

ERIK HOFMANN
FRANZ NOTHARDT



Logistics Due Diligence

Analyse – Bewertung – Anlässe –
Checklisten

Logistics Due Diligence

Erik Hofmann • Franz Nothardt

Logistics Due Diligence

Analyse - Bewertung - Anlässe - Checklisten

 Springer

Dr. Erik Hofmann
Universität St. Gallen
Lehrstuhl für Logistikmanagement
Dufourstraße 40a
9000 St. Gallen
Schweiz
erik.hofmann@unisg.ch

Prof. Dr. Franz Nothardt
Nothardt & Company GmbH
Steinäcker 49
70619 Stuttgart
Deutschland
franz.nothardt@nothardt.de

ISBN 978-3-540-85223-0

e-ISBN 978-3-540-85224-7

DOI 10.1007/978-3-540-85224-7

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2009

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk-sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandgestaltung: WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

9 8 7 6 5 4 3 2 1

springer.de

Vorwort

Das vorliegende Fachbuch wurde konzipiert und entwickelt, um einen Beitrag auf dem bisher wenig entwickelten Feld der Logistikanalyse und -bewertung zu leisten. Bisherige Werke gehen zwar ausführlich auf die finanziellen und rechtlichen Aspekte der Due Diligence ein, ebenso erörtern sie die Bereiche Strategie, Marketing oder Produktion. Trotz ihrer allgemein steigenden Bedeutung spielt die Logistik hierbei jedoch bislang eine untergeordnete Rolle. Dabei lassen sich über die Logistik nicht nur Kostensenkungspotentiale, sondern auch Differenzierungseffekte realisieren.

Bei all unseren Bemühungen, die Logistik stärker ins Zentrum der Betrachtung zu rücken, hatten wir immer ein klares Ziel vor Augen: Wir wollten einen Ansatz entwickeln, der sich an typische Analyse- und Bewertungsvorgänge und -situationen von Entscheidungsträgern orientiert und sich dabei insbesondere auf die spezifischen Herausforderungen und dezidierten Anforderungen der Logistik in Supply Chains richtet.

Im Rahmen der Diskussion zur Logistics Due Diligence wird daher ein quantitativer Kennzahlen- mit einem qualitativen Checklisten-Ansatz kombiniert. Hinsichtlich der Bewertung der einzelnen Aspekte der Checklisten wird eine fünfstufige Likert-Skala verwendet, um die Ergebnisse jeweils in Relation zum Wettbewerb zu setzen. So ist es möglich, ein adäquates Bild über den Untersuchungsgegenstand zu erarbeiten, der – in Anwendung – insbesondere für Praktiker wertvolle Impulse liefern sollte.

Wesentlicher Ausgangspunkt unserer Überlegungen sind die unterschiedlichen Perspektiven und Anlässe, bei denen eine logistikorientierte Due Diligence zum Einsatz kommt: So differenzieren die Ausführungen zunächst zwischen verladenden Industrie- und Handelsunternehmen auf der einen und Logistikdienstleister auf der anderen Seite. Diese Akteursperspektiven werden dann jeweils in verschiedenen Anlässen, wie z.B. Mergers & Acquisitions, Outsourcing & Kontraktlogistik oder Kreditvergabe, dezidiert betrachtet, wobei wir uns an einer einheitlichen Prozess-Systematik orientieren.

Für die sehr wertvollen Diskussionen und zahlreichen inhaltlichen Hinweise danken wir Herrn Dipl.-Kfm. Timm Trede, Partner von Nothardt & Company sowie Geschäftsführer des Instituts für Logistik, Verkehr und Management (ILVM) in

Heidenheim, Herrn Dipl.-Kfm. Günther Högner, Bereichsleiter von Nothardt & Company sowie Herrn Veltin Seyfert und Herrn Cassian Gruber. Für die tatkräftige Unterstützung bei der Formatierung und Finalisierung des Manuskripts gilt unser Dank Herrn Samuel Baumgartner. Unser Dank gilt darüber hinaus Herrn Niels Peter Thomas und seinem Team vom Springer-Verlag, wo wir mit unseren Vorstellungen und Wünschen auf viel Verständnis und gute Ideen gestoßen sind. Mit viel Sorgfalt und Sachverstand sind uns ferner Herr Julian Dulaimi, Herr Rainer Hummel, Herr Jakob Dörsing, Herr Sebastian Planötscher, Herr Marc-Oliver Griesshaber sowie Frau Stefanie Volz bei der Erstellung des Gesamtmanuskripts zur Seite gestanden, wofür wir ihnen auch danken wollen. Wichtig waren in allen Schritten auch die Kollegen am Lehrstuhl für Logistikmanagement, Universität St.Gallen, die Experten von Nothardt & Company sowie die Sparring-Partner des ILVM, welche zu einer angenehmen Atmosphäre beigetragen und durch viele Hinweise diese Schrift mitgeprägt haben.

Dankbar sind wir ebenso für weitere Anregungen sowie Diskussionen zur Fortentwicklung des Ansatzes. Der einfachste Weg hierzu ist über E-Mail: erik.hofmann@unisg.ch oder franz.nothardt@nothardt.de.

Ein neues Buch absorbiert nicht nur die Autoren, sondern beansprucht auch deren Umfeld stark. Von dort haben wir grenzenlose Unterstützung und aktive Zusprache erfahren, aber auch Verständnis für entgangene gemeinsame Stunden. Deshalb wollen wir – verbunden mit einem herzlichen Dankeschön – dieses Buch Andrea und Michi widmen.

St.Gallen/Stuttgart,
im April 2009

Erik Hofmann
Franz Nothardt

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Bedeutung der Logistik	1
1.1	Logistik als Wettbewerbsfaktor	1
1.2	Analyse- und Bewertungsbedarf in der Logistik	6
1.3	Argumentationsgang	7
2	Grundlagen zur Due Diligence und zur Logistik	9
2.1	Due Diligence im Allgemeinen	9
2.1.1	Begriffsdefinition	10
2.1.2	Prozess und Prüffelder	12
2.1.3	Informationsbedarf	16
2.1.4	Informationsquellen	17
2.1.5	Umfang	18
2.2	Analyse- und Bewertungssituationen einer Due Diligence	19
2.2.1	Mergers & Acquisitions	19
2.2.2	Outsourcing & Kontraktlogistik	24
2.2.3	Initial Public Offering & Management Buy-Out	30
2.2.4	Veränderungs- & Wandelprozesse	34
2.2.5	Rating & Kreditvergabe	39
2.2.6	Anlässe für eine Due Diligence im Überblick	44
2.3	Beschreibung der Objekte der Logistikanalyse und -bewertung	45
2.3.1	Industrie- und Handelsunternehmen	46
2.3.2	Logistikdienstleister	51
2.4	Entwicklungsstand der Logistik	57
3	Konzept der Logistics Due Diligence	61
3.1	Definition	61
3.2	Ziele und Anlässe	64
3.3	Prüfgebiete	66
4	Ansätze zur Logistikanalyse und -bewertung	77
4.1	Methodik	77
4.2	Logistik-Kennzahlensysteme	78
4.3	Wertorientierte Ansätze in der Logistik	85
4.4	Logistik-Benchmarking	91
4.5	Logistik-Balanced Scorecard	98
4.6	Total Quality Management und Exzellenzmodelle in der Logistik	105
4.7	Logistik-Bilanz	111

4.8	Logistikorientiertes Lieferanten-Audit	117
4.9	Zusammenfassung der Erkenntnisse	122
5	Logistics Due Diligence-Ansatz zur Logistikanalyse und -bewertung	125
5.1	Anforderungen	125
5.2	Ausgestaltung	127
5.3	Praktische Anwendung	198
5.4	Kritische Würdigung	204
6	Konkretisierung logistikspezifischer Analyse- und Bewertungssituationen	209
6.1	Mergers & Acquisitions in der Logistik	210
6.1.1	Analyseobjekt: Verlader	211
6.1.2	Analyseobjekt: Logistikdienstleister	216
6.2	Logistik-Outsourcing & Kontraktlogistik	219
6.2.1	Logistik-Outsourcing	220
6.2.2	Kontraktlogistik	224
6.3	Initial Public Offering & Management Buy-Out in der Logistik	229
6.3.1	Initial Public Offering (IPO)	229
6.3.2	Management Buy-Out (MBO)	232
6.4	Veränderungs- & Wandelprozesse in der Logistik	235
6.4.1	Analyseobjekt: Verlader	239
6.4.2	Analyseobjekt: Dienstleister	241
6.5	Kreditvergabe & Rating in der Logistik	242
6.5.1	Analyseobjekt: Verlader	243
6.5.2	Analyseobjekt: Dienstleister	246
7	Schlussbetrachtung	249
	Anhang	253
	Literaturverzeichnis	293
	Sachverzeichnis	305

1 Einleitung: Bedeutung der Logistik

1.1 Logistik als Wettbewerbsfaktor

In den letzten Jahren haben sich die Rahmenbedingungen der wirtschaftlichen Tätigkeit stark verändert. Die Auswirkungen dieses Wandels lassen sich in beinahe allen Branchen beobachten. Wichtige Trends dabei sind:¹

- Die Globalisierung der Produktion und des Warenaustausches – ausgelöst durch die Beseitigung von Handelsbarrieren, effiziente Versorgungsketten und günstige Kommunikationsmöglichkeiten – führen zu einer (nach wie vor) steigenden Nachfrage nach Transport- und Logistikleistungen.
- Die Wettbewerbsfähigkeit wird heute nicht mehr ausschließlich durch die traditionellen Faktoren Qualität und Kosten bzw. Preise bestimmt. Vielmehr spielt der Faktor Zeit im Rahmen von immer kürzeren Produktlebenszyklen, schneller aufeinander folgenden technologischen Entwicklungen und gestiegenen Flexibilitätsanforderungen eine entscheidende Rolle.
- Die durchgängige Verankerung der Wertorientierung in den Entscheidungsprozessen der Unternehmen führt zu Effizienzdruck und innovativen Geschäfts- sowie Betreibermodellen (z.B. Outsourcing). Davon betroffen sind nicht nur Kernaktivitäten, sondern auch Service- und Unterstützungsfunktionen, bei denen die Logistik wegen ihres Querschnittcharakters besonders betroffen ist.
- Eine steigende Umweltsensibilität der Endkunden führt zu einer verstärkten Nachhaltigkeitsorientierung der Unternehmen. So ist etwa eine steigende Nachfrage nach kreislaufbasierten Mehrwegsystemen oder eine zunehmend ablehnende Haltung der Konsumenten gegenüber dem Straßengüterverkehr zu beobachten.

Die Logistik steht dabei speziell im Fokus zumal sie die wirtschaftlichen Austauschbeziehungen überhaupt erst ermöglicht. Vereinfacht ausgedrückt ist es ihre Aufgabe, die richtige Leistung zur richtigen Zeit an den richtigen Ort in der richtigen Menge zu minimalen Kosten zu bringen.

¹ Vgl. Kille/Klaus (2006), S. 18.

Der Einfluss der erwähnten Entwicklungen zeigt sich auch im deutschen Logistikmarkt, der in den Jahren 2001 bis 2004 ein jährliches Wachstum von ca. 2% aufwies. Das wertmäßige Gesamtvolumen der Logistik betrug 2004 rund 170 Mrd. €.² Damit ist die Logistik umsatz- bzw. kostenmäßig der drittgrößte Wirtschaftssektor in Deutschland. Des Weiteren ist die arbeitsmarktpolitische Bedeutung ebenfalls groß: 3,1 Mio. Beschäftigungsverhältnisse sind in Deutschland direkt oder indirekt von der Logistik abhängig.³ Ein weiterer Indikator für die wachsende Relevanz der Logistik aus volkswirtschaftlicher Sicht ist der zunehmende Anteil der Logistikkosten am Bruttoinlandsprodukt. Dieser stieg von 13,1% im Jahr 1997 auf 16,7% im Jahr 2002. Bei den Logistikdienstleistern ist sogar ein überproportionales Wachstum von 3,5% pro Jahr festzustellen. Die kumulierten Umsätze der Logistikdienstleister lagen im Jahr 2004 bei 79 Mrd. €.⁴

Neben der allgemeinen Bedeutungszunahme der Logistik aus makroökonomischer Sicht, die in allen europäischen Ländern ähnlich ausgeprägt ist, sind verschiedene Entwicklungen zu nennen, welche die wachsende Relevanz der Logistik aus einzelwirtschaftlicher Perspektive unterstreichen:⁵

- *Realisierung von Kostensenkungspotentialen:* Der durchschnittliche Anteil der Logistikkosten liegt in Deutschland aktuell zwischen 15 und 25% an den Gesamtkosten sowie zwischen acht und 14% am Umsatz. Stellt man diese Prozentsätze den tatsächlichen Umsatzrenditen der Unternehmen gegenüber, wird das Wertschöpfungspotential der Logistik deutlich. Bei Handelsunternehmen bewegen sich die Umsatzrenditen vor Steuern im Durchschnitt zwischen 1,5 bis 2%. Bei Industrieunternehmen ist die Spannbreite größer und beträgt etwa acht bis 15%. Gelingt es nun z.B. bei einem Handelsunternehmen mit 10% Logistikkosten und 2% Umsatzrendite, die Logistikgesamtkosten um 10% zu senken, lässt sich die Umsatzrendite um ein Drittel steigern.
- *Erhöhung des Kundennutzens:* Die Leistungsfähigkeit der Logistik prägt über die Beeinflussung der Lieferqualität, der Lieferzeitpunkte und der Verfügbarkeit am Verkaufsort (Point of Sale) den spezifischen Kundennutzen. Getragen wird dieser Sachverhalt durch die Entwicklung von Käufermärkten, in denen eine strikte (End-)Kundenorientierung zum

² Mittlerweile hat sich der Logistikumsatz auf 204 Mrd. € 2007 erhöht. Vgl. Helmke (2008).

³ Vgl. Kille/Klaus (2006), S. 43ff.

⁴ Vgl. Bowersox et al. (2005), S. 7. Die Autoren legen einen deutlich größeren Logistikmarkt als die zuvor genannten 170 Mrd. € zugrunde. Über den genauen Betrag besteht Uneinigkeit, der Trend der relativ zum Bruttoinlandsprodukt steigenden Logistikkosten ist jedoch unbestritten.

⁵ Vgl. Wildemann (2001), S. 2f.

Wettbewerbsfaktor wird. Konzepte wie "Just-in-Time"-Belieferungen oder "Mass Customization" bieten konkrete Anknüpfungspunkte, um in fragmentierten und zyklischen Märkten über Logistik erfolgreich zu sein.

- *Differenzierung von Wettbewerbern*: Innovative Logistikleistungen bieten aufgrund der erschwerten Imitier- und Übertragbarkeit einen Anknüpfungspunkt, um sich von Wettbewerbern zu differenzieren. Denn nicht mehr alleine "überlegene" Produkte und Technologien dienen als nachhaltige Wettbewerbsvorteile, sondern zunehmend auch die Ressource "Logistik". Hierzu zählen vor allem eine effiziente und effektive Gestaltung unternehmensinterner und -übergreifender Prozesse sowie eine stabile "Zulieferer-Abnehmer-Dienstleister-Beziehung".
- *Schaffung neuer Märkte*: Die Erweiterung der Leistungsbreite der Logistik schafft alternative Betätigungsfelder für Unternehmen und damit neue Marktpotentiale. So zeigen vor allem Dienstleistungsunternehmen, dass sich die Logistik weg von einer einfachen Verrichtungsgehilfin hin zur komplexen Lösungsanbieterin entwickelt hat. Das wachsende Marktsegment der Kontraktlogistik im Zusammenhang mit einer verstärkten Outsourcing-Bewegung bei verladenden Industrie- und Handelsunternehmen unterstreicht diesen Trend.

Neben der kosten- und leistungswirtschaftlichen Relevanz lässt sich die Bedeutung der Logistik auch über eine Einordnung in einen ganzheitlichen, führungorientierten Bezugsrahmen – wie das St.Galler Management-Modell – darstellen.⁶ Unternehmen werden in diesem Modell als komplexe Systeme interpretiert, wobei folgende Merkmale bzw. Kategorien unterschieden werden:

1. Umweltsphären,
2. Anspruchsgruppen,
3. Interaktionsthemen,
4. Ordnungsmomente,
5. Prozesse sowie
6. Entwicklungsmodi.

Zwar wird die Logistik nicht explizit im Modell aufgeführt, sie kann jedoch aufgrund ihres Querschnittcharakters sowohl als limitierende Kraft, aber auch als ermöglichender Faktor zum Zusammenhalt und zur Funktionsfähigkeit des Managementansatzes interpretiert werden. Im Folgenden soll die Bedeutung der Logistik für die einzelnen Kategorien des St.Galler Management-Modells kurz diskutiert werden (siehe Abbildung 1).

⁶ Vgl. Rüegg-Stürm (2002), Bleicher (1991) sowie Ulrich/Krieg (1972).

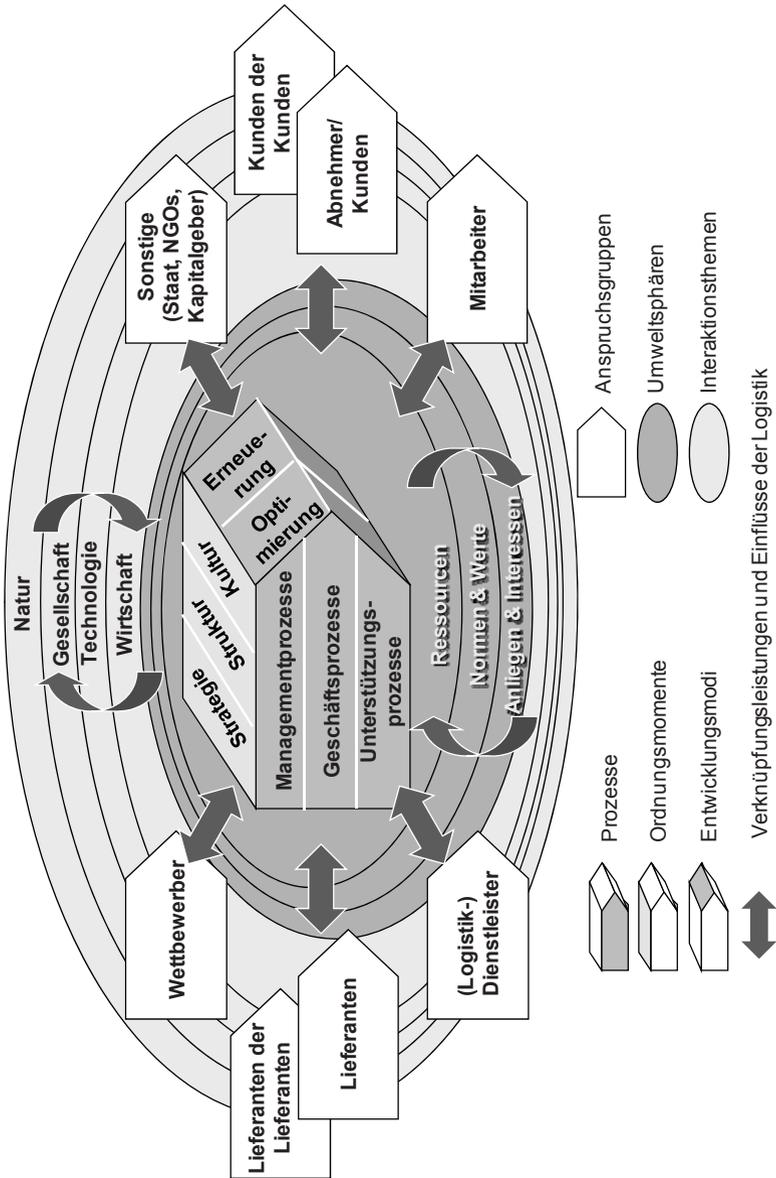


Abb. 1. Verknüpfungsleistungen der Logistik im St.Galler Management-Modell

1. Logistik- und Verkehrssysteme prägen die gesellschaftliche und wirtschaftliche Umwelt. "Logistik-Innovationen" wie die Eisenbahn, das Auto, das Flugzeug oder auch des Standardcontainers ermöglichen z.B. die heutige Freizeitmobilität oder die wirtschaftliche Globalisierung. Limitierend wirkt die Logistik allerdings, wenn es aufgrund von Emissionen oder Infrastrukturerweiterungen zu negativen externen Effekten (z.B. Umweltverschmutzung) bzw. wenn es aufgrund von Überlastungen (z.B. Staus) zum Stillstand der Verkehrssysteme kommt.⁷
2. Die Anspruchsgruppen und das betrachtete Unternehmen werden über die Logistik miteinander verknüpft. So verbindet bspw. die Beschaffungslogistik das Unternehmen mit Lieferanten oder die Distributionslogistik den Verlager mit seinen Kunden. Kapitalgeber, staatliche Einrichtungen, die Öffentlichkeit, Mitarbeiter, Wettbewerber oder Kooperationspartner werden mit Hilfe der Informationslogistik mal mehr, mal weniger intensiv mit dem Unternehmen "gekoppelt".
3. Die Interaktionsthemen Anliegen, Interessen, Normen und Werte werden über eine Art "Wissenslogistik" generiert, gespeichert und übertragen. Selbst objektgebundene Ressourcen (z.B. Güter oder Betriebsmittel) müssen mit Hilfe der Logistik bereitgestellt werden, damit ein wirtschaftlicher Austausch mit den Anspruchsgruppen möglich wird.
4. Die physische wie auch immaterielle Infrastruktur ermöglicht es, den Ordnungsmomenten Strategie, Struktur und Kultur ihre formgebende und strukturelle "Kraft" im Unternehmen zu entfalten. Die Wissens- und Informationslogistik beeinflusst dabei auch die politischen Prozesse im Unternehmen und mit seinen Anspruchsgruppen. Die Umsetzung von Strategien sowie die Etablierung von organisatorischen Strukturen werden zudem durch die Leistungsfähigkeit der Logistiksysteme begrenzt.
5. Alle im Unternehmen ablaufende Prozesse und Wertschöpfungsaktivitäten werden durch die Logistik miteinander verbunden. Insbesondere im materiellen Bereich nimmt die Logistik bei der zeitlichen, örtlichen und sachlichen Transformation von Gütern und Waren eine bedeutende Stellung ein. Mit Hilfe des Logistiksubsystems Auftragsabwicklung lassen sich z.B. im informationstechnischen Sinne die Geschäftsprozesse steuern.
6. Schließlich ermöglichen hochflexible Logistiksysteme den Unternehmen auf einen notwendigen Veränderungsbedarf schnell zu rea-

⁷ Vgl. Klaus (1999), S. 15ff.

gieren. Damit ist ein adäquater Wandel sowohl entlang der Wertschöpfung (Sachebene) als auch entlang der Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen (Beziehungsebene) möglich.

Die Logistik lässt sich also als "Verbindungselement" wirtschaftlichen Handelns und Denkens interpretieren (Verknüpfungsleistung). Ohne die Logistik würden die Elemente des St.Galler Management-Modells in seine Einzelteile "zerfallen".

Die hohe Bedeutung der Logistik in der Wirtschaft im Allgemeinen und für die Unternehmen im Speziellen spiegelt sich jedoch noch nicht in allen Bereichen wider. Hierbei ist vor allem der Analyse- und Bewertungsbe- reich noch unterentwickelt. Dieser wird im folgenden Kapitel näher spezifi- ziert.

1.2 Analyse- und Bewertungsbedarf in der Logistik

Die heutige Wettbewerbssituation für Unternehmen ist, insbesondere we- gen den Trends der voranschreitenden Globalisierung, der zunehmenden Zeitkritizität vieler Wertschöpfungsprozesse, der durchgängigen Wertori- entierung sowie der gestiegenen Umweltsensibilität, von hoher Dynamik und Komplexität geprägt. Die einzelnen Wirtschaftsakteure sehen sich vor diesem Hintergrund mit einer zunehmenden Anzahl von Anlässen kon- frontiert, bei denen das ganze Unternehmen, einzelne Organisationsein- heiten oder spezifische Funktionen und Aufgabenbereiche analysiert und be- wertet werden müssen. Analyse- und Bewertungsgegenstand ist dabei im- mer häufiger auch die Logistik, die vor allem aufgrund ihres Querschnitts- charakters besonders zu berücksichtigen ist. Die Logistik durchdringt als serviceorientierte Funktion "im Querschnitt" mehrere betriebs- wirtschaftliche Grundfunktionen wie die Beschaffung, die Produktion, die Distribution oder die Entsorgung und besitzt dabei koordinierende sowie verbindende Eigenschaften. Neben der Überwindung der zahlreichen in- nerbetrieblichen Schnittstellen fungiert die "Funktion Logistik" weiterhin als interorganisatorische "Brücke" zwischen den Unternehmen in einem Wertschöpfungsnetzwerk.

Im Kontext des Analyse- und Bewertungsbedarfs in der Logistik kristal- lisieren sich mehrere relevante Fragestellungen heraus:

- Welche sind die relevanten Anlässe und Hintergründe für die Logistik- analyse und -bewertung?

- Handelt es sich beim logistikrelevanten Analyse- und Bewertungsobjekt um einen Logistikdienstleister oder um eine Funktion bei einem verladenden Industrie- bzw. Handelsunternehmen?
- Woher stammen die relevanten Informationen und Daten für eine Analyse und Bewertung der Logistik?
- Mit welchen Methoden, Instrumenten und Verfahren lässt sich eine Analyse und Bewertung der Logistik adäquat durchführen?
- Welche möglichen Handlungsempfehlungen lassen sich aus der Analyse und Bewertung der Logistik ableiten?
- Wie kann aus der Analyse und Bewertung der Logistik eine Entscheidung getroffen werden?

Ein geeigneter Analyse- und Bewertungsansatz, um diesen Fragen zu entsprechen, ist die so genannte Due Diligence. Kern einer Due Diligence ist die sorgfältige Prüfung aller relevanten Teilaspekte, die bei einem konkreten Analyse- und Bewertungsanlass zu beachten sind, um darauf aufbauend eine Entscheidungsbasis zu generieren. Die Due Diligence hat sich insbesondere im Anwendungsbereich von Unternehmenszusammenschlüssen etabliert. Der Ansatz der Due Diligence wurde bisher jedoch noch nicht zur Analyse und Bewertung der Logistik herangezogen. Deshalb werden in dieser Ausarbeitung die Due Diligence-Überlegungen mit der Logistik zu einem neuartigen Konzept – der Logistics Due Diligence – verknüpft. Die Logistics Due Diligence soll aufgrund der stark unterschiedlichen Herausforderungen, die mit verschiedenen Arten von Geschäftsfällen verbunden sind, anhand von fünf konkreten, in der Praxis besonders relevanten, Anlässen spezifiziert werden. Dies sind Mergers & Acquisitions, Outsourcing & Kontraktlogistik, Initial Public Offering & Management Buy-Out, Veränderungs- & Wandelprozesse sowie Rating & Kreditvergabe.

1.3 Argumentationsgang

Das vorliegende praxisorientierte Fach- und Lehrbuch hat die Entwicklung einer logistikspezifischen Due Diligence zum Ziel.

Nach der Einführung in die Thematik erfolgt in *Kapitel 2* zunächst eine Bestimmung des Begriffes Due Diligence sowie eine Erörterung relevanter Analyse- und Bewertungsanlässe, auf die sich auch die Logistik beziehen kann. Ebenfalls wird auf die Logistik der verladenden Industrie- und Handelsunternehmen sowie auf Logistikdienstleister als Analyse- und Bewertungsobjekte im Detail eingegangen. Die Darstellung der Entwicklung der Logistik bildet den Abschluss und leitet in den nächsten Abschnitt über.

Kapitel 3 verknüpft die herausgearbeiteten Aspekte der Logistik und der Due Diligence und fügt diese zum Konzept der Logistics Due Diligence zusammen. Es beschreibt die Motive für eine Anwendung und konkretisiert, welche Aspekte bei der Durchführung einer Logistics Due Diligence zu berücksichtigen sind.

Da es sich bei der Logistics Due Diligence um ein neuartiges Konzept handelt, vertieft *Kapitel 4* verschiedene Ansätze zur Logistikanalyse sowie -bewertung und prüft ihre Eignung für die jeweiligen Anwendungsbereiche.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen werden in *Kapitel 5* Anforderungen an eine Logistikanalyse und -bewertung definiert und ein eigener Logistics Due Diligence-Ansatz vorgestellt, der diese weitgehend erfüllt. Die Überlegungen werden anhand eines praktischen Beispiels verdeutlicht und münden in einer kritischen Würdigung.

Kapitel 6 vertieft die logistikspezifischen Kontexte im Rahmen der vorgestellten Anlässe. Unterschieden wird dabei jeweils zwischen den für eine Analyse relevanten Bereichen bei verladenden Industrie- und Handelsunternehmen einerseits und bei Logistikdienstleistern andererseits.

Das abschließende *Kapitel 7* dient dazu, die gewonnenen Erkenntnisse zur Logistikanalyse und -bewertung zusammenzufassen und arbeitet weiteren Forschungsbedarf aus.

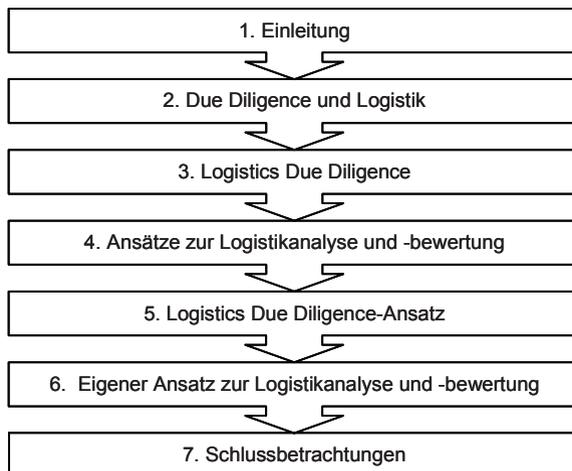


Abb. 2. Aufbau des Buches

2 Grundlagen zur Due Diligence und zur Logistik

Dieses Kapitel führt in die Thematik der Due Diligence und der Logistik ein. Die beiden Aspekte werden dabei getrennt betrachtet, um ein präzises Begriffsverständnis aufbauen zu können. Hierfür wird neben der Due Diligence im Allgemeinen auf spezifische Situationen derselben eingegangen. Danach erfolgt ein Überblick über den aktuellen Entwicklungsstand der Logistik. Dabei werden ferner die relevanten Logistiksysteme von Industrie- und Handelsunternehmen sowie von Logistikdienstleistern beschrieben. Die angestrebte Begriffsspezifizierung und -erörterung soll es schließlich ermöglichen, im weiteren Verlauf die hier erläuterten Elemente zum Konzept der Logistics Due Diligence miteinander zu verschmelzen (Kapitel 3).

2.1 Due Diligence im Allgemeinen

Die Auseinandersetzung mit der Due Diligence im Allgemeinen soll wie dargestellt erfolgen (siehe Abbildung 3): Zunächst werden die unterschiedlichen Definitionen des Begriffes erläutert. Danach werden der Prozess sowie die relevanten Prüffelder der Due Diligence betrachtet. Weiterhin werden der Informationsbedarf und deren Quellen erörtert sowie abschließend der Umfang der Evaluationsansätze beschrieben.

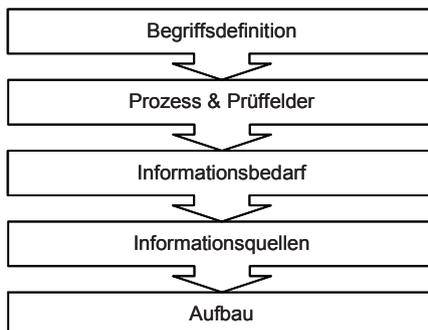


Abb. 3. Vorgehen bei der Betrachtung allgemeiner Due Diligence-Ansätze

2.1.1 Begriffsdefinition

Das Wort "Diligence" ist aus dem Lateinischen "diligentia" abgeleitet und bedeutet soviel wie Aufmerksamkeit, Genauigkeit bzw. Sorgfalt. Der Ausdruck Due Diligence entstammt dem US-amerikanischen Kapitalmarkt- und Anlegerschutzrecht.¹ Die Due Diligence soll vor allem Risiken bei Aktienemissionen und Übernahmen durch den Kauf von Anteilsscheinen reduzieren. Somit lässt sich der Ausdruck Due Diligence ins Deutsche mit Sorgfältigkeitsprüfung übersetzen. Einige der wichtigsten Definitionen der Literatur sind in Tabelle 1 zusammengestellt.

Tabelle 1. Allgemeine Due Diligence-Definitionen

Autor	Definition
Crilly (1993), S. 1	Due Diligence is a process whereby an individual, or an organization, seeks sufficient information about a business entity to reach an informed judgement as to its value for a specific purpose.
Elson/Lajoux (2000), S. 5	The basic function of M&A due diligence, then, is to assess the benefits and the liabilities of a proposed acquisition by inquiring into all relevant aspects of the past, present and predictable future of the business to be purchased.
Harrer (1993), S. 1673	Unter Due Diligence versteht man eine weitgehende rechtliche Überprüfung einer Gesellschaft, die durch einen Erwerber oder eine sonstige Vertragspartei im Rahmen eines Unternehmenskaufs oder einer anderen Transaktion erfolgt.
Herd/Perry (2004), S. 13f.	It [Due Diligence] takes place prior to signing a memo of understanding (MOU) and includes examining both operational and management issues and risks. The insights gained are used to value the target, communicate to the board of directors, create a bidding strategy, plan negotiations, and accelerate the integration of the target company.
Koch/Wegmann (2002), S. 3	Allgemein verstanden wird unter Due Diligence die detaillierte und systematische Analyse von qualitativen und quantitativen Informationen und Daten einer Gesellschaft mit dem Ziel, ein aussagefähiges Gesamtbild des Unternehmens zu erlangen.

¹ Vgl. Berens/Strauch (1999), S. 6ff. und die dort angeführte Literatur.

Tabelle 1. (Fortsetzung)

Autor	Definition
Rockholtz (1999), S. 70	Die Due Diligence ist die umfassende, auf ein einzelnes, potentielles Akquisitionsobjekt bezogene Unternehmensanalyse zur Ermittlung aller für die Akquisition entscheidungsrelevanten Informationen.
Rosenbloom (2002), S. 3	Transactional Due Diligence is the investigation by an investor or its advisors of the accurate and complete character of the target company's business. The target may be an acquisition candidate, a joint venture or strategic alliance partner, a prospective public offering registrant, or a company the investor is considering for minority interest private placement purposes.

Es fällt auf, dass der Begriff der Due Diligence häufig in Verbindung mit Börsengängen und Unternehmenszusammenschlüssen steht.² Dennoch haben sich in der Praxis weitere Anwendungsbereiche entwickelt, die eine breitere Definition des Begriffs Due Diligence erfordern. Berens und Strauch (1999) konstatieren, dass eine Due Diligence immer dort eingesetzt wird, "[...] wo zwei oder mehr Parteien eine vertragliche Bindung eingehen, deren Konsequenzen aufgrund ungleicher Verteilung, unvollständigen Wissens in Bezug auf Tatsachen und die Entwicklung zukünftiger Umweltzustände unsicher sind".³ Ziel einer Due Diligence ist dieser breiten Definition folglich, die Auswirkungen und Risiken wichtiger Entscheidungen sorgfältig zu analysieren und zu bewerten, um damit die Entscheidungsqualität nachhaltig zu verbessern.

In der vorliegenden Ausarbeitung soll die Due Diligence daher als systematische Analyse und Bewertung von qualitativen und quantitativen Informationen einer Gesellschaft, eines Unternehmens oder einer Unternehmensfunktion verstanden werden, die zum Ziel hat, die Entscheidungsqualität bei unterschiedlichsten Anlässen zu verbessern. Damit beinhaltet die Definition die Beschaffung relevanter Informationen, die eigentliche Analyse und Bewertung des Untersuchungsobjekts sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen bezüglich spezifischer Fragestellungen.

Die Anlässe einer Due Diligence können danach unterschieden werden, ob letztere freiwillig oder aufgrund von gesetzlichen Vorschriften durchgeführt wird. Koch und Wegmann (2002) nennen für die freiwillige Basis

² Vgl. z.B. Berens/Brauner (1999); Rockholtz (1999).

³ Berens/Strauch (1999), S. 13.

u.a. den Kauf bzw. Verkauf von Unternehmen, die Börseneinführung, die Fremdkapitalaufnahme bei Banken oder die Umstrukturierung.⁴ Anlässe aufgrund von gesetzlichen Bestimmungen sind das Ausscheiden eines Gesellschafters, steuerliche Erhebungen oder Erbaueinandersetzungen. Die Ausführungen in diesem Buch beschränken sich auf die freiwilligen Anlässe einer Due Diligence, wobei zusätzlich das Outsourcing von Logistikleistungen aus Sicht von verladenden Industrie- und Handelsunternehmen bzw. die Übernahme dieser Aktivitäten durch spezialisierte Logistikdienstleister im Rahmen der Kontraktlogistik behandelt werden. Im Folgenden wird nun auf den Ablauf einer Due Diligence-Prüfung im Allgemeinen eingegangen.

2.1.2 Prozess und Prüffelder

Der Ablauf einer Due Diligence i.e.S. lässt sich grob in drei Schritte aufteilen: Informationsbeschaffung (Vorbereitung), Analyse und Bewertung sowie Ableitung von Handlungsempfehlungen (siehe Abbildung 4).

Initiiert wird der Prozess durch eine konkrete Fragestellung bzw. einen spezifischen Handlungsbedarf. Auf Basis der Due Diligence wird letztendlich eine konkrete Entscheidung getroffen. Zusammen mit den primären drei Schritten lässt sich damit der Due Diligence-Prozess i.w.S. beschreiben.

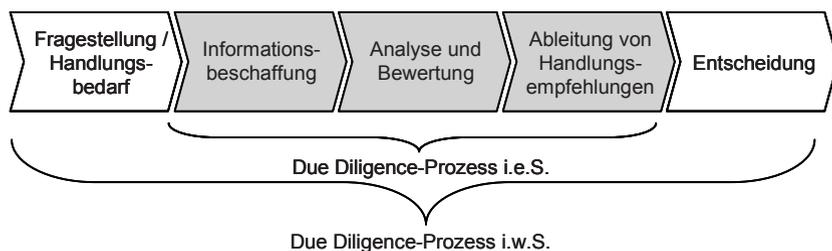


Abb. 4. Allgemeiner Prozess einer Due Diligence

Steht der Handlungsbedarf für eine Prüfung fest, haben Entscheidungsträger zunächst zu klären, ob die Due Diligence selbst erstellt werden soll oder ob man sie einem externen Gutachter überlässt. Hierfür kommen insbesondere Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater in Frage. Wird ein externer Gutachter beauftragt, sind ihm ein interner Ansprechpartner und die notwendigen Informationen bereitzustellen.

⁴ Vgl. Koch/Wegmann (2002), S. 15.

Für die effiziente Ermittlung der benötigten Informationen und Daten sollten zudem der relevante Untersuchungsbereich und die Schwerpunkte der Analyse und Bewertung festgelegt werden. Des Weiteren sind ein Team zusammenzustellen und Verantwortlichkeiten zu klären.⁵ Der Prozess der eigentlichen Analyse und Bewertung kann idealerweise in den Schritten Kick-Off-Meeting, Zusammenstellung der Unterlagen, Analyse und erste Bewertung sowie Besprechung der Analyse- und Bewertungsergebnisse ablaufen.

Oft ist zudem vor der Due Diligence-Durchführung von den beteiligten Akteuren eine Vertraulichkeitserklärung zu unterschreiben, da sensible unternehmensspezifische Daten für die Prüfung zur Verfügung gestellt werden.⁶ Grundsätzlich lassen sich alle Informationen der Vertraulichkeit unterziehen. Sinnvoll ist dies z.B. bei Preis- und Kundenstrukturen oder Forschungstätigkeiten, da Informationen darüber von Wettbewerbern missbraucht werden könnten. Wird mit direkten Wettbewerbern bspw. im Rahmen eines Übernahmeangebots verhandelt, stehen die Entscheidungsträger vor dem Dilemma, ob sensible Daten herausgegeben werden sollen. Auf der einen Seite lässt sich dadurch unter Umständen ein höherer Kaufpreis erzielen. Auf der anderen Seite kann der Wettbewerber die Informationen missbrauchen, falls der Zusammenschluss nicht vollzogen wird. Einen vollständigen Schutz kann jedoch keine Vertraulichkeitserklärung bieten; mit einer gewissen Informations- und Datendiffusion ist immer zu rechnen.

Der Due Diligence-Prozess wird in der Regel in mehreren Bereichen der Unternehmenstätigkeit – den so genannten Prüffeldern – durchgeführt. Abbildung 5 gibt hierzu einen Überblick. Prüffelder sind vor allem: Strategie, Umwelt, Recht, Steuer, Finanzen, Personal, Angebot, Informationstechnologie, Markt und Service. Diese Felder werden im Rahmen einer Due Diligence in vertiefenden Audits untersucht. Deshalb wird im Folgenden der Begriff Audit als Synonym für einzelne Prüffelder verwendet.

⁵ Vgl. Koch/Wegmann (2002), S. 39f.

⁶ Zur Vertraulichkeitserklärung vgl. auch Berens et al. (1999), S. 118.

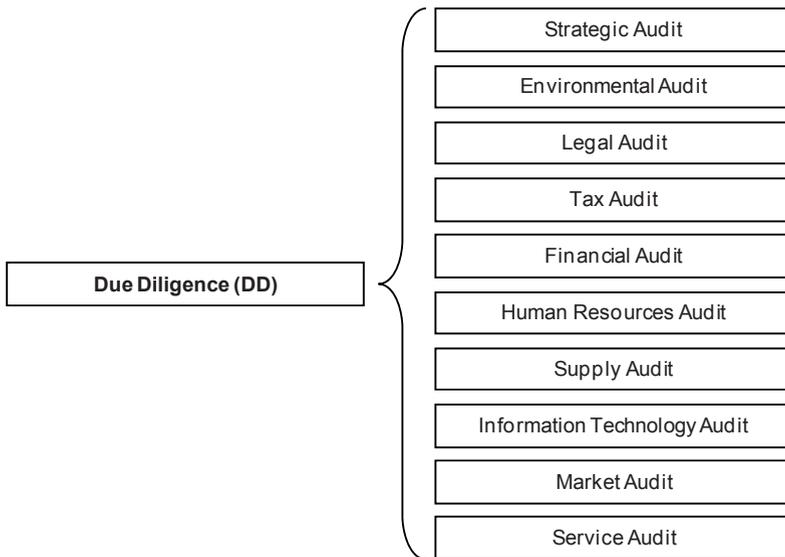


Abb. 5. Prüffelder einer Due Diligence (DD) im Allgemeinen
(Quelle: In Anlehnung an Berens/Brauner (1999), S. 201ff.
und Koch/Wegmann (2002), S.59ff.)

Die folgende stichpunktartige Aufzählung gibt einen ersten Einblick in die relevanten Gesichtspunkte der einzelnen Audits.⁷

- Strategic Audit:
 - Strategische Unternehmens- sowie Geschäftsziele
 - Wertsteigerungspotentiale
 - Strategische Auswirkungen des Vorhabens
- Environmental Audit:
 - Ökologische Risiken
 - Umweltverträglichkeit von Produkten und Produktionsprozessen
 - Schadstoffemission
 - Altlasten
- Legal Audit:
 - Verträge
 - Prozesskosten
 - Rückstellungen für Prozesse und daraus resultierende Ansprüche Dritter
 - Rechtsstruktur

⁷ Vgl. Berens/Brauner (1999), S. 201ff.; Koch/Wegmann (2002), S. 59ff.

- Tax Audit:
 - Steuerliche Risiken in jeglichen Steuerarten
 - Steuerersparnispotential
- Financial Audit:
 - Buchhaltungs-, Berichts- und Budgetierungssystem
 - Jahresabschlüsse
 - Profitabilitätsuntersuchungen
- Human Resources Audit:
 - Qualität des Managements
 - Ausbildungsstand der Mitarbeiter
 - Personalkosten
 - Einfluss des Betriebsrats und der Gewerkschaften
- Supply Audit:
 - Beschaffungsstrategie
 - Auswahl von Lieferanten und Subunternehmen
- IT Audit:
 - Informationssysteme
 - Kommunikationsstrukturen
 - Kompatibilität der Informationstechnologien
- Market Audit:
 - Branchenstruktur
 - Wachstumsaussichten
 - Kundenstruktur
 - Produktportfolio
 - Preissituation
 - Kommunikationskonzept
 - Distributionsstruktur
 - Finanzierungssituation
- Service Audit:
 - After Sales Services
 - Garantieleistungen
 - Ersatzteilwesen

Aus der exemplarischen Auflistung der einzelnen Audits ist nicht zu schließen, dass für jeden Analyse- und Bewertungsanlass alle Punkte abzudecken sind. Vielmehr sind relevante Untersuchungsschwerpunkte festzulegen. Diese Flexibilität ermöglicht es, den zeitlichen Aufwand und die Kosten einer Due Diligence-Durchführung zu senken, um einem möglichen Zeit- oder Kostendruck Rechnung zu tragen. Koch und Wegmann (2002) sprechen in diesem Zusammenhang von einer "Schwerpunkt-" und

einer "Kurz-Due Diligence".⁸ Im weiteren Verlauf soll nun verdeutlicht werden, welche Arten von Informationen für die Due Diligence benötigt werden (Informationsbedarf).

2.1.3 Informationsbedarf

Um eine systematische Analyse und Bewertung zu betreiben, werden zahlreiche Informationen und Daten zu den einzelnen Prüffeldern einer Due Diligence, den so genannten Audits, benötigt. Diese können qualitativer oder quantitativer Natur sein. Ob mehrheitlich qualitative oder quantitative Daten benötigt werden, hängt zum einem von den untersuchten Teilaspekten und zum anderen von dem spezifischen Prüfungsanlass ab. Einen Anhaltspunkt, welche Art von Daten bei welchem Audit relevant sind, gibt Tabelle 2, wobei die Ausprägungen der qualitativen resp. quantitativen Merkmale als Trend zu interpretieren sind.

Tabelle 2. Ausprägung qualitativer und quantitativer Merkmale in den Prüffeldern einer Due Diligence im Allgemeinen

Teilaspekt der DD	Qualitativ	Quantitativ	Beispiele
Strategic Audit	ausgewogen		Strategische Ziele, Positionierung, Wertsteigerungspotentiale
Environmental Audit			Altlasten, Forderungen von Anspruchsgruppen, Nachhaltigkeit
Legal Audit			Verträge und Bindungen, Rechtsstruktur, Rückstellungen
Tax Audit			Steuerliche Risiken, potentielle Steuerersparnisse
Financial Audit			Jahresabschluss, Buchhaltungs- und Berichtssystem, Pensionsverpflichtungen
Human Resources Audit	ausgewogen		Qualität der Führungskräfte, Ausbildungsstand der Mitarbeiter, Einfluss der Gewerkschaften
Supply Audit	ausgewogen		Allgemeine Unternehmenssituation, Finanzkennzahlen, Fähigkeiten & Kompetenzen
IT Audit	ausgewogen		Hardwareausstattung & -leistungsfähigkeit, Software, Interoperabilität

⁸ Vgl. Koch/Wegmann (2002), S. 172ff.

Tabelle 2. (Fortsetzung)

Teilaspekt der DD	Qualitativ	Quantitativ	Beispiele
Market Audit			"4 P's", Wachstum, Branchen- und Kundenstruktur
Service Audit			Umfang & Niveau des After Sales Services, Ersatzteilwesen

Um dem unterschiedlichen Informationsbedarf bei den verschiedenen Anlässen Rechnung zu tragen, wird im Kapitel 2.2 ausführlich auf die einzelnen Anlässe eingegangen. Vorerst wird aber erörtert, wo und wie sich die notwendigen Informationen beschaffen lassen (Informationsquellen).

2.1.4 Informationsquellen

Informationsquellen lassen sich prinzipiell nach interner und externer Herkunft unterscheiden. In Tabelle 3 wird ein exemplarischer Überblick über die bei einer Due Diligence in Frage kommenden Informationsquellen gegeben.

Tabelle 3. Ausgewählte interne und externe Informationsquellen

Interne Informationsquellen	Externe Informationsquellen
Interviews und Aussagen aus den Unternehmensbereichen und -funktionen	Extern zugängliche Veröffentlichungen und Präsentationen
Kosten- und Erfolgsrechnung	Geschäftsberichte
Interne Analysen und Berichte	Nachhaltigkeitsberichte
Kennzahlen aus dem allgemeinen und funktionspezifischen Controllingscockpit	Geschäftsberichte und Pressemitteilungen der Wettbewerber
Budgetplanung	Studien von Berufsverbänden
Investitionsplanung	Branchenstatistiken
Ergebnisprognosen	Umfragen
Umsatz- und Preisprognosen	Analysen von Beratern
Qualitätshandbuch	Datenbanken
	Fachzeitschriften

Interne Informationen sind aus den Unternehmensbereichen und -funktionen zu beschaffen. Dazu zählen z.B. die Kosten- und die Erfolgsrechnung, das Qualitätshandbuch sowie Planungen und Prognosen, wie Budget- und Investitionsplanungen oder Ergebnis-, Umsatz- und Preisprognosen. Des Weiteren kann auf interne Veröffentlichungen, die Informationen für die Analyse beinhalten, zurückgegriffen werden. Diese Quellen ermöglichen es, Schlüsse über die Ist-Situation des Untersuchungs-

objektes zu ziehen, zukünftige Entwicklungen vorausszusehen und dadurch Entscheidungen fundiert zu treffen.

Werden Daten und Unterlagen von Unternehmensbereichen und -funktionen einem "außenstehenden" Publikum, z.B. über Veröffentlichungen, Berichte oder Präsentationen zugänglich gemacht, sind sie als externe Informationsquellen für eine Due Diligence heranzuziehen. Gängige externe Informationsquellen sind zudem Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte sowie Branchen- und Marktstudien. Wichtige Informationen werden in diesem Zusammenhang durch Verbände und Unternehmensberater zur Verfügung gestellt. Weiterhin kann man sich auf Umfragen und Branchenstatistiken berufen oder in Datenbanken recherchieren. Schließlich können Presseartikel und Geschäftsberichte von Wettbewerbern zu Vergleichszwecken als externe Informationsquellen berücksichtigt werden.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass interne Daten einen höheren Detaillierungsgrad aufweisen und sich in der Regel lediglich von Mitarbeitern des Unternehmens beschaffen lassen. So stellt das interne Rechnungswesen genauere und präzisere Informationen zur Verfügung als das externe Rechnungswesen. Es ermöglicht bspw. Rückschlüsse auf die Rentabilität einzelner Produktgruppen zu ziehen, wohingegen das externe Rechnungswesen Erlöse und Kosten nur auf einer höheren (Gesamtunternehmens-) Ebene aggregiert.⁹ Auf welche Informationsquellen bei der Erstellung einer Due Diligence zurückgegriffen werden kann und sollte, hängt vom Anlass und dem angestrebten Detaillierungsgrad ab. Der ermittelte Informationsbedarf für eine sorgfältige Prüfung beeinflusst daher die Auswahl, den Umfang und die Tiefe der heranzuziehenden Informationsquellen.

2.1.5 Umfang

Der Umfang der Due Diligence hängt maßgeblich von Anzahl und Tiefe der in die Due Diligence mit einbezogenen Teilaudits ab.¹⁰ Die Ausprägungen der einzelnen Prüffelder selbst stehen dabei wiederum in einem engen Zusammenhang mit den spezifischen Anlässen, für die eine Due Diligence durchgeführt werden muss. Weiter wird er durch die Komplexität der Vorbereitung sowie der Analyse an sich bestimmt.¹¹ Zudem üben die zur Verfügung stehende Zeit und der Gesichtspunkt der Wesentlichkeit ei-

⁹ Vgl. Kieso et al. (2003), S. 4f.

¹⁰ Vgl. Berens et al. (1999), S. 90.

¹¹ Vgl. Kunzmann (2002), S. 41.

nen Einfluss auf den Umfang aus.¹² Die Beschränkung auf die wesentlichen Punkte ist für die wirtschaftliche Durchführung einer Due Diligence notwendig.

2.2 Analyse- und Bewertungssituationen einer Due Diligence

In diesem Abschnitt wird näher auf die spezifischen Anlässe, für die eine Due Diligence in Frage kommt, eingegangen. Untersucht werden Mergers & Acquisitions, Outsourcing & Kontraktlogistik, Initial Public Offering & Management Buy-Out, Veränderungs- & Wandelprozesse sowie Rating & Kreditvergabe. Eine Konkretisierung mit Bezug auf die Logistik erfolgt in *Kapitel 6*.

2.2.1 Mergers & Acquisitions

Definition und Beschreibung

Der Begriff Mergers & Acquisitions (M&A) bedeutet übersetzt Fusionen und Übernahmen. Eine Fusion oder eine Übernahme ist ein Zusammenschluss von zwei oder mehreren Unternehmen mittels einer unbaren Kaufpreisbegleichung, die durch das Tauschverhältnis von Aktien bestimmt wird.¹³ Bei einer Fusion entsteht dabei ein neues Unternehmen, während bei einer Übernahme das oder die übernommenen Unternehmen rechtlich unter die Leitung des übernehmenden Unternehmens integriert werden. In der Literatur finden sich auch deutlich breitere Definitionen, die bspw. Änderungen der Eigentümerstruktur durch Aktienrückkäufe dem Themengebiet M&A zuordnen. Da im Folgenden die Unterscheidung zwischen Fusion und Übernahme nicht relevant ist, wird im Kontext von M&A allgemein von einem Zusammenschluss gesprochen.

Im Jahre 2007 wurden weltweit Übernahmen im Wert von 4,830 Mrd. \$ (3,719 Mrd. €) angekündigt, was eine Steigerung von 23% zum Vorjahr und einen neuen Rekordwert bedeutet.¹⁴ Abbildung 6 stellt die jährliche Transaktionsanzahl in den Jahren 1985 bis 2007 für Deutschland dar. Bei der Analyse der Grafik ist zu beachten, dass seit dem 1. Juli 2005 die Verpflichtung zur Bekanntgabe vollzogener Zusammenschlüsse abgemildert worden ist, was den Einbruch im Jahr 2005 erklärt.

¹² Vgl. Berens et al. (1999), S. 93.

¹³ Zur unbaren Kaufpreisbegleichung vgl. Jansen (1999), S. 31.

¹⁴ Vgl. Kunisch (2008), S. 57. Für die Umrechnung von \$ in € wird angenommen, dass 1 \$=0,77 €.

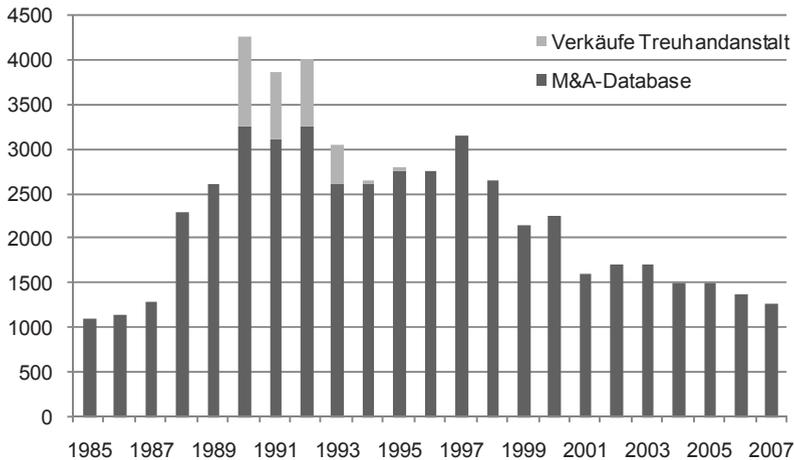


Abb. 6. Anzahl jährlicher Transaktionen in Deutschland
in den Jahren 1985 bis 2007
(Quelle: In Anlehnung an Kunisch (2008) S. 58)

Bei Zusammenschlüssen gibt es gemäß Porter (1987) vier grundlegende Strategien: Portfoliooptimierung, Sanierung, Know-how-Transfer und Aufgabenzentralisierung.¹⁵ Bei ersterer will das übernehmende Unternehmen sein Produkt- oder Länderportfolio mit dem Leistungsangebot des übernommenen Unternehmens ergänzen. Bei der Sanierungsstrategie geht es darum, "kränkelnde" Unternehmen zu übernehmen und danach zu restrukturieren. Die beiden letzteren Strategien betreffen vor allem Synergien, die durch Übertragung von Wissen oder Bündelung im Wertschöpfungsbereich entstehen.¹⁶

Entscheidungsträger haben im Vorfeld eines Unternehmenszusammenschlusses zu beachten, dass im Schnitt bei jeder zweiten Übernahme auf Grund von Dyssynergien Wert vernichtet wird.¹⁷ Um die Risiken einer Wertvernichtung zu senken, wird das Zusammenschlussziel und -potential normalerweise einer detaillierten Analyse und Bewertung – der Due Diligence – unterzogen.

Aufgabe der Due Diligence ist es, das Kaufobjekt vor dem Hintergrund der Zusammenschlussziele zu evaluieren, Risiken (Deal Breaker) und

¹⁵ Vgl. Porter (1987), S. 30ff.

¹⁶ Vgl. Hofmann (2004), S. 235ff.

¹⁷ Vgl. Ernst&Young (2006), S. 7ff. Zur Analyse des Zusammenschlusserfolges siehe auch Rockholtz (1999), S. 47ff.

Chancen zu identifizieren und zu bewerten, einen "fairen" Kaufpreis zu bestimmen sowie eine adäquate Transaktionsstruktur festzulegen.¹⁸

Prozess

Ein Zusammenschluss verläuft meistens nach einem bestimmten Prozessschema, das in die folgenden Schritte unterteilt werden kann: Festlegung der Transaktionsziele, Kandidatensuche und -auswahl, Due Diligence und Unternehmensbewertung, Vertragsabschluss/Closing sowie Integration und Erfolgskontrolle (siehe Abbildung 7).

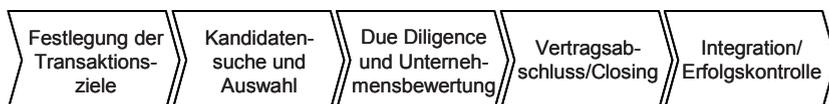


Abb. 7. Zusammenschlussprozess
(Quelle: In Anlehnung an Rockholtz (1999), S. 32
und Hofmann (2004), S. 149ff.)

Die aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Transaktionsziele legen fest, was mit dem Zusammenschluss genau verfolgt werden soll, und bestimmen damit zu erfüllende Anforderungen an potentielle Übernahmekandidaten.¹⁹ Darauf aufbauend erfolgt die Suche nach geeigneten Kandidaten. Diejenigen Unternehmen, die den vorgängig bestimmten Anforderungen entsprechen, werden ausgewählt und einer mehr oder wenig umfangreichen Due Diligence unterzogen.²⁰ Der für die selektierten Unternehmen ermittelte Unternehmenswert bildet die Grundlage für die Verhandlungen und den Vertragsabschluss.²¹ Nach einem erfolgreichen Closing besteht der letzte Schritt in der eigentlichen Integration der Unternehmen und der Überprüfung des Zusammenschlusserfolges.²²

Eine Due Diligence kann auch von einem verkaufenden Unternehmen erstellt werden.²³ Man spricht dann von der so genannten "Vendor Initiated

¹⁸ Vgl. Canepa (1998), S. 9ff.

¹⁹ Vgl. Hofmann (2004), S. 167ff.

²⁰ Vgl. Rockholtz (1999), S. 33f. Unter einer weiteren Begriffsdefinition könnte man die Kandidatensuche auch als Element der Due Diligence ansehen. Denn auch hier werden Unternehmen analysiert, wenn auch weniger ausführlich.

²¹ Vgl. Rockholtz (1999), S. 36f. Zur Bestimmung des Unternehmenswertes kommen u.a. komparative Ansätze, Discounted-Cash-Flow-Methoden oder das Ertragswertverfahren in Frage. Für weitere Details siehe Jonas/Klein (1999), S. 162ff.

²² Vgl. Rockholtz (1999), S. 37.

²³ Vgl. Koch/Wegmann (2002), S. 20.

Due Diligence". In Anlehnung an den oben dargestellten Zusammenschlussprozess, könnte ein Desinvestitionsprozess in den folgenden Schritten ablaufen: Desinvestitionsstrategie, Käufersuche und -auswahl, Due Diligence, Unternehmensbewertung sowie Vertragsabschluss und Desintegration (siehe Abbildung 8).

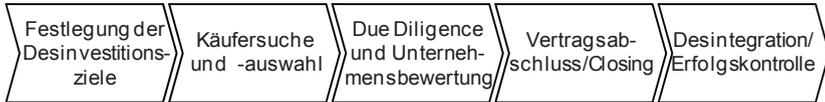


Abb. 8. Desinvestitionsprozess

Die Desinvestitionsstrategie legt die Ziele sowie die Vorgehensweise im Desinvestitionsprozess fest. Daraufhin werden gezielt Käufer gesucht und selektiert. Dies kann auch mit externer Unterstützung durch Investmentbanken oder M&A-Boutiquen erfolgen. Die Erstellung einer Due Diligence vom verkaufenden Unternehmen kann den Entscheidungsträger aufzeigen, wo die eigenen Schwächen liegen, und helfen diese noch vor dem Verkauf zu beseitigen, um einen möglichst hohen Verkaufspreis zu erzielen. Des Weiteren stellt sie den Interessenten die Informationen in einem so genannten "Data Room" bereits konzentriert zur Verfügung, was den Zeitaufwand und die Beanspruchung der Mitarbeiter des kaufenden Unternehmens reduziert. Zugleich wird Chancengleichheit garantiert, da alle potentiellen Interessenten dieselben Informationen erhalten. Daraufhin folgt eine gesamthafte Unternehmensbewertung, welche die Ergebnisse der Due Diligence mit einbezieht. Kann sich das verkaufende Unternehmen mit einem Interessenten über die Transaktion einigen, kommt es zum Vertragsabschluss. Der verkaufende Akteur muss anschließend das veräußerte Unternehmen bzw. den veräußerten Unternehmensbereich oder die Unternehmensfunktion aus seinem bisherigen Verbund desintegrieren. Der Erfolg der Desintegration ist zu kontrollieren.

Informationsbedarf

Der Verkauf bzw. der Kauf eines Unternehmens ist eine weitreichende Entscheidung, die Auswirkungen auf die Abläufe, die Mitarbeiter und die Unternehmenskultur hat. Deshalb sollten – soweit möglich – alle Prüffelder der Due Diligence herangezogen werden, wobei je nach Unternehmen oder Branche Schwerpunktsetzungen möglich sind. Das bedeutet, dass sowohl qualitative als auch quantitative Daten benötigt werden. Einen ersten Anknüpfungspunkt für die heranzuziehenden Informationen liefert Tabelle 3. Von besonderer Brisanz zur Ermittlung des Kaufpreises stellt sich die Bestimmung des Unternehmenswertes, der potentiellen Synergien und des

finanziellen Risikos dar, für die vor allem die Jahresabschlüsse und die Informationen aus Buchhaltungs-, Berichts- und Budgetierungssystemen von hoher Bedeutung sind.

Informationsquellen

Beim Unternehmenszusammenschluss kommen als interne Informationsquellen der Data-Room, die Befragung von Entscheidungsträgern sowie die Betriebsbesichtigung in Frage.²⁴

In einem Data-Room werden vom verkaufenden Unternehmen spezifische Unterlagen wie Jahresabschlüsse, Steuererklärungen, Produktergebnisrechnungen, Lohn-, Gehalts- und Sozialleistungsinformationen, Angaben über Pensionspläne, Betriebs- und Behördengenehmigungen bzw. -auflagen, Umweltberichte, Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Kreditverträge, Arbeitsverträge, Lizenz- und Leasingverträge bereitgestellt.²⁵ Vor der Einsichtnahme in sensible Daten ist in der Regel eine Vertraulichkeitserklärung zu unterschreiben, die zur Geheimhaltung verpflichtet.²⁶

Bei der Befragung von Entscheidungsträgern ist hauptsächlich zu prüfen, ob die getätigten Angaben verlässlich sind und dem tatsächlichen Ist-Zustand entsprechen. Hierbei ist vor allem zu beachten, ob das interviewte obere und mittlere Management des zu übernehmenden Unternehmens auch nach dem Closing für die zahlreichen Integrationsherausforderungen prinzipiell zur Verfügung steht. Führungskräfte, die einen möglichen Austritt/Unternehmenswechsel anstreben, könnten die Ist-Situation ggf. "geschönt" bzw. "verfälscht" darstellen.

Die Betriebsbesichtigung dient hauptsächlich dazu, einen vertieften Einblick in Unternehmensbereiche zu bekommen, die Motivation der Arbeitnehmer festzustellen sowie eine Einschätzung über die Leistungsfähigkeit der vorhandenen Kapazitäten und Infrastrukturen vorzunehmen.²⁷

Als externe Informationsquellen kommen u.a. Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte, Fachzeitschriften, Branchenstatistiken, Berufsverbände oder Unternehmensberater in Frage.

²⁴ Vgl. Berens et al. (1999), S. 118ff. Diese Informationsquellen lassen sich allerdings nur bei „freundlichen“ Zusammenschlüssen nutzen. Bei „feindlichen“ Übernahmen stehen meist nur externe Informationsquellen zur Verfügung.

²⁵ Vgl. Kinast (1991).

²⁶ Zur Vertraulichkeitserklärung vgl. Koch/Wegmann (2002), S. 43.

²⁷ Vgl. Berens et al. (1999), S. 119f.

Umfang

Der Umfang einer Due Diligence im M&A-Kontext wird – neben der allgemeinen Bedeutung für das übernehmende Unternehmen – maßgeblich von der zur Verfügung stehenden Zeit beeinflusst. Eine Studie von Berens und Strauch (2002) belegt, dass die durchschnittliche Dauer der Due Diligence 15,8 Tage beträgt, wobei der Median mit zehn Tagen deutlich tiefer liegt.²⁸ Der durchschnittliche Zeitaufwand beim Zielunternehmen beträgt sechs Tage mit einem Median von vier Tagen. Beeinflusst wird die Zeitdauer vor allem von drei prinzipiellen Szenarien bei einem Zusammenschluss: Auktion, Exklusivverhandlung oder feindliche Übernahme. Bei einer Auktion hat das Unternehmen meist nur ein bis drei Tage Zeit, um Einblick in die Dokumente zu nehmen, wohingegen bei Exklusivverhandlungen der Zeitraum in der Regel deutlich länger ist.²⁹ Bei einer feindlichen Übernahme muss gänzlich auf externe Daten oder Insider-Know-how vertraut werden, da interne Unterlagen in diesem Falle nicht zu beschaffen sind. Das bedeutet, dass bei der Auktion und der feindlichen Übernahme der Umfang der Due Diligence von vornherein beschränkt ist.

Das Kriterium der Wirtschaftlichkeit spielt also praktisch nur bei Exklusivverhandlungen eine Rolle. Um dieser gerecht zu werden, sollten Schwerpunkte bei der Due Diligence gesetzt werden.

2.2.2 Outsourcing & Kontraktlogistik

Definition und Beschreibung

Der Begriff Outsourcing entstammt der englischen Sprache und setzt sich aus den Wörtern "Outside", "Resource" und "Using" zusammen. Einer Definition von Picot und Maier (1992) folgend bezeichnet Outsourcing die "indirekt oder direkt für die Leistungserstellung des Unternehmens notwendige Versorgung des Unternehmens mit Inputfaktoren aus einer externen Bezugsquelle".³⁰ Dabei ist anzumerken, dass Outsourcing im herkömmlichen Sprachgebrauch meist impliziert, dass die notwendige Versorgung mit Inputfaktoren zuvor vom auslagernden Unternehmen selbst erbracht wurde. Im Kern dreht sich Outsourcing daher um die Frage "Make or Buy". Engelbrecht (2003) verweist darauf, dass der Outsourcing-Begriff etwas weiter zu fassen ist und durchaus auch komplexe Tätigkeiten

²⁸ Vgl. Berens/Strauch (2002), S. 54f.

²⁹ Vgl. Berens et al. (1999), S. 91 und die dort angeführte Literatur.

³⁰ Picot/Maier (1992), S. 15. zit. in Engelbrecht (2003), S. 49.

wie Managementleistungen und umfassende Informationsfunktionen beinhalten kann.³¹ Ein Outsourcing führt dazu, dass ein Unternehmen die Möglichkeit der direkten Beeinflussung von Mitarbeitern oder Ressourcen aufgibt und diese gegen einen Vertrag über eine Leistung bzw. Dienstleistung eintauscht.³² Dieses neue "Vertragsverhältnis" hat weitreichende Implikationen für die Unternehmensführung, die im Folgenden jedoch nicht weiter vertieft werden. Ferner wird zwischen einem Total-Outsourcing, bei dem die Leistungserstellung ganzer Unternehmensbereiche ausgelagert wird, und einem Partial-Outsourcing, bei dem nur einzelne Leistungsaktivitäten (z.B. der Transport) abgegeben werden, unterschieden.³³

Bezeichnet der Outsourcing-Begriff die Auslagerung von Aktivitäten (z.B. die Fremdvergabe der gesamten Distributionslogistik eines verladenden Industrie- oder Handelsunternehmens), so umfasst der Begriff Kontraktlogistik im Gegenzug die langfristige Übernahme von logistikspezifischen Aufgaben durch einen spezialisierten Dienstleister.³⁴ Kontraktlogistik stellt damit eine besondere Form des Outsourcings dar. Zum einen sind nur Leistungen betroffen, die im Zusammenhang mit Logistikaufgaben stehen. Zum anderen handelt es sich um langfristige Formen der Zusammenarbeit zwischen einem Verlager und einem Dienstleister. Folgt man den Ausführungen von Weber et al. (2007), so wird deutlich, dass im Rahmen der Kontraktlogistik umfassende und komplexe Leistungsbündel der Logistik (bspw. Distributionslogistik und Lagerhaltung) von Dienstleistern für ihre Kunden auf Basis einer spezifischen Vereinbarung (Kontrakt) meist über einen längeren Zeitraum übernommen werden.³⁵

Prozess

Der Outsourcing-Prozess lässt sich – aus Sicht eines auslagernden Unternehmens – in mehrere Phasen einteilen. Initiiert wird der Prozess durch einen erkennbaren Handlungsbedarf (z.B. Konzentration auf die Kernkompetenzen). Anschließend ist eine strategische Grundsatzentscheidung zu treffen und es sind Szenarien zum zukünftigen Zusammenspiel zwischen Fremdbezug und Eigenleistung zu entwickeln. Einer intensiven Phase der Entscheidungsvorbereitung, in deren Rahmen eine Due Diligence durchgeführt wird, folgt die eigentliche Entscheidung. Die Umsetzung, das Controlling und die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit mit dem externen

³¹ Vgl. Engelbrecht (2003), S. 50.

³² Vgl. Bretzke (2004a), S. 29.

³³ Vgl. Engelbrecht (2003), S. 49.

³⁴ Vgl. Klaus/Krieger (1998), S. 243.

³⁵ Vgl. Weber et al. (2007), S. 37f.

Lieferanten oder Dienstleister sind die längerfristige Fortsetzung des eigentlichen Outsourcing-Prozesses.³⁶

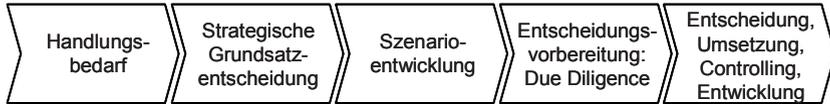


Abb. 9. Prozess des Outsourcings
(Quelle: In Anlehnung an Wildemann (2007), S. 140)

Der Handlungsbedarf für ein Outsourcing ergibt sich hauptsächlich aus aktuellen Problemen, vor welchen das Unternehmen steht, oder aber aus der Identifikation einer Chance, die genutzt werden soll. Ein Gewinnrückgang, der auf im Wettbewerbsvergleich zu hohe Kosten zurückzuführen ist, kann bspw. der Auslöser für Überlegungen zum möglicherweise günstigeren Fremdbezug bestimmter Leistungen sein.

Nach der Feststellung eines möglichen Handlungsbedarfes ist die strategische Grundsatzentscheidung für oder gegen eine grundsätzliche Fremdvergabe der Leistung zu treffen.³⁷ Hier ist zu klären, über welche Wettbewerbsvorteile das Unternehmen verfügt, aber auch welche Schwächen es besitzt. Die Erörterung der Kernkompetenzen des Unternehmens steht dabei im Mittelpunkt. Ausgehend davon ist eine Entscheidung möglich, ob der ermittelte Handlungsbedarf über ein Outsourcing befriedigt werden kann oder ob eine innerbetriebliche Lösung angestrebt werden sollte. Bezieht sich der Handlungsbedarf auf eine Kernkompetenz des Unternehmens, sollte auf eine Fremdvergabe verzichtet werden.³⁸

Wurde die strategische Grundsatzentscheidung für ein Outsourcing gefällt, sind Szenarien zu entwickeln, welche die Entscheidungsalternativen (z.B. Fremdvergabe an einen oder mehrere Dienstleister) möglichst umfassend abbilden. Die Fremdvergabe der bestimmten Leistung ist der fortdauernden Eigenerstellung gegenüberzustellen. Dieses Vorgehen erlaubt es, mögliche Probleme der Fremdvergabe frühzeitig offen zu legen und schafft die Basis für den Anforderungskatalog an potentielle Dienstleister als mögliche Outsourcing-Partner.³⁹ Damit können die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens erfasst und die Grundlage für die notwendige Spezifikation der Ausschreibung geschaffen werden.⁴⁰

³⁶ Vgl. Wildemann (2007), S. 140.

³⁷ Vgl. Wildemann (2007), S. 141.

³⁸ Vgl. Bretzke (2004b), S. 14.

³⁹ Vgl. Wildemann (2007), S. 143.

⁴⁰ Vgl. Friedewald et al. (2007), S. 572.

Nach der grundsätzlichen Entscheidung über eine Fremdvergabe von Tätigkeiten und der Szenarioanalyse erfolgt eine Due Diligence, deren Aufgabe die Vorbereitung der konkreten Outsourcing-Entscheidung ist. Die Due Diligence baut auf dem identifizierten Handlungsbedarf und den erstellten Szenarien auf. Sie beinhaltet zudem die vertiefte Betrachtung der möglichen Outsourcing-Felder sowie der in Frage kommenden Partner (z.B. Lieferanten oder Dienstleister). Ebenfalls zur Phase der Entscheidungsvorbereitung zählen die Erstellung von Ausschreibungen und die Einholung von Angeboten. Der Prozess beinhaltet eine Vorauswahl von Alternativen, Verhandlungen mit potentiellen Partnern sowie eine Analyse und Bewertung möglicher Lösungen.⁴¹ Ziel dieser Phase ist es, die Informationsbasis der involvierten Akteure zu verbreitern.

Im Anschluss erfolgt die eigentliche Entscheidung für eine Fremdvergabe und einen bzw. mehrere Dienstleister. Um das Auswahlverfahren von Outsourcing-Partnern zu strukturieren und zu objektivieren, werden in der Regel Scoring-Modelle eingesetzt. Bezogen auf verschiedene Kriterien können die in Frage kommenden Unternehmen anhand individueller Bewertungsansätze eingestuft und somit eine Rangliste gebildet werden. Das Ergebnis ermöglicht eine objektivierete Entscheidung über die Vergabe der Leistungen an einen oder mehrere Lieferanten bzw. Dienstleister.⁴² Ein wichtiger Punkt in diesem Kontext ist die Gestaltung des Outsourcing-Vertrages. Dieser stellt das zentrale Bindeglied zwischen dem Unternehmen und seinem Dienstleister dar und bietet damit einen zentralen Anknüpfungspunkt zur Steuerung der jeweiligen Verhaltensweisen.⁴³ Ein möglicher Anhaltspunkt bei der Vertragsgestaltung im Logistikkontext sind Logistik-AGBs, welche als rechtliche Rahmenbedingungen für die Erbringung und den Empfang von logistikorientierten Zusatzleistungen verwendet werden können.⁴⁴ Wurde eine Zusammenarbeit vertraglich fixiert, erfolgt zunächst die Implementierung der vereinbarten Leistungen und in weiterer Folge auch das Controlling darüber. Ebenfalls ist eine konstante Weiterentwicklung der Geschäftsbeziehung mit kontinuierlichen Verbesserungen sowie Innovationen anzustreben.⁴⁵

⁴¹ Vgl. Friedewald et al. (2007), S. 576.

⁴² Ein Ergebnis könnte hierbei allerdings sein, dass die erhofften Effekte zu gering und der ermittelte Handlungsbedarf trotz vorgängiger Grundsatzentscheidung für ein Outsourcing vom verladenden Unternehmen selbst zu lösen sind.

⁴³ Vgl. Bovet/Chadwick-Jones (2004), S. 32.

⁴⁴ Vgl. DSLV/ILRM (2006).

⁴⁵ Vgl. Wildemann (2007), S. 145f.

Informationsbedarf

Der Informationsbedarf, um eine Outsourcing-Entscheidung treffen zu können, ist umfangreich und hängt von der Perspektive des auslagernden und des übernehmenden Unternehmens ab. Sollen Logistikaufgaben fremdvergeben werden, sind aus Sicht des Verladers zwei wesentliche Bereiche zu unterscheiden: Informationen, die das eigene Unternehmen betreffen und Informationen, die sich auf potentielle Dienstleister beziehen.

Bei den Informationen, die das auslagernde Unternehmen betreffen, steht die Frage nach den Leistungen, welche der Akteur abgeben kann oder will, ohne Wettbewerbsnachteile zu erleiden und seine Kernkompetenzen zu gefährden, im Vordergrund.⁴⁶ Des Weiteren sollte eine detaillierte Analyse der bezogenen Leistungen stattfinden, denn ein Outsourcing kann, insbesondere im Bereich der Kontraktlogistik, aufgrund der langfristigen Bindung, weitreichende Konsequenzen haben. Deshalb ist es für ein auslagerndes Unternehmen notwendig, sich präzise über die potentiellen Partner zu informieren. Von Relevanz ist, ob die Dienstleistungsunternehmen über die nötigen Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben verfügen und ihre Offerten den kundenspezifischen Anforderungen entsprechen.

Aus Sicht des übernehmenden Unternehmens (Dienstleister) ist zu prüfen, ob die auszuführenden Leistungen und Erfüllungsorte in das eigene Produktportfolio sowie die Organisations- und Standortstruktur "passen". Zudem gilt es, mögliche Risiken einer Leistungsübernahme (z.B. im Anlauf) abzuschätzen und eine auftragsspezifische Erfolgsrechnung durchzuführen. Eine Übernahme "um jeden Preis" ist zu verhindern.

Informationsbedarf besteht auch bezüglich der Vertragsgestaltung. Zwar herrscht vor und während des Auswahlprozesses eine Wettbewerbssituation zwischen den sich anbietenden Dienstleistern. Diese wird jedoch aufgrund der relativ langen Vertragslaufzeit nach der Unterzeichnung eingeschränkt. Im Vertrag selbst sind also sowohl die Leistungsbündel als auch die Performancegrößen für den Dienstleister zu antizipieren. Zu berücksichtigen ist ferner die Situation bei einer möglichen Beendigung der Geschäftsbeziehung, indem ein reibungsloser Übergang auf die neue Lösung sicherzustellen ist. Der Erfolg eines Outsourcing-Vorhabens hängt nicht zuletzt auch davon ab, wie die Ausstiegsszenarien und -bedingungen aus der Beziehung gestaltet sind.⁴⁷ Aus diesem Grund sind eine tiefgehende Prüfung des Vertrags und eine Ausgestaltung mit entsprechenden Anreizen für beide Vertragsparteien unerlässlich.⁴⁸

⁴⁶ Vgl. Bretzke (2004a), S. 49.

⁴⁷ Vgl. Hofmann (2007), S. 239.

⁴⁸ Vgl. Bretzke (2004a), S. 49.

Informationsquellen

Die wichtigsten Informationsquellen im Rahmen eines Outsourcing-Vorhabens sind die Unterlagen und Übersichten über die relevanten primären und unterstützenden Wertschöpfungsprozesse sowie die zugrundeliegenden Mengen- und Zeitstrukturen. Zusammen mit der internen Erfolgs- und Kostenrechnung muss der auslagernde Akteur anhand dieser Daten entscheiden, welche Leistungen in Zukunft extern bezogen werden sollen und ob diese Fremdvergabe für das Unternehmen rentabel ist. In ähnlicher Weise sollte auch das übernehmende Unternehmen prüfen, ob es sich in der Lage sieht, die Prozesse des auslagernden Akteurs "erfolgreich" zu übernehmen.

Informationen über die möglichen Outsourcing-Partner sind während der Due Diligence beidseitig zu sammeln. Als Quellen kommen die Ausschreibungsunterlagen des vergebenden Unternehmens und analog das entsprechende Angebot des Dienstleisters in Betracht. Friedewald et al. (2007) nennen in diesem Zusammenhang als zusätzliche externe Informationsquellen u.a. den Data-Room, Benchmarks, Experten-Interviews, Marktanalysen und den Vergleich mit Referenzprojekten.⁴⁹ Von hohem Wert für die Entscheidungsfindung ist für beide Vertragsparteien auch die mögliche Durchführung eines Pilot-Projektes. So kann in der Praxis erprobt werden, ob eine Zusammenarbeit sinnvoll und für beide Partner wünschenswert ist.

Umfang

Outsourcing- und Kontraktlogistikvorhaben mit einer Gesamtlaufrzeit von häufig mehreren Jahren sind in der Regel von weiter Tragweite für die involvierten Parteien und daher mit hohem – auch zeitlichem – Aufwand in der Vorbereitung und Implementierung verbunden. Entscheidend für den Umfang ist die Leistung, die an einen Logistikdienstleister vergeben werden soll. Der zeitliche Horizont für die Vorbereitungsaktivitäten über die Anlaufphase bis hin zum vollständigen Implementierungsabschluss ist demzufolge individuell sehr unterschiedlich und liegt in einer Spanne von sechs bis 18 Monaten.⁵⁰

⁴⁹ Vgl. Friedewald et al. (2007), S. 577ff.

⁵⁰ Vgl. Neuhaus/Schneiderbauer (2005), S. 69.

2.2.3 Initial Public Offering & Management Buy-Out

Definition und Beschreibung

Der Begriff Initial Public Offering entspricht der deutschen Erstemission und meint die erstmalige Platzierung von Anteilsscheinen an der Börse.⁵¹ Nach dem starken Einbruch in den Jahren 2001 und 2002 stiegen die Anzahl und das Volumen der Neuemissionen wieder kontinuierlich an (siehe Abbildung 10). Im Jahre 2007 betrug das Emissionsvolumen 7,8 Mrd. €.⁵²

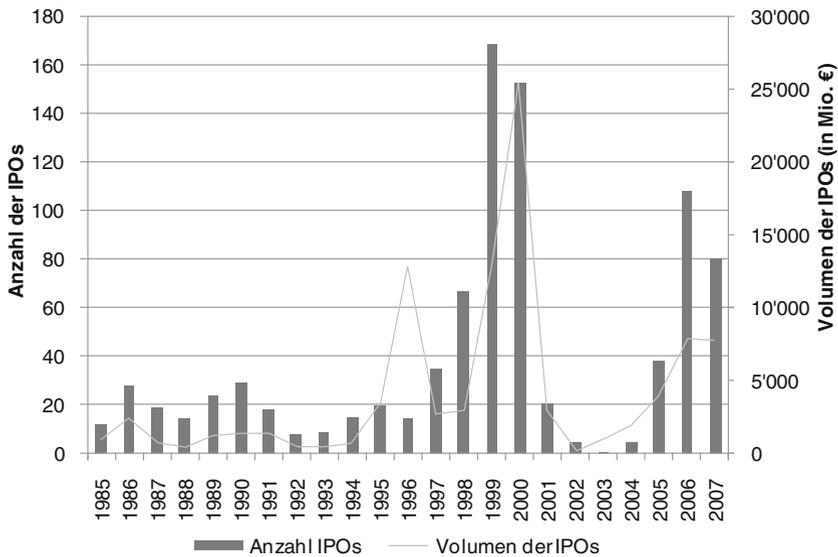


Abb. 10. Anzahl und Volumen der Aktien-Neuemissionen in Deutschland in den Jahren 1985-2007
(Quelle: In Anlehnung an Kunisch (2008), S. 61)

Eine Due Diligence gilt als Voraussetzung bei einem Börsengang.⁵³ Adressat der Due Diligence ist primär die konsortialführende Bank, die auch die Due Diligence-Prüfer, die Evaluationsziele und die Prüfungsinhalte bestimmt.⁵⁴ Ein vollständiges, aktuelles und transparentes Informationsbild soll einerseits dem zukünftigen Aktionär eine fundierte Entscheidungsgrundlage bieten, andererseits dem Emittenten einen fairen Preis gewähr-

⁵¹ Vgl. Büschgen (2001), S. 1053.

⁵² Vgl. Kunisch (2008), S. 60f.

⁵³ Vgl. Buss/Witte (1999), S. 350.

⁵⁴ Vgl. Buss/Witte (1999), S. 579.

leisten. Schließlich ist es Ziel des IPOs, dem Unternehmen neues Kapital zuzuführen oder den bisherigen Gesellschaftern eine attraktive Möglichkeit zum Ausstieg zu bieten.

Beim Management Buy-Out (MBO) wird das bestehende Unternehmen vom eigenen Management übernommen.⁵⁵ Der Kaufpreis wird überwiegend mit Fremdkapital finanziert, weshalb man auch von einem Leveraged Buy-Out (LBO) spricht.⁵⁶ Zusätzliches Eigenkapital wird häufig von Finanzinvestoren eingebracht, die sich mittelfristig (drei bis fünf Jahre) wieder von dem Unternehmen trennen wollen.⁵⁷ Die Gründe für MBOs haben sich in der Vergangenheit von Restrukturierung, strategischer Neuausrichtung und Kosteneinsparungen hin zu besserer Produktentwicklung und Innovationsfähigkeit verschoben.⁵⁸ Einen Überblick über den in den letzten Jahren ebenfalls deutlich gewachsenen Markt für MBO gibt Abbildung 11. Die Due Diligence im Rahmen eines MBO wird in der Regel von den Finanzinvestoren bzw. den kreditgebenden Banken erstellt oder in Auftrag gegeben.⁵⁹

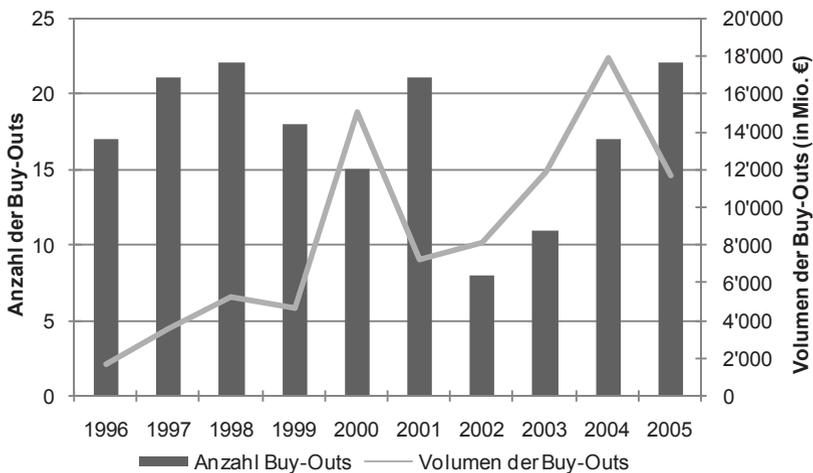


Abb. 11. Entwicklung des deutschen MBO-Marktes in den Jahren 1996 bis 2005
(Quelle: In Anlehnung an Ball et al. (2006), S. 3f.)

⁵⁵ Vgl. Bruining/Wright (2002), S. 148f.

⁵⁶ Vgl. Robbie/Wright (1996), S. 692.

⁵⁷ Vgl. Bousek et al. (2003), S. 3.

⁵⁸ Vgl. Bruining/Wright (2002), S. 147; Robbie/Wright (1996), S. 691; Busenitz et al. (2000), S. 591.

⁵⁹ Vgl. Bousek et al. (2003), S. 12.

Prozess

Der Prozess für den Börsengang in Deutschland umfasst in der Regel die folgenden Schritte: Emissionskonzept, Due Diligence, Emissionsprospekt, Börsenzulassung und Handelsaufnahme sowie Preisfindung und Platzierung (siehe Abbildung 12).



Abb. 12. IPO-Emissionsprozess an der Deutschen Börse
(Quelle: In Anlehnung an Deutsche Börse AG (2005), S. 57ff.)

Nach der Entscheidung zum Börsengang ist zunächst ein Emissionskonzept zu erarbeiten.⁶⁰ Darin wird u.a. festgelegt, wo die Aktien emittiert werden und was mit dem erzielten Erlös geschieht. Der Schwerpunkt der nachfolgenden Due Diligence liegt auf dem Financial, Legal und Market Audit, kann aber bei Bedarf auf weitere Aspekte ausgedehnt werden.⁶¹ Die Financial Due Diligence dient vor allem der Preisfindung und der Prüfung der Ausschüttungsfähigkeit des Unternehmens. Das Audit bildet ferner die Grundlage für den Emissionsprospekt und enthält Angaben über Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, Gewinne und Verluste, Zukunftsaussichten sowie Aktionärsrechte.⁶² Hierin genannte Risiken gelten als bekannt und können deshalb von den Anlegern nicht in einer Prospekthaftungsklage geltend gemacht werden.⁶³ Um Haftungsrisiken zu vermeiden, sollten sowohl die Due Diligence als auch der Wertpapierprospekt mit größter Sorgfalt erstellt werden. Für eine erfolgreiche Platzierung ist zudem ein Antrag auf Börsenzulassung und Handelsaufnahme zu stellen. Der Emissionspreis richtet sich nach Angebot und Nachfrage in einem vorher festgelegten Rahmen, der so genannten Bookbuilding-Spanne.

Der Prozess bei einem MBO läuft nach den Schritten Kontaktaufnahme, Pre-Due Diligence, Due Diligence, Unternehmensbewertung und Signing ab (siehe Abbildung 13).

⁶⁰ Vgl. Deutsche Börse AG (2005), S. 57ff.

⁶¹ Vgl. Deutsche Börse AG (2005), S. 59. Hier wird von einer Commercial Due Diligence gesprochen, die jedoch weitestgehend dem Market Audit entspricht.

⁶² Vgl. Deutsche Börse AG (2005), S.59ff. Für weitere Informationen siehe das Wertpapierprospektgesetz (WpPG).

⁶³ Vgl. Buss/Witte (1999), S. 356.

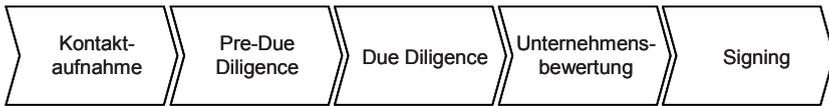


Abb. 13. Prozess des Management Buy-Outs
(Quelle: In Anlehnung an Bousek et al. (2003), S. 11)

Die Kontaktaufnahme durch den Verkäufer oder das Management initiiert den Prozess. In einer Pre-Due Diligence wird eine erste Unternehmensanalyse und -bewertung vorgenommen sowie ein Grobfinanzierungskonzept aufgestellt, um die Realisierbarkeit des Projekts sicherzustellen. Nach erfolgreicher Pre-Due Diligence und einer Absichtserklärung zum Kauf bzw. Verkauf erfolgt die sorgfältige Prüfung im Rahmen der eigentlichen Due Diligence. Dabei spielen im Rahmen des MBO betriebswirtschaftliche, technische, rechtliche und steuerliche Aspekte eine wichtige Rolle. Finanzinvestoren berücksichtigen in ihrer Due Diligence zudem mögliche Ausstiegsszenarien, da ihr Engagement häufig nur mittelfristig ausgelegt ist. Die Ergebnisse der Due Diligence fließen daraufhin in die Unternehmensbewertung ein. Abgeschlossen wird der Prozess durch die Unterschrift des Vertrages, das so genannte Signing.⁶⁴

Informationsbedarf

Die Literatur empfiehlt sowohl beim IPO als auch beim MBO eine Fokussierung auf ausgewählte Aspekte, macht deren Anzahl jedoch von der Komplexität der Unternehmen abhängig. Im Rahmen der Kaufpreisbestimmung, d.h. der Festlegung der Bookbuilding-Spanne, kommt dem Financial Audit eine bedeutende Rolle zu. Diese basiert vorwiegend auf quantitativen Daten, wie Cash-Flow, Umsatz oder Rentabilität. Dennoch bedarf es auch einer Vielzahl von qualitativen Daten, die bspw. in das Legal Audit einfließen. Dieses ist im Rahmen des Emissionsprospektes beim IPO ebenfalls von großer Bedeutung.⁶⁵

Informationsquellen

Im Falle des Börsengangs sind die Unternehmen verpflichtet, ein vorgeschriebenes Set an Informationen im Emissionsprospekt zu veröffentlichen. Dazu gehören u.a. Jahresabschlüsse, ein Working Capital Statement und die Darstellung von Risiken.⁶⁶ Da die Due Diligence eine formale

⁶⁴ Vgl. Bousek et al. (2003), S. 11f.

⁶⁵ Vgl. Buss/Witte (1999), S. 356.

⁶⁶ Vgl. Deutsche Börse AG (2005), S. 62f.

Notwendigkeit beim Börsengang ist, müssen die Daten von dem Unternehmen bereitgestellt werden, was deren Beschaffung für den Ersteller erleichtert.

Beim MBO hat das Management Zugriff auf sämtliche interne Daten, weshalb die Due Diligence in der Regel von den Finanzinvestoren oder den Fremdkapitalgebern in Auftrag gegeben wird. Diese stützen sich in ihrer Analyse auf interne und externe Quellen. Dabei gestaltet sich die Informationsbeschaffung einfacher, weil es sich in der Regel nicht um direkte Konkurrenten handelt und das Management ein Interesse am Abschluss der Transaktion besitzt.

Umfang

Bezüglich des Umfangs ist sowohl beim Börsengang als auch beim Management Buy-Out die Zeitrestriktion von relativ geringer Bedeutung. Dadurch kann eine Vielzahl von Aspekten mit größerem Tiefgang geprüft werden. In den meisten Fällen werden aber Meilensteine für die einzelnen Prozessschritte festgelegt. Wegen des geringer bedeutsamen Zeitelementes wird der Umfang beim IPO oder dem MBO meist durch das Kriterium der Wirtschaftlichkeit begrenzt. Dies impliziert, dass hier der Abwägung von Kosten und Nutzen eine große Bedeutung zukommt und zumindest beim IPO der Kostenaspekt meistens zu einer relativ kurzen Due Diligence führt.

2.2.4 Veränderungs- & Wandelprozesse

Definition und Beschreibung

Unternehmen sind ständig veränderten Rahmenbedingungen und einem zunehmenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Diesem Wandel in der Umwelt der Unternehmen, der auch das Innere der Organisation beeinflusst, ist kontinuierlich Rechnung zu tragen. Gelingt dies nicht, ist der Fortbestand des Unternehmens bedroht.⁶⁷ Abbildung 14 zeigt die Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland seit dem Jahr 1991. Es ist ein Anstieg der Insolvenzen von 1991 bis 2003 zu beobachten. Die Grafik legt nahe, dass der geforderte Wandel vielen Unternehmen nicht gelungen ist.

⁶⁷ Vgl. Nothardt (2001), S. 259

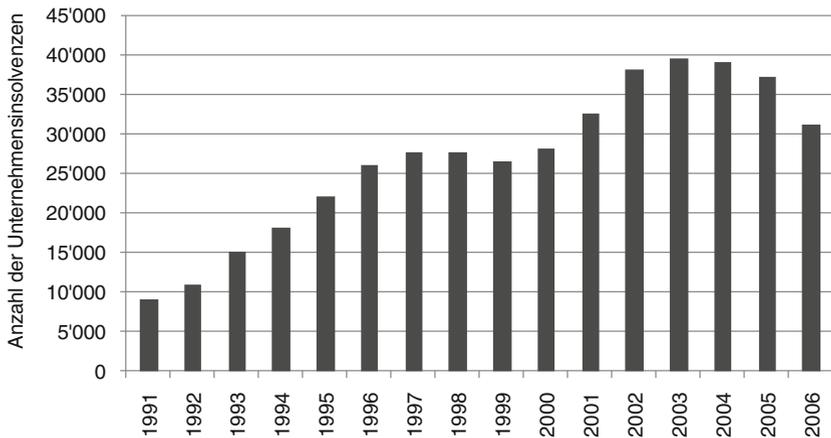


Abb. 14. Entwicklung der Anzahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland in den Jahren 1991 bis 2006
(Quelle: In Anlehnung an Statistisches Bundesamt, o.D.)

Allgemein lässt sich Wandel als eine Abfolge von Veränderungen im Zeitablauf beschreiben.⁶⁸ Daraus ergibt sich, dass Wandel immer die Veränderung einer bestehenden, möglicherweise über lange Zeit hinweg gewachsenen Situation impliziert.

Wandelvorgänge können ferner anhand von drei Kriterien unterschieden werden: dem Umfang (Breite), der Tragweite (Tiefe) und der Intensität (Geschwindigkeit). Je nachdem wie breit, tief oder schnell Veränderungen stattfinden, spricht man von inkrementellem oder radikalem Wandel. Nach Rüegg-Stürm (2004) können fünf wesentliche Ansatzpunkte für Wandel- und Veränderungsaktivitäten unterschieden werden.⁶⁹ Diese sind in Abbildung 15 dargestellt. Ein Ansatzpunkt für die Veränderung einer Organisation sind der Unternehmenszweck und das Leistungsangebot. Entscheidet sich z.B. ein Bauunternehmen dazu, dass die hauptsächliche Geschäftstätigkeit in der Zukunft nicht mehr die Erstellung von Gebäuden, sondern die Verwaltung und Bewirtschaftung von Immobilien ist, so hat sich der Unternehmenszweck deutlich verändert. Auch die Erweiterung oder Einschränkung des Leistungsangebots eines Unternehmens ist eine Möglichkeit, Wandelvorgänge zu initiieren. Eine Neuordnung der Wertschöpfung kann ebenfalls Veränderungen einleiten. Bspw. impliziert die Ausrichtung

⁶⁸ Vgl. Deeg (2005), S. 91.

⁶⁹ Vgl. Rüegg-Stürm (2004), S. 126.

aller Geschäftsprozesse auf den Kunden zur besseren Befriedigung seiner Bedürfnisse einen Eingriff in das Wertschöpfungsnetzwerk. Eine weitere Möglichkeit, den Unternehmenswandel anzustoßen, sind unternehmensweit standardisierte Prozessmuster, die eine Erhöhung der Effizienz erlauben. Die Formen der Führung und Zusammenarbeit beziehen sich auf Managementgrundsätze und Organisationsstrukturen. Eine Veränderung im Unternehmen kann z.B. durch die Verwendung des Instruments der zielorientierten Führung (Management by Objectives) oder die Anpassung der bestehenden Organisationsstruktur an die veränderten Bedürfnisse eingeleitet werden. Schließlich können die Zusammenarbeit und der Umgang mit Anspruchsgruppen wie Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten oder dem Staat ebenfalls Gegenstand einer Veränderung des Unternehmens sein. Wesentlicher Ansatzpunkt bei all diesen Veränderungen ist insbesondere die Verhaltensänderung von Mitarbeitern.



Abb. 15. Ansatzpunkte des Unternehmenswandels
(Quelle: In Anlehnung an Rüegg-Stürm (2004), S. 126)

Prozess

Veränderungs- und Wandelprozesse sind komplexe Vorgänge, welche nicht auf einem einzelnen Ereignis beruhen, sondern aus einer Reihe von Schritten entstehen. Die vielfältigen Auswirkungen, die ein Unternehmenswandel mit sich bringt, erfordern eine detaillierte Planung dieser Schritte. Krüger (2000) unterscheidet fünf Phasen, die bei Veränderungs- und Wandelprozessen zu durchlaufen sind (siehe Abbildung 16).



Abb. 16. Phasen des Wandels
(Quelle: In Anlehnung an Krüger (2000), S. 276)

In der Phase der Initialisierung steht besonders die (objektive) Identifikation des Wandlungsbedarfes im Vordergrund. Ferner sind die Kräfte im Unternehmen zu bestimmen, die den Wandelprozess durchführen und vortreiben sollen. Hier ist das Management an erster Stelle zu nennen. Die Konzipierung des Wandels umfasst zum einen die konkrete Definition der Ziele, die erreicht werden sollen, und zum anderen die Entwicklung von Maßnahmenprogrammen, mit denen sich die angestrebten Ziele erreichen lassen. Der Schwerpunkt dieser Programme liegt dabei häufig auf einer angestrebten Verhaltensänderung bei den Mitarbeitern.

Um eine konkrete Definition der Ziele des Wandels sowie die Entscheidung über die dazu notwendigen Maßnahmen zu ermöglichen, benötigen die Entscheidungsträger eines Unternehmens eine möglichst breite Informationsbasis. Diese wird durch eine auf Wandel- und Veränderungsprozesse spezifizierte Due Diligence erreicht.

Da Wandel immer eine Änderung bestehender Verhältnisse impliziert, ist die Phase der Mobilisierung von hoher Bedeutung. Eine Änderung des Status quo stößt in vielen Fällen auf umgehende Ablehnung bei den Betroffenen. Aus diesem Grund ist es nötig, Akzeptanz für die vorgesehenen Vorhaben zu schaffen. Die Gründe für den Wandel müssen dargelegt und eine Legitimationsbasis kreiert werden. Weiterhin ist das Konzept des Wandels zu kommunizieren und zu erläutern, wobei innerhalb der Organisation günstige Bedingungen für die Transformation zu schaffen sind. Erreicht werden könnte dies z.B. durch die Einrichtung von Projektgruppen. Bei der Umsetzung ist darauf zu achten, zuerst die Maßnahmen mit der höchsten Priorität umzusetzen und dann entsprechende Folgeaktivitäten anzustoßen. Hohe Priorität können Maßnahmen aufgrund sachlicher Abhängigkeiten oder objektiver Dringlichkeit haben. Die notwendige Priorisierung der Maßnahmen kann anhand der Informationen, welche im Rahmen der Due Diligence ermittelt wurden, erfolgen.

Abschließend gilt es den Wandel zu verstetigen, um die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen zu erhalten. Ein kritischer Faktor ist hierbei das Verständnis von Wandel in den Köpfen der Mitarbeiter. Der kontinuierliche Wandel sollte sich dementsprechend von einer Art Ausnahmezustand zu einer Routineaufgabe hin entwickeln.

Informationsbedarf

Um ein Veränderungsprojekt durchführen zu können, werden umfangreiche Informationen aus dem und über das Unternehmen benötigt. Dies kommt besonders in der Phase der Konzipierung der Veränderung zum Tragen, in der auch die Due Diligence anzusiedeln ist.

Herangezogen werden Informationen über die strategischen Zielvorgaben des Unternehmens.⁷⁰ Ohne die Richtung zu kennen, in die eine zukünftige Unternehmensentwicklung gehen soll, ist die zielgerichtete Projektkonzeption schwierig. Die Projektziele leiten sich daher mittelbar aus den strategischen Unternehmenszielen ab. Des Weiteren sind die Rahmenbedingungen zu erfassen, von denen das Unternehmen grundsätzlich beeinflusst wird. Hier können politische, wirtschaftliche, soziale, technologische und rechtliche Aspekte eine Rolle spielen.

Betriebsintern sind die vorhandenen, oft über einen langen Zeitraum gewachsenen, Strukturen und Prozesse aufzunehmen. Ausgehend von diesem dokumentierten Status quo wird eine Planung der Veränderung möglich.⁷¹ Entscheidend ist hierbei auch die Erfassung von informellen Strukturen und Prozessen. Mithilfe der genannten Informationen ist die Basis geschaffen, um konkrete Projektziele zu erarbeiten und die Mobilisierung der Mitarbeiter zu initiieren.

Informationsquellen

Die für ein Veränderungsprojekt notwendigen Informationen können betriebsintern ermittelt werden. Ein Teil der betriebsinternen Informationen ist die Unternehmensgesamtstrategie (inklusive Unternehmensvision und -mission). Deren Kenntnis erlaubt es, die Ausrichtung des Unternehmens vor dem Veränderungsprozess konkret zu erfassen. Strukturen und Prozesse des Unternehmens lassen sich aus Organigrammen und Stellenbeschreibungen sowie Ablauf- und Prozessplänen entnehmen. Auch Qualitäts-handbücher können hier eine Informationsquelle sein.

Für den Erfolg des Vorhabens entscheidend ist der Einbezug der Betroffenen. Einerseits stellen sie eine bedeutende Informationsquelle dar, andererseits wird ein Vorhaben, das die Interessen der Anspruchsgruppen nicht berücksichtigt, mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern. Um die Rahmenbedingungen der Tätigkeit des Unternehmens zu analysieren, sind ferner externe Informationen nötig. Hier kommen bspw. Branchenanalysen oder Studien des jeweiligen Fachgebiets in Betracht. Eine weitere wesentliche externe Informationsquelle ist der Vergleich des eigenen Unternehmens

⁷⁰ Vgl. Hafen et al. (1999), S. 108.

⁷¹ Vgl. Hafen et al. (1999), S. 109.

mit anderen Unternehmen, das so genannte Benchmarking. Es werden bspw. Leistungen oder Prozesse des eigenen Unternehmens mit den Leistungen oder Prozessen des Unternehmens verglichen, welches dabei am erfolgreichsten ist. Man spricht in diesem Fall von einem Best-Practice-Vergleich. Auch kann das eigene Unternehmen mit einer Gruppe von anderen Unternehmen aus der gleichen Branche mit ähnlicher Größe verglichen werden, die so genannte Peer-Group-Analyse. Diese Vergleiche ermöglichen es, die Positionierung des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz einzuschätzen und zeigen damit den notwendigen Handlungsbedarf auf.

Umfang

Der mit Veränderungs- und Wandelprozessen verbundene Aufwand ist in erster Linie durch den Umfang des Wandels im Unternehmen, der Tragweite und der Intensität, mit der die Wandelvorhaben betrieben werden, bestimmt. Im Rahmen des Umfangs ist eine Unterscheidung in radikalen und inkrementellen Wandel hilfreich. Der Aufwand bei radikalem Unternehmenswandel, gekennzeichnet durch eine große Breite und Tiefe sowie einer hohen Intensität, ist sowohl aus zeitlicher als auch aus organisatorischer Sicht als hoch einzuschätzen. Da der Wandel von Unternehmen immer bei laufendem Betrieb stattfindet, ist in diesem Fall die Vorbereitung des Vorhabens besonders intensiv. Inkrementeller Wandel oder die Verbesserung in kleinen Schritten sind mit geringerem unmittelbarem Aufwand verbunden, erfordern jedoch konstantes Handeln und den Willen zum Streben nach ständiger Verbesserung.

2.2.5 Rating & Kreditvergabe

Definition und Beschreibung

Die Fähigkeit eines Unternehmens, seinen Kreditverpflichtungen nachzukommen, wird häufig mit einem Rating ausgedrückt. Dies kann Abschätzung, Bewertung oder Verhältniszahl bzw. Quote bedeuten.⁷² Ratings bilden oft eine wichtige Grundlage für die Entscheidung über eine Kreditvergabe. So sind bspw. die Eigenkapitalquote und die Bonität wichtige Kriterien, wenn ein Unternehmen Fremdkapital aufnehmen möchte. Abbildung 17 gibt einen Überblick über die Entwicklung der Eigenkapitalquoten im deutschen Mittelstand in den letzten Jahren.

⁷² Vgl. Koch/Wegmann (2002), S. 223.

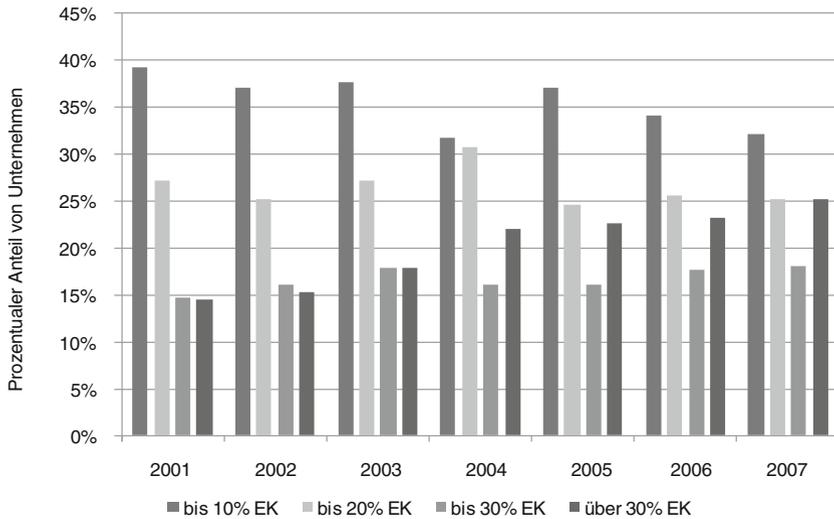


Abb. 17. Eigenkapitalausstattung des deutschen Mittelstandes im Verhältnis zur Bilanzsumme in den Jahren 2001 bis 2007 (Quelle: In Anlehnung an Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung, 2001-2007)

Die Aspekte eines Ratings, um die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens zu testen, entsprechen weitgehend den einzelnen Audits der Due Diligence.⁷³ Bei Ratings ist generell zwischen internen und externen Untersuchungen zu unterscheiden.⁷⁴ Das interne Rating wird durch die kreditgebende Bank selbst durchgeführt, das externe von Ratingagenturen, wie etwa Standard & Poor's, Moody's oder Fitch.

Die Kreditvergabe ist aufgrund der neuen Eigenkapitalverordnung (Basel II) ein aktuelles und viel diskutiertes Thema.⁷⁵ Basel II basiert auf den drei Säulen Mindestkapitalanforderungen, aufsichtsrechtliches Überprüfungsverfahren und Förderung der Marktdisziplin (siehe Abbildung 18).

⁷³ Vgl. Koch/Wegmann (2002), S. 223.

⁷⁴ Vgl. Koch/Wegmann (2003), S. 183ff.

⁷⁵ Zur Bedeutung des Ratings im Kontext von Basel II vgl. Füser/Heidusch (2003), S. 34.

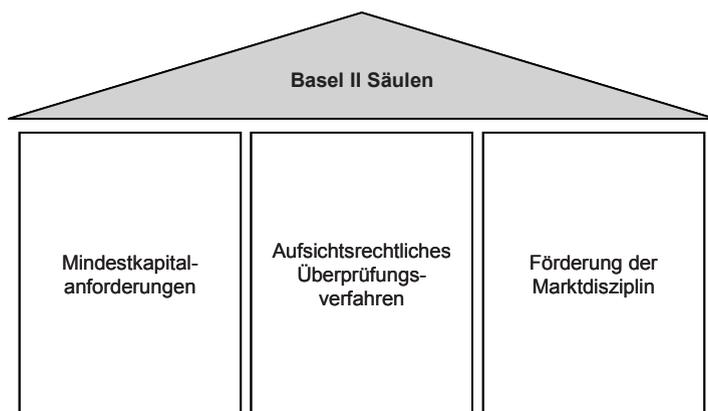


Abb. 18. Die drei Säulen des Basler Akkords
(Quelle: In Anlehnung an Kabuth (2003), S. 5)

Die erste Säule setzt die Mindestkapitalanforderungen fest. Die zweite Säule dient der Überprüfung dieser Anforderungen und des internen Risikomanagements der Banken. Die Förderung der Marktdisziplin wird durch Offenlegungsforderungen in der dritten Säule thematisiert.⁷⁶

Neben Kreditrisiko und Marktrisiko bezieht Basel II neuerdings auch das operationelle Risiko als Kriterium für eine Kreditvergabe mit ein.⁷⁷ Denn es wird angestrebt, dass die Unternehmen, denen ein Kredit durch eine Finanzinstitution gewährt wird, unter möglichst umfassender Beurteilung diesen auch wieder zurückzahlen können. Dadurch werden zunehmend Faktoren wie Qualität, Prozesse und Mitarbeiter im Kontext der Wertschöpfung bei der Evaluation im Vorfeld der Kreditvergabe berücksichtigt.⁷⁸ Gerade für die Analyse der operationellen Risiken erscheint die Due Diligence geeignet, da sie eine Vielzahl von Aspekten untersucht und sich nicht nur auf finanzielle Größen konzentriert. Ein Unterschied zur allgemeinen Due Diligence ist jedoch, dass eine "Rating-Due Diligence" standardisiert sein sollte und damit unternehmensspezifische Schwerpunktsetzungen ausgeschlossen sind.⁷⁹

⁷⁶ Vgl. Kabuth (2003), S. 5.

⁷⁷ Vgl. Dick (2003), S. 10ff.

⁷⁸ Zu den Begriffen Kreditrisiko, Marktrisiko und operationelles Risiko vgl. zum Beispiel Dick (2003), S. 10ff.

⁷⁹ Vgl. Sattler/Trost (2003), S. 274.

Prozess

Generell sind die Prozesse für ein internes und externes Rating sehr ähnlich. Bei beiden geht es darum, Informationen zu sammeln, diese zu analysieren und zu einer abschließenden Bewertung im Rahmen eines mehr oder weniger standardisierten Vergleichs mit anderen Unternehmen (Peer Group) zuzuführen.⁸⁰

In Abbildung 19 ist der interne Rating-Prozess einer kreditvergebenden Bank exemplarisch dargestellt, der in den folgenden Schritten abläuft: Kredit- und Ratingantrag, Due Diligence, Ratingurteil und Engagementbeurteilung.

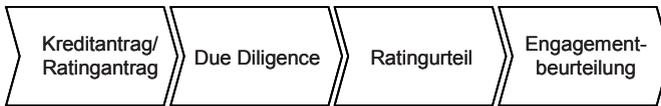


Abb. 19. Der interne Rating-Prozess der Banken
(Quelle: In Anlehnung an Gleißner/Füser (2003), S. 58)

Der Prozess wird durch den Kreditantrag oder die Beauftragung eines externen Ratings initiiert. Im Rahmen der Due Diligence geht es zunächst darum, die Informationsbasis für die Analyse zu schaffen. Danach werden ausgewählte Kriterien überprüft, die bei Nichterfüllung direkt zur Ablehnung des Kreditantrages führen. Diese so genannten K.O.-Kriterien sind z.B. eine vorherige Kontopfändung oder ein negativer "Schufa-Eintrag"⁸¹. Die Jahresabschlussanalyse bildet im Anschluss daran die Grundlage für die Bewertung der Vermögens-, Finanz-, und Ertragslage. Entscheidend ist hierbei die Herausarbeitung der Kapitaleistungsfähigkeit (Free Cash Flow ohne Zinsen und Tilgung). Danach werden die qualitativen und quantitativen Kriterien bewertet, gewichtet und in einem Ratingurteil verdichtet. Die gruppierte Gewichtung der einzelnen Teilaspekte kann jedoch stark zwischen den Finanzdienstleistern variieren, wie in Tabelle 4 modellhaft dargestellt ist.

⁸⁰ Vgl. Füser/Heidusch (2003), S. 40ff.

⁸¹ Die Schufa ist die Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung. Sie kümmert sich um den Schutz und die Bereitstellung kreditrelevanter Informationen.

Tabelle 4. Beispielhafte Gewichtung gruppierter Ratingkriterien bei drei hypothetischen Modellbanken (Quelle: Gleißner/Füser (2003), S. 62)

Gruppe	Kriterium	X-Bank	Y-Bank	Z-Bank
I.	Finanzielle Situation (Bilanz, GuV, BWA)	50%	15%	20%
	Prognosen und Prognosestabilität	15%	10%	15%
II.	Management und Strategie	5%	25%	10%
	Kommunikation und Transparenz	5%	5%	5%
III.	Unternehmensorganisation	5%	15%	10%
	Rechnungswesen und Controlling	5%	15%	10%
IV.	Produkte und Marktstellung	5%	15%	10%
	Branchen und Wettbewerbssituation	10%	5%	15%

Schließlich sind die Sicherheiten und die Garantien, wie Bareinlagen oder Immobilien, zu bewerten. Bei der finalen Engagementbeurteilung wird entschieden, ob und zu welchen Konditionen ein Kredit vergeben wird.

Informationsbedarf

Die neuen Vorschriften von Basel II führen zwangsläufig dazu, dass der Kreditnehmer einer umfangreichen Analyse unterzogen werden muss. Dabei stehen nicht nur die finanziellen Kennzahlen, sondern auch eine Vielzahl von Informationen im Fokus der Analyse und Bewertung. Den finanziellen und damit quantitativen Daten kommt immer noch die größte Bedeutung zu (siehe Tabelle 4), jedoch sind auch qualitative Elemente wie die Strategie und die Qualität des Managements zu berücksichtigen. Eine Einbeziehung zahlreicher Aspekte in die Due Diligence erscheint deshalb sinnvoll. Bei Pharmaunternehmen wäre bspw. ein wichtiger zusätzlicher Treiber die Produktpipeline, da Produkte mit auslaufenden Patenten in der Regel zukünftig geringere Margen aufgrund von Generika generieren werden. Hierbei steht der Kreditgeber vor dem Dilemma, einerseits die Risiken möglichst individuell erheben zu wollen und auf der anderen Seite eine gewisse Vergleichbarkeit bzw. Standardisierung garantieren zu müssen.

Informationsquellen

Die potentiellen Kreditnehmer müssen bei ihrem Antrag spezifische interne Informationen angeben. Dazu gehören Strategiedokument, Jahresabschlüsse, betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA), Liquiditäts- und Finanzpläne, Investitionspläne, Umsatz- und Kostenpläne, persönliche Angaben zum Unternehmer, zur Geschäftsleitung und zu Organmitglie-

dern.⁸² Diese Informationen und Planungen dienen dazu, die Solvenz des Unternehmens zu beurteilen. So ist z.B. ein starkes Umsatzwachstum, das in der Regel hohe Investitionen bedingt, aus Sicht der Banken eher ein Manko. Es muss befürchtet werden, dass sich das Unternehmen mit den Investitionen übernimmt und das Umsatzwachstum nicht der Prognose entspricht. Zusätzlich werden Informationen von externen Informationsquellen, wie Handelsregister- und Grundbuchauszüge, Schufa-Auskünfte, Informationen der Industrie- und Handelskammern oder Benchmarks, eingeholt.⁸³ Nicht zu vergessen ist, dass die Banken bzw. Ratingagenturen häufig über eigene Branchenstudien, Erfahrungen aus früheren Geschäftsbeziehungen oder Vergleichswerte verfügen.

Umfang

Der Umfang der Due Diligence bei der Kreditvergabe bestimmt sich maßgeblich durch die deutlich ausgedehnten Vorschriften im Rahmen von Basel II. Besonders die Ausweitung der Risikobeurteilung auf die operativen Risiken führt dazu, dass eine Vielzahl von Aspekten, die aus einer Due Diligence bekannt sind, berücksichtigt werden müssen. Die Tiefe der Analyse wird durch allgemeine sowie bankenspezifische Vorschriften bestimmt. Dabei sollte das kreditnehmende Unternehmen kooperativ sein und die geforderten Unterlagen zur Verfügung stellen, da ein anderweitiges Verhalten ggf. einen negativen Einfluss auf das Rating haben könnte.⁸⁴ Die zeitliche Restriktion spielt bei diesem Anlass eine untergeordnete Rolle, obwohl der Prozess in einem vorher fixierten Zeitraum abzuschließen ist. Die Aspekte Wirtschaftlichkeit und Wesentlichkeit haben dafür zu sorgen, dass der Nutzen der Analyse die Kosten deckt. Damit hängt die Tiefe der Untersuchung auch von der Höhe des Kredites ab.

2.2.6 Anlässe für eine Due Diligence im Überblick

Die Due Diligence eignet sich für die Analyse und Bewertung im Rahmen einer Vielzahl von Anlässen. Dabei ist sie jeweils ein essenzieller Bestandteil des Gesamtprozesses. Tabelle 5 fasst die Charakteristika der Anlässe bezüglich der untersuchten Kriterien Informationsbedarf, Informationsquellen und Umfang nochmals tendenziell zusammen.

⁸² Vgl. Füser/Heidusch (2003), S. 48f. Es können weitere ergänzende Unterlagen von der Bank verlangt werden. Für eine Auflistung siehe Füser/Heidusch (2003), S. 49.

⁸³ Vgl. Füser/Heidusch (2003), S. 53.

⁸⁴ Vgl. Füser/Heidusch (2003), S. 50.

Tabelle 5. Charakteristika verschiedener Anlässe für eine Due Diligence

Anlässe	Informations- bedarf (qualitativ ↔ quantitativ)	Informations- quellen (intern ↔extern)	Umfang (niedrig ↔hoch)
Mergers & Acquisitions	ausgewogen		
Outsourcing & Kontraktlogistik		ausgewogen	mittel
IPO & Management Buy-Out		ausgewogen	mittel
Veränderungs- & Wandelprozesse			
Rating & Kreditvergabe	ausgewogen	ausgewogen	

Die konkreten Ausprägungen der Merkmale werden weiterhin von der jeweiligen Fragestellung abhängen. Bei der Mehrzahl der Anlässe kommt qualitativen Daten heutzutage aber ein hohes Gewicht zu. Als Informationsquellen haben interne Daten eine höhere Bedeutung, da diese detailliertere Informationen enthalten. Der Aufwand einer Due Diligence ist für die Kreditvergabe bzw. das Rating am geringsten und für den Unternehmenszusammenschluss mit der Prämisse eines nicht vorhandenen „Zeitdruckes“ am höchsten.

2.3 Beschreibung der Objekte der Logistikanalyse und -bewertung

Im vorangegangenen Abschnitt wurden die Due Diligence im Allgemeinen und ihre verschiedenen Anlässe thematisiert, bei denen eine Durchführung sinnvoll erscheint. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, soll die Logistik nun zunehmend ins Zentrum der Betrachtung rücken. Bis dato fehlen jedoch anlass- und objektspezifische Instrumente zur Analyse und Bewertung der Logistik: die Entwicklung der Logistics Due Diligence setzt hier an. Eine zentrale Unterscheidung bei der Konzeption der Due Diligence wird bezüglich der betroffenen Untersuchungsobjekte getroffen. Zum einen kann das Analyse- und Bewertungsobjekt ein verladendes Industrie- oder Handelsunternehmen (Verlader) sein, das über einen Bereich "Logistik" verfügt. Zum anderen kann sich eine Logistics Due Diligence auf Un-

ternehmen beziehen, deren vornehmliches Geschäft darin besteht, Logistikleistungen zu erbringen (Logistikdienstleister).

2.3.1 Industrie- und Handelsunternehmen

In diesem Abschnitt erfolgt eine Einführung in die Logistik bei Industrie- und Handelsunternehmen. Ausgangspunkt sind die Systematisierungs- und Unterteilungsmöglichkeiten der Logistik in Unternehmen. So lassen sich funktionelle Subsysteme der Logistik nach den verschiedenen Phasen des Güterflusses (phasenspezifische Subsysteme) oder gemäß den Inhalten der im Logistikbereich zu erfüllenden Aufgaben (verrichtungsspezifische Subsysteme) bilden.⁸⁵

Phasenspezifische Abgrenzung der Logistiksubsysteme von verladenden Industrie- bzw. Handelsunternehmen

Phasenspezifisch lässt sich das Logistiksystem eines verladenden Unternehmens in die Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik sowie die Entsorgungslogistik gliedern.⁸⁶

Die Beschaffungslogistik plant, steuert und kontrolliert die Transport- und Lagerprozesse mit dem Ziel, die bestellten Güter ihrer zweckbestimmten Verwendung im Unternehmen verfügbar zu machen.⁸⁷ Die Beschaffungslogistik nimmt somit einen erheblichen Einfluss auf die Gestaltung des Material- und Informationsflusses zwischen dem Beschaffungsmarkt und der Produktion bzw. Produktionslogistik.⁸⁸ Dies betrifft im Einzelnen Prozesse der Supply Chain, wie den Transport vom Lieferanten zum Wareneingang, die Warenannahme, die Vorbereitung für die Lagerung sowie den innerbetrieblichen Transport zum Gebrauchsort. Daher ist die Beschaffungslogistik ein marktverbundenes Logistiksystem, das die Verbindung

⁸⁵ Vgl. Pfohl (2004b), S. 17ff.; 75ff.; 179ff. Die verrichtungsspezifischen Subsysteme lassen sich in Auftragsabwicklung, Lagerhaltung (Bestandsmanagement), Lagerhaus, Verpackung sowie Transport aufteilen. Vgl. Stock/Lambert (2001), S. 145ff.; Kummer/Weber (1998), S. 47 oder für eine detaillierte Darstellung dieser Subsysteme Pfohl (2004b), S. 98ff.; 124ff.; 146ff.

⁸⁶ Pfohl (2004b) führt die Ersatzteillogistik als weiteres phasenspezifisches Subsystem auf, auf das im weiteren Verlauf nicht weiter explizit eingegangen wird.

⁸⁷ Vgl. Heiserich (2000), S. 12; Jünemann/Beyer (1998), S. 21f.; Ecksele (1999), S. 151ff.

⁸⁸ Vgl. Martin (1998), S. 5f.; Blom/Harlander (2000), S. 29; Ihde (2001), S. 255ff.

zwischen der Distributionslogistik des Lieferanten und der Produktionslogistik eines fertigenden Unternehmens darstellt.⁸⁹

Die Produktionslogistik ist entsprechend der Gliederung der Unternehmenslogistik nach den phasenspezifischen Subsystemen zwischen der Beschaffungs- und Distributionslogistik angeordnet und stellt das Bindeglied zwischen diesen dar.⁹⁰ "Die Produktionslogistik umfasst alle Aktivitäten, die in einem Zusammenhang mit der Versorgung des Produktionsprozesses mit Einsatzgütern und der Abgabe der Halbfertig- und Fertigerzeugnisse an das Absatzlager stehen"⁹¹. Dazu zählen alle produktionsinternen Bewegungen und Lagerungen sowie die informationstechnische Verknüpfung der einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten.

Die Distributionslogistik verbindet die Produktionslogistik eines Unternehmens mit der Beschaffungslogistik des Kunden. Auch die Distributionslogistik ist somit, wie die Beschaffungslogistik, ein marktverbundenes Logistiksubsystem.⁹² Das Aufgabengebiet der Distributionslogistik umfasst die Planung, Steuerung und Kontrolle des physischen Materialflusses sowie des damit verbundenen Informationsflusses zwischen Produktions- und Handelsunternehmen und den jeweiligen Abnehmern.⁹³ Im Einzelnen betrifft dies Prozesse wie Distributionslagerhaltung, Kommissionierung, Warenausgangskontrolle sowie Transport vom Lieferanten zum Wareneingang des Abnehmers.

Die Entsorgungslogistik stellt heute neben der Beschaffungs-, der Produktions- und der Distributionslogistik den vierten relevanten phasenspezifischen Teilbereich dar. Die Bedeutung der Entsorgungslogistik steigt durch die höhere Umweltsensibilität und die Begrenztheit von Ressourcen stetig an.⁹⁴ Die Entsorgungslogistik beinhaltet vor allem den Umgang mit Restmaterialien, Verpackungen oder Altprodukten. Die im Sinne der gestiegenen Umweltsensibilität anzustrebende Kreislaufwirtschaft ist durch drei wesentliche Teilprozesse gekennzeichnet: Die Rückführung der Stoffe, deren Behandlung/Aufbereitung bzw. endgültige Entsorgung und die Wiedereinstreuung der im Kreislauf verbliebenen Güter.⁹⁵

⁸⁹ Vgl. Pfohl (2004b), S. 182.

⁹⁰ Vgl. Franken (1999), S. 167ff.; Blom/Harlander (2000), S. 180f.

⁹¹ Pfohl (2004b), S. 193.

⁹² Vgl. Delfmann (1999), S. 182ff.

⁹³ Vgl. Ihde (2001), S. 296ff.; Heiserich (2000), S. 203ff.

⁹⁴ Vgl. Heiserich (2002), S. 310.

⁹⁵ Vgl. Heiserich (2002), S. 311.

Schematische Wertkette von verladenden Industrie- bzw. Handelsunternehmen

Abbildung 20 zeigt die Wertkette eines verladenden Industrie- bzw. Handelsunternehmens, wobei sich der grundlegende Aufbau an Porter (1984) orientiert.⁹⁶ Neben den phasenspezifischen Logistiksubsystemen, unter die auch die Supply Chain- und Logistikplanung sowie Marketing, Vertrieb und Kundenservice zu subsumieren sind, können auch Unterstützungsprozesse identifiziert werden. Zu den unterstützenden Prozessen eines Verladers zählen zunächst das Controlling und die damit verbundene Buchhaltung. Diese haben in der Logistik durch die Bereitstellung von betriebswirtschaftlichen Kenngrößen und -zahlen eine große Bedeutung. Auch die Bereiche Human Resources und Einkauf spielen für den wirtschaftlichen Betrieb des Unternehmens eine Rolle, da sie einerseits adäquates Humankapital (Mitarbeiter) und andererseits Repetier- und Potentialfaktoren bereitstellen. Schließlich ist der Unterstützungsprozess Informationstechnologie (IT) hervorzuheben. Dieser hat für die Unternehmenslogistik eine oft wettbewerbsentscheidende Bedeutung. Nur mit einer entsprechenden IT-Infrastruktur ist die Bewältigung komplexer, kundenspezifischer Aufgabenstellungen heute möglich.

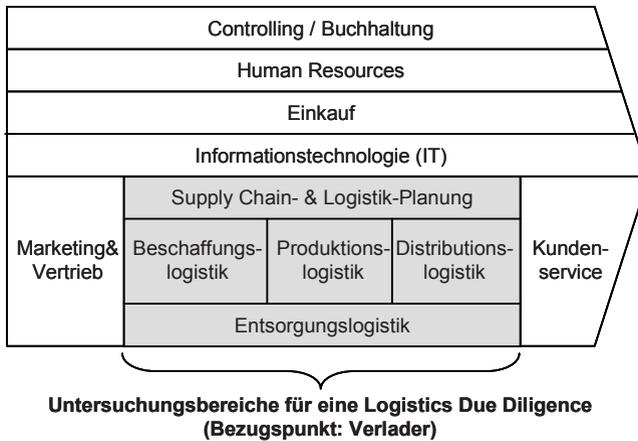


Abb. 20. Logistikorientierte Wertkette eines Verladers

Vor dem fokussierten Logistik hintergrund stellen insbesondere die primären Aktivitäten, abgesehen von Marketing und Vertrieb sowie dem Kundenservice, den Kern der logistikorientierten Wertkette dar. Neben den

⁹⁶ Vgl. Porter (1984).

Planungsprozessen für die (unternehmensübergreifende) Supply Chain und der unternehmensinternen Logistik stehen die vier phasenspezifischen Subsysteme der Logistik (Beschaffungs-, Produktions-, Distributions- und Entsorgungslogistik) im Zentrum des Interesses. Diese Elemente bilden die relevanten Untersuchungsbereiche für eine Logistics Due Diligence bei einem verladenden Industrie- oder Handelsunternehmen.

Auslegung der Logistiksubsysteme von verladenden Industrie- bzw. Handelsunternehmen

Je nach Branche, Supply Chain oder Unternehmen sind unterschiedliche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, die bei der Gestaltung und Steuerung von Logistiksystemen den Handlungs- und Entscheidungsspielraum beeinflussen bzw. beschränken. Diese liegen hauptsächlich in den Bereichen Marktanforderungen, Produktprogramm und Fertigungsart.⁹⁷

Bei den Marktanforderungen sind von der Abnehmerseite her die räumliche Verteilung der Kunden, die Ausdehnung der Kundengruppen und regional unterschiedliche Käuferschichten oder Kaufgewohnheiten bedeutsam. So können wichtige Großkunden für ein Unternehmen den Betrieb mehrerer Absatzwege erforderlich machen. Zusätzlich spielen Bedarfsstrukturen der Kunden wie Dringlichkeit, Verbrauchsdauer oder Substitutionsmöglichkeiten eine Rolle für die Ausrichtung der Distributionswege, Lagerstandorte und -bestände. Letztlich müssen Marktcharakteristika wie Marktgröße, Wachstumsrate, Sättigungsgrad sowie mögliche Störfaktoren berücksichtigt werden.⁹⁸

Zu den Bestimmungsfaktoren aus dem Produktprogramm zählen alle Merkmale bezüglich Beschaffenheit und Art der Produkte. Dies sind Kriterien, die Einfluss auf die Art der Lagerung, der Verpackung und den Transport und somit auf die Logistikaufgaben haben (z.B. Größe, Gewicht, Empfindlichkeit oder Verderblichkeit der Güter).⁹⁹ Auch die Sortimentsbreite und Variantenvielfalt der Produkte, ihr Wert, die Umschlagshäufigkeit und ihr Verkaufsanteil sind hier von Bedeutung. Als Einflussfaktor ist ferner der Produktlebenszyklus zu nennen, da je nach Zyklusphase unterschiedliche Marktanforderungen auszumachen sind.¹⁰⁰ Damit hängen weitere Produkteigenschaften zusammen, wie Substituierbarkeit durch andere Artikel, die Abhängigkeit des Kunden von bestimmten Produkten sowie eine mögliche Saisonalität der Waren. Mögliche Schwankungen im Nach-

⁹⁷ Vgl. Schulte (1999), S. 12.

⁹⁸ Vgl. Zöllner (1990), S. 193f.

⁹⁹ Vgl. Kummer/Weber (1998), S. 190ff.

¹⁰⁰ Vgl. Aberle (2000), S. 393ff.

frageverhalten implizieren in diesem Zusammenhang bestimmte Liefererseviceanforderungen sowie weitere spezifische Logistikaktivitäten.

Der Schwerpunkt von Logistikaktivitäten hängt dabei von der Fertigungs- und Kapitalintensität ab, die je nach Branche unterschiedlich sind (siehe Abbildung 21).¹⁰¹

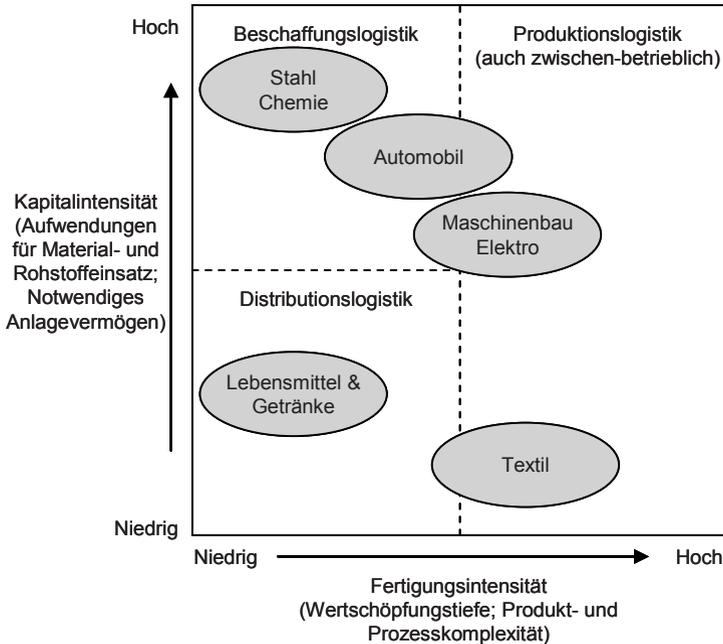


Abb. 21. Schwerpunkt der Logistik in Abhängigkeit der Branche
(Quelle: In Anlehnung an Schulte (1999), S. 14)

Eine hohe Fertigungsintensität entspricht einer hohen eigenen Wertschöpfung und/oder komplexen Produkten bzw. Prozessen. In diesem Falle liegt der Schwerpunkt zwischen den drei phasenspezifischen Logistik-Subsystemen häufig in der Produktionslogistik, wie Beispiele der Textil- und Maschinenbauindustrie zeigen. Bei niedriger Fertigungs- und hoher Kapitalintensität liegt der Schwerpunkt oft in der Beschaffungslogistik, als Beispiel sind die Chemie- und Stahlindustrie zu nennen. In Branchen wie der Lebensmittel- und Getränkeindustrie sind hingegen oft sowohl die Fertigungs- als auch die Kapitalintensität gering, wodurch häufig die Distribu-

¹⁰¹ Vgl. Schulte (1999), S. 13.

tionslogistik mit ihren Verknüpfungen zum Handel in den Vordergrund tritt.

Nachdem Industrie- und Handelsunternehmer als Verlader betrachtet wurden, stehen nun mit den Logistikdienstleistern Unternehmen im Vordergrund, bei denen die Logistik die primäre Geschäftstätigkeit ausmacht.

2.3.2 Logistikdienstleister

Die Zuordnung der Logistikleistungen zum Dienstleistungssektor ist unbestritten. So ordnet das Statistische Bundesamt Transport- und Lagereunternehmen, welche die traditionellen Aufgabenträger der Logistik sind, dem tertiären Sektor zu. Auch die betriebswirtschaftliche Literatur unterstreicht den Dienstleistungscharakter der Logistik.¹⁰² Dabei werden Sachverhalte der Logistik häufig aus Sicht von Industrie- oder Handelsunternehmen betrachtet.¹⁰³ In diesen Unternehmen wird der Logistik der Charakter einer Dienstleistung zugesprochen, wobei sie lediglich als Sekundärleistung zur Erstellung der primären Sachleistungen angesehen wird. Demgegenüber können Logistikleistungen auch von Dritten erbracht werden, bei denen es sich um die Hauptfunktion des Unternehmens und somit um immaterielle Primärleistungen handelt.

Tätigkeitsbasierte Abgrenzung von Logistikdienstleistern

Unternehmen werden als Logistikdienstleister (LDL) bezeichnet, wenn ihr Unternehmenszweck die räumliche und zeitliche Gütertransformation mit den Kernaktivitäten Transport, Umschlag und Lagerung sowie die damit zusammenhängenden Zusatzaktivitäten (z.B. Kommissionierung, Verpackung, Preisauszeichnung, etc.) hinsichtlich der Gütermengen oder -sorten und der Güterhandhabungseigenschaften ist.¹⁰⁴ Auf Basis dieser Begriffsbestimmung zählen alle Unternehmen zu den Logistikdienstleistern, deren primäre Tätigkeiten mit dem Güterfluss in Zusammenhang stehen. Zusätzlich werden über diese Anbieter klassischer Kernfunktionen hinaus auch finanzwirtschaftliche, beratende oder informationsverarbeitende Dienstleistungsunternehmen mit Bezug zur Logistik den Logistikdienstleistern zugerechnet.

So ergeben sich vielfältige Ausprägungen von Institutionen, die als Logistikunternehmen zu interpretieren sind. Tabelle 6 gibt einen Überblick

¹⁰² Vgl. bspw. Pfohl (2004a), S. 49ff.; Kummer/Weber (1998), S. 6ff.

¹⁰³ Vgl. Gericke (2004); Buchholz et al. (1998), S. 27.

¹⁰⁴ Vgl. Zöllner (1990), S. 5.

über ausgewählte Ausprägungen von Logistikdienstleistern und verdeutlicht gleichzeitig deren umfangreiches Einsatzfeld. Dabei kann ein Unternehmen auch mehrere logistiknahe und -ferne Leistungen bzw. Dienstleistungen offerieren.

Bei den Logistikunternehmen handelt es sich traditionellerweise um Transportunternehmen, Frachtführerbetriebe, Umschlagsterminals oder Speditionen.¹⁰⁵ Mit der Weiterentwicklung der Logistik und dem Angebot von Mehrwertleistungen zur kundenspezifischen Produktpalette sind in jüngster Zeit verstärkt Informations-, Service- und Finanzdienstleister auf dem Markt für Logistikdienstleistungen anzutreffen.¹⁰⁶ Die von solchen Unternehmen erbrachten Leistungen werden insgesamt als Logistikleistungen oder dann als Logistikzusatzleistung (Value Added Service) bezeichnet.

Tabelle 6. Ausgewählte Spezialisierungsrichtungen von Logistikunternehmen (Quelle: Mit Erweiterungen aus Zöllner (1990), S. 7)

Kernleistungen	Zusatzleistungen und Erweiterungsdienstleister				
<i>Transportleistungen</i>	<i>Umschlags- und Lagerleistungen</i>	<i>Weitere Serviceleistungen</i>	<i>Informations(dienst)-leister</i>	<i>Finanz(dienst)-leister</i>	<i>Koordinations(dienst)-leister</i>
Straßen-güterverkehr	Lagerung	Logistikberatung	Speditionen	Banken	4 PL
Schienen-güterverkehr	Umschlag	Personalvermittlung	Makler	Leasinggesellschaften	Lead Logistics Provider (LLP)
Rohrleitungs-verkehr	Kommissionierung	Recycling	Agenten	Versicherungen	
Binnen-schiffsgüter-verkehr	Verpackung	Preisauszeichnungen	Marktforschungsunternehmen	M&A-Beratungen	
Seeschiffs-güterverkehr		Vor-montagen	Softwareanbieter (inkl. Tracking & Tracing)	Investoren	
Luftfracht-verkehr				Venture Capital Gesellschaften	
Kombinierter Verkehr				Factoringgesellschaften	

¹⁰⁵ Vgl. Teich (2002), S. 11.

¹⁰⁶ Vgl. Pfohl (2004a), S. 366.

Leistungsbezogene Abgrenzung von Logistikdienstleistern

Als Unterscheidungskriterien für die verschiedenen Logistikdienstleister können die Leistungsbreite und die Leistungstiefe der angebotenen Dienste herangezogen werden. Die Leistungsbreite gibt die Vielfalt der angebotenen Leistungen an, während die Leistungstiefe ein Maß für den Umfang der Eigenausführung der angebotenen Leistungen ist.

Eine dezidierte Unterscheidung der verschiedenen Logistikdienstleister erfolgt in Abhängigkeit des Leistungsumfangs, ihres Know-hows, der Kundenorientierung und der Marktpräsenz. Die Systematisierung differenziert zwischen Einzel-, Spezial-, Verbund- und Systemdienstleister.¹⁰⁷ Dabei treten viele Logistikdienstleister, insbesondere die großen internationalen tätigen Player, am Markt in mehrfacher Funktion auf. So kann bspw. ein Verbunddienstleister in bestimmten Marktsegmenten auch als Einzeldienstleister tätig sein.¹⁰⁸ Tabelle 7 zeigt die verschiedenen Typen der Logistikdienstleister und deren Leistungsmerkmale.

Tabelle 7. Klassifizierung von Logistikdienstleistern (Quelle: In Anlehnung an Gudehus (1995), S. 28)

	Leistungsmerkmale	Leistungsangebot
Einzeldienstleister	<ul style="list-style-type: none"> ▪ universelle einzelne Logistikleistungen ▪ großer, oft anonymer Kundenkreis ▪ sehr unterschiedliche Dauer der Geschäftsbeziehungen ▪ hoher Standardisierungsgrad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Straßen-, Schienen-, Schiffs- oder Lufttransport ▪ Lagern, Umschlagen, Abholen, Zustellen ▪ Kommissionieren, Verpacken u.a. ▪ Informationsleistungen, Verzollen u.a.
Spezialdienstleister	<ul style="list-style-type: none"> ▪ auf das Transportgut spezialisierte Logistikdienstleistungen ▪ begrenzter Kundenkreis ▪ relativ stabile Geschäftsbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wert-, Gefahr-, Kühl- oder Schwerguttransport ▪ Umzugs-, Möbel- oder Teppichtransport ▪ Flüssigkeits-, Gas- und Chemikalientransport ▪ Kühl-, Flüssigkeits-, Gas- oder Chemikalienlagerung

¹⁰⁷ Vgl. Baumgarten et al. (2003), S. 26.

¹⁰⁸ Vgl. Gudehus (1995), S. 28.

Tabelle 7. (Fortsetzung)

	Leistungsmerkmale	Leistungsangebot
Verbunddienstleister	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbau und Betrieb offener Verbundsysteme für bestimmten Leistungs- oder Servicebedarf ▪ großer, meist anonymer Kundenkreis ▪ Kunden unterschiedlicher Größe ▪ schwankende Mengen- anforderungen ▪ kurzfristige und häufig wechselnde Geschäfts- beziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurier-, Express- und Paketdienste, Stückgut- netze ▪ kombinierte Straßen-, Bahn-, Schiffs- und Luft- transporte einschließlich Umschlag und Zwischenlagerung ▪ Ver- und Entsorgungs- dienste für Paletten, Container, Behälter, Trans- portmittel, Verpackungen ▪ Entsorgungsdienste für Abfall und Produktions- rückstände
Systemdienstleister	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbau und Betrieb geschlossener Systeme ▪ ausgerichtet auf den Bedarf einzelner Kunden ▪ wenige Großkunden ▪ relativ konstante Strukturen und Mengen ▪ langfristig kalkulierbare Geschäftsbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Versorgungssysteme ▪ Bereitstellungssysteme ▪ Distributionssysteme ▪ Logistikzentren ▪ Unternehmenslogistik (z.B. mit Werk-Werk- Verkehren)

Einzeldienstleister bieten einzelne Logistikleistungen mit hohem Standardisierungsgrad für einen großen und oft anonymen Markt an, deren Leistungsmerkmale mit den klassischen Funktionen von Spediteuren und Transportunternehmen gleichzusetzen sind.¹⁰⁹ Zu ihrem Leistungsangebot gehören TUL-Leistungen (Transport, Umschlag und Lagerung) in einem abgegrenzten Gebiet. Sie unterscheiden sich bezüglich des Grades ihrer Spezialisierung und haben deshalb unterschiedlich ausgeprägte Geschäftsbeziehungen zu ihren Auftraggebern. Einzeldienstleister mit einer geringeren Spezialisierung richten ihr Angebot an einen größeren, anonymen Markt aus, was zu Geschäftsbeziehungen unterschiedlicher Dauer führt.¹¹⁰

Demgegenüber grenzen sich Spezialdienstleister durch eine Ausrichtung auf Spezial- bzw. Nischengebiete von Einzeldienstleistern ab. Sie richten

¹⁰⁹ Vgl. Mehldau/Schnorz (1999), S. 844.

¹¹⁰ Vgl. Pfohl (2003), S. 8.

ihre Leistungen auf die besonderen Anforderungen des Transportgutes aus und beschränken sich damit auf einen kleineren Kreis potentieller Nachfrager.¹¹¹ Allerdings ergeben sich aufgrund von Wechselwirkungen von speziellem Know-how, begrenztem Angebot und speziellen Nachfragern, stabile und langfristige Geschäftsbeziehungen. Als Beispiele sind Dienstleistungen im Tank- und Silotransport, im Möbel- sowie im hängenden Kleidertransport zu nennen.¹¹²

Verbunddienstleister haben ihr Leistungsangebot durch den Aufbau und Betrieb offener Verbundsysteme auf einen bestimmten Leistungs- und Servicebereich des Kunden ausgerichtet. Sie stellen ihr Angebot einem großen und meist anonymen Markt zur Verfügung, wobei die Dauer der Geschäftsbeziehung in der Regel kurz ist. Ihr Leistungsangebot umfasst Haus-zu-Haus-Transporte von KEP-Diensten (Kurier, Express, Paket), aber auch flächendeckende Speditionsverbände für Sammelgut- und Teilladungstransporte.¹¹³ Die Leistungserbringung erfolgt häufig in einem Netzwerk mit relativ hohem Standardisierungsgrad.

Systemdienstleister, die in der Literatur neben den bereits dargestellten "Dienstleistern im traditionellen Sinne" auch als Third Party Logistics Provider (3PL) bezeichnet werden, bieten in dieser Klassifikation das umfassendste Leistungsspektrum an.¹¹⁴ Sie unterscheiden sich von anderen Logistikdienstleistern im Wesentlichen durch zwei Eigenschaften. Zum einen bieten sie ein integriertes Logistiksystem an, das langfristig auf einen kleinen Kundenkreis ausgerichtet ist. Zum anderen übernehmen sie für einen definierten Aufgabenkomplex die Leistungs-, Qualitäts- und Kostenverantwortung.¹¹⁵ Es werden zum Kunden hin nicht nur isolierte Logistikleistungen angeboten, sondern aus einzelnen Leistungsarten bestehende Gesamtpakete geschnürt, in denen insbesondere die Koordination der Einzelfunktionen einen besonderen Stellenwert einnimmt.¹¹⁶

Logistikdienstleister lassen sich neben der Leistungsbreite auch nach dem Umfang der Eigenleistungen differenzieren. In diesem Fall wird zwischen Dienstleistern mit operativem oder administrativem Leistungsschwerpunkt unterschieden.¹¹⁷ Der Leistungsumfang von Anbietern mit administrativem Schwerpunkt besteht dabei überwiegend in der Koordina-

¹¹¹ Vgl. Gudehus (1999), S. 835.

¹¹² Vgl. Mehldau/Schnorz (1999), S. 844f.

¹¹³ Vgl. Buchholz et al. (1998), S. 30f.

¹¹⁴ Vgl. KPMG (2003), S. 7. In jüngster Zeit werden diese häufig unter die Kontraktlogistik subsumiert. Vgl. Stölzle et al. (2007).

¹¹⁵ Vgl. Gudehus (1995), S. 28f.

¹¹⁶ Vgl. Giesa/Kopfer (2000), S. 44.

¹¹⁷ Vgl. Baumgarten/Beyer (2003), S. 62ff.

tion der Tätigkeiten operativer Logistikdienstleister sowie in der Logistikberatung und der Netzwerkplanung oder dem Aufbau und der Integration von Informationssystemen. Diese "Asset-armen" Dienstleistungen werden auch als 4PL (Fourth Party Logistics) bezeichnet.¹¹⁸

Eine besondere Ausprägung der Geschäftstätigkeit von Logistikdienstleistern ist die erwähnte Kontraktlogistik, die große Analogien zum Systemdienstleister besitzt. Kern der Kontraktlogistik ist die enge Verbindung zwischen einem auslagernden Unternehmen (Kunde) und einem Logistikdienstleister (Anbieter). Eine rechtliche Festlegung erfährt die Geschäftsbeziehung durch einen umfangreichen Vertrag. Der Logistikdienstleister bietet dem Kunden ein Bündel/Paket von ineinander integrieren und individuell auf seine Bedürfnisse ausgerichteten Leistungen an.¹¹⁹ Dafür bindet sich der Kunde über einen längeren Zeitraum (meist mehrere Jahre) hinweg an den Dienstleister. In Abbildung 22 ist die Grundstruktur der Geschäftsbeziehung schematisch dargestellt.



Abb. 22. Grundstruktur der Kontraktlogistikgeschäftsbeziehung
(Quelle: In Anlehnung an Weber et al. (2007), S. 41)

Für einen Logistikdienstleister bedeutet das Betätigungsfeld der Kontraktlogistik den Umgang mit einem Portfolio an Kunden, deren spezifische Logistik-Anforderungen adäquat zu erfüllen sind. Um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, muss der Dienstleister seine Fähigkeiten so einsetzen, dass er seine Ressourcen optimal auf möglichst viele Kunden verteilt. Es besteht ein Spannungsfeld zwischen einer möglichst kundenindividuellen Leistungserbringung ("Front Office") und einer hohen Standardisierbarkeit der primären Wertschöpfungsprozesse im Bereich des "Back Office". Wettbewerbsentscheidend ist aus diesem Grund für Dienstleister, dass sie standardisierte Einzelleistungen zu einem Bündel zusammenfügen, das die individuellen Bedürfnisse der Kunden möglichst umfassend befriedigt. Daneben sollte der Logistikdienstleister über aktuelles technisches und operationales Know-how verfügen. Nur so kann er im Wettbewerb bestehen und seinen Kunden individuell zugeschnittene Lösungen anbieten.¹²⁰

¹¹⁸ Vgl. Baumgarten/Beyer (2003), S. 63f.

¹¹⁹ Vgl. Weber et al. (2007), S. 38.

¹²⁰ Vgl. Weber et al. (2007), S. 46ff.

Schematische Wertkette von Logistikdienstleistern

Analog zur im vorangegangenen Kapitel dargestellten Wertkette für Verlager zeigt Abbildung 23 die schematische Wertkette eines Logistikdienstleisters.



Abb. 23. Wertkette eines Logistikdienstleisters

Entsprechend der Tatsache, dass die Logistik bei den Logistikdienstleistern der Kerngeschäftstätigkeit entspricht, umfasst eine Logistics Due Diligence hier praktisch die gesamte Unternehmenstätigkeit. Hervorzuheben sind die primären Wertschöpfungsprozesse, die bei einem Logistikdienstleister gänzlich anders als bei einem Industrie- oder Handelsunternehmen strukturiert sind. Die Primäraktivitäten, die auch als "Produktion" bezeichnet werden, umfassen zunächst die operative Planung, den Transport, den Güterumschlag, die Lagerung und die Erbringung von Value Added Services. Diese Tätigkeiten sind je nach Logistikdienstleister unterschiedlich ausgeprägt, je nachdem wo der jeweilige Geschäftsschwerpunkt liegt.

2.4 Entwicklungsstand der Logistik

Das Feld der Logistik hat sich seit Mitte des letzten Jahrhunderts rasant entwickelt und verändert. Im Zeitablauf von 1960 bis heute lassen sich vier Stufen der Entwicklung unterscheiden (siehe Tabelle 8).¹²¹

¹²¹ Vgl. Engelbrecht (2003), S. 51ff.; Weber/Dehler (2000), S. 45ff.

Tabelle 8. Entwicklungsstufen der Logistik

Entwicklungsstufen der Logistik	Niveau des Logistikwissens bei Industrie- und Handelsunternehmen	Grad der Professionalisierung bei Logistikdienstleistern
1. Stufe	Logistik als material- und warenflussbezogene Unternehmensfunktion	Auf Transportleistungen fokussierte nationale Anbieter
2. Stufe	Logistik als flussbezogene Koordinationsfunktion	Auf Transport, Umschlag und Lagerung spezialisierte, grenzüberschreitende Anbieter
3. Stufe	Logistik als Flussorientierung des Unternehmens	International tätige Kernleistungsanbieter (Transport, Umschlag, Lagerung) mit zusätzlichen Leistungspaketen (Value Added Services)
4. Stufe	Logistik als unternehmensübergreifende Flussorientierung (Supply Chain Management)	Ausdifferenzierte globale Vollsortimentanbieter, kundenindividualisierte Kontraktdienstleister und hoch spezialisierte Einzeldienstleister mit oder ohne eigene Assets

Zu Beginn der 1960er Jahre bestand die Logistik eines verladenden Industrie- oder Handelsunternehmens hauptsächlich aus den so genannten TUL-Leistungen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der Logistik als material- und warenflussbezogene Unternehmensfunktion. Es fand eine funktionale Spezialisierung auf diese material- und warenflussbezogenen Dienstleistungen statt. Logistikdienstleister operierten in dieser Phase primär auf ihren nationalen Heimatmärkten. Vor allem das Kabotageverbot verhinderte die Entwicklung international agierender Logistikunternehmen. Bilaterale Abkommen und besonders die Entwicklung der Europäischen Gemeinschaft haben jedoch zu einer weitgehenden Aufhebung von diesen Umständen geführt und die nächste Entwicklungsphase initiiert.

In einer zweiten Phase der Entwicklung standen nicht mehr einzelne Funktionen der Logistik, die besonders effizient erbracht werden sollen, im Vordergrund, sondern das Ziel bestand in einer unternehmensweiten Koordination der Logistik. Logistik wird zur flussbezogenen Koordinationsfunktion. Im Fokus stehen ganze Material- und Warenströme, die durch das verladende Industrie- bzw. Handelsunternehmen fließen.¹²² Mit der angesprochenen Entwicklung der Europäischen Gemeinschaft ging auch die

¹²² Vgl. Engelbrecht (2003), S. 52f.

Entwicklung der Logistikdienstleister zu zunehmend grenzüberschreitend tätigen Akteuren einher.

Die dritte Entwicklungsphase der Logistik ist geprägt von dem Kosten- und Effizienzdruck, dem die verladenden Unternehmen im internationalen Wettbewerb zunehmend ausgesetzt sind. Mit dem rasanten Fortschritt der Informationstechnologie eröffnen sich neue Möglichkeiten zur Koordination und Abwicklung von Logistikaufgaben. Durch die zunehmende Vernetzung der Unternehmen wird die Logistik zu einem ganzheitlichen und flussbezogenen Prozesssystem. Neben den Warenströmen gewinnen die Informationsströme immer mehr an Bedeutung.¹²³ Das Betätigungsfeld der Logistikdienstleister wird parallel dazu immer breiter; zu den klassischen TUL-Leistungen kommt die Erbringung von Value Added Services hinzu.

In der vierten und vorerst letzten Phase der Logistikentwicklung steht nicht mehr das einzelne Unternehmen im Vordergrund, sondern die Supply Chains, in welche die verladenden Industrie- und Handelsunternehmen mit ihren Lieferanten und Kunden sowie die Logistikdienstleister eingebettet sind. Ziel ist die ganzheitliche Ausrichtung der Supply Chain an den Wünschen der Endkunden, wobei die einzelnen Unternehmensgrenzen an Bedeutung verlieren. Bezeichnet wird diese Stufe als "unternehmensübergreifende Flussorientierung", die mit dem Konzept des "Supply Chain Management" erfasst wird.¹²⁴ Logistikdienstleister entwickeln sich zu globalen Vollsortimentanbietern, die dem Kunden hoch individualisierte Gesamtlösungen anbieten (Kontraktlogistik). Jedoch entstehen auch hoch spezialisierte Unternehmen, die sich jeweils auf ganz bestimmte Dienstleistungen fokussieren. Sowohl globale Vollsortimentanbieter als auch Einzeldienstleister können über eigene Assets wie Fuhrpark oder Lagerhäuser und Distributionszentren verfügen und dabei Subunternehmen mit einbeziehen. Besitzen sie selbst keinerlei physische Infrastruktur, besteht die Aufgabe ausschließlich in der Koordination und Integration der an der logistikorientierten Wertschöpfung beteiligten Akteure.

¹²³ Vgl. Engelbrecht (2003), S. 53.

¹²⁴ Vgl. Engelbrecht (2003), S. 54.

3 Konzept der Logistics Due Diligence

In diesem Kapitel werden die zunächst voneinander getrennt betrachteten Aspekte der Due Diligence und der Logistik zusammengeführt. Dabei entsteht eine spezifische Due Diligence, die je nach Fokus der Logistiksituation eines verladenden Industrie- bzw. Handelsunternehmens oder eines Dienstleisters Rechnung trägt: die Logistics Due Diligence (LDD).

3.1 Definition

Die Berücksichtigung der Logistik im Rahmen einer "klassischen" Due Diligence spielte bislang in der Regel eine untergeordnete Rolle. Deshalb findet sich in der Literatur noch keine einschlägige Definition des Begriffes "Logistics Due Diligence". Eine Analyse der Logistik findet bei den traditionellen Prüfgebieten einer Due Diligence am ehesten im Supply, IT, Market oder Service Audit statt. Aufgrund der stark gestiegenen Bedeutung der Logistik für den Unternehmenserfolg ist eine umfassende und gesonderte Beachtung der Logistik sowohl bei Verladern als auch bei Logistikdienstleistern im Rahmen der Due Diligence erforderlich.

Dem soll mit der Entwicklung einer spezifischen Logistics Due Diligence Rechnung getragen werden. Dabei ist das Konzept bei einer engen Auslegung als ein eigenständiges Prüfgebiet zu interpretieren, das in die Gesamtanalyse im Rahmen der Due Diligence mit einbezogen wird (siehe Abbildung 24). Es ist zu beachten, dass die anderen Prüfgebiete aufgrund des Querschnittcharakters der Logistik sich teilweise mit dieser überschneiden. Eine solche Ausrichtung erscheint besonders bei verladenden Unternehmen angebracht, für welche die Logistik zwar eine wichtige Rolle spielt, die sich aber häufig in die weiteren Audits einordnen muss.

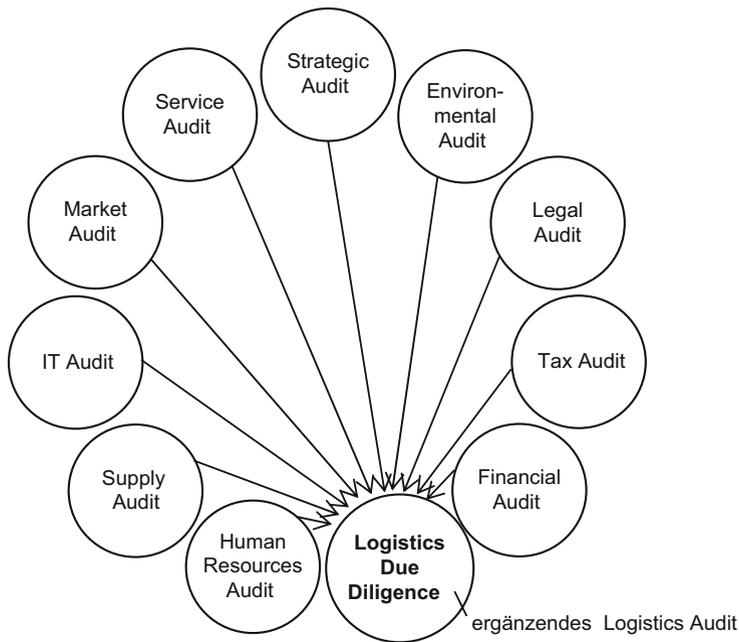


Abb. 24. Die Logistics Due Diligence als "ergänzendes Prüfelement" beim verladenden Industrie- und Handelsunternehmen

Ein Logistikunternehmen hingegen generiert die Wertschöpfung ausschließlich durch die Erbringung von logistikorientierten Dienstleistungen (z.B. Transport-, Umschlag- oder Lagerleistungen). Damit ist die Bedeutung der Logistik für einen solchen Akteur deutlich größer als für ein verladendes Industrie- oder Handelsunternehmen. Er differenziert sich von der Konkurrenz über die Breite, die Zusammenstellung, die Qualität sowie den Preis seiner angebotenen Dienstleistungen. Hieraus resultiert, dass innerhalb der einzelnen Audits einer Due Diligence bei einem Logistikdienstleister die logistikrelevanten Aspekte einen größeren Raum einnehmen. Damit ist die zu konzipierende Logistics Due Diligence als Ganze breiter und umfangreicher zu fassen (siehe Abbildung 25). Die eigentliche Logistikanalyse und -bewertung sollte daher in einem spezifischen Logistics Audit stattfinden, das vor allem auf primäre Wertschöpfungsprozesse (wie z.B. Transport- oder Umschlagsleistungen), Markt-/Branchenspezifika (z.B. Verkehrs- oder Ladungsträger) und Ressourcen (z.B. Gebäude oder Betriebsausstattungen) eingeht. Zusammen mit der Beleuchtung der logistikrelevanten Teilaspekte aus Strategie, Organisation und unterstützenden Aktivitäten (z.B. Einkauf) der "klassischen" Audits resultie-

ren die Prüffelder der Logistics Due Diligence bei einem Logistikdienstleister. Letztere enthält damit zahlreiche Untersuchungspunkte einer "klassischen" Due Diligence, wobei zu berücksichtigen ist, dass es zu Überschneidungen zwischen den Teilaudits kommen kann.¹

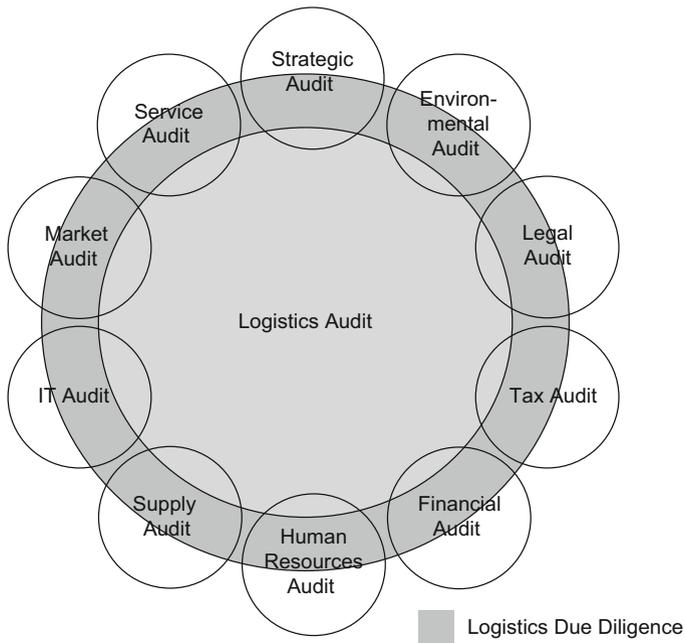


Abb. 25. Die Logistics Due Diligence als "zentrales Prüfelement" beim Logistikdienstleister

Die Ausführungen zeigen, dass das Verständnis der Logistics Due Diligence maßgeblich von der Bedeutung der Logistik für das Unternehmen und der Unterscheidung in Verlager und Logistikdienstleister abhängt.

¹ Für einen Überblick der Aspekte in der traditionellen Due Diligence siehe Kapitel 2.1.

In der vorliegenden Ausarbeitung wird die Logistics Due Diligence als systematische Analyse und Bewertung eines Logistikdienstleisters oder der Unternehmensfunktion Logistik eines verladenden Industrie- oder Handelsunternehmens im Kontext spezifischer Supply Chains verstanden. Auf Basis von qualitativen und quantitativen Daten wird das Ziel verfolgt, die Entscheidungsqualität bei unterschiedlichsten Evaluationsanlässen zu verbessern und mögliche Risiken, die mit der Entscheidung zusammenhängen, zu erkennen und mit geeigneten Maßnahmen zu minimieren.

Damit beinhaltet die Definition der Logistics Due Diligence ebenfalls die Beschaffung der Informationen zum Logistiksystem und zur Supply Chain, die eigentliche Analyse und Bewertung der Logistik und Supply Chain sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen bezüglich spezifischer Fragestellungen, die durch die Logistik und die Supply Chain beeinflusst werden.

3.2 Ziele und Anlässe

Grundsätzliches Ziel der Logistics Due Diligence ist die Analyse und Bewertung eines Logistikdienstleisters oder der Logistikfunktion bei einem verladenden Industrie- bzw. Handelsunternehmen. Die Due Diligence wird aufgrund eines spezifischen Anlasses durchgeführt und dient der Entscheidungsvorbereitung. Dabei eignet sich die Logistics Due Diligence grundsätzlich für die im vorangegangenen Abschnitt bereits identifizierten Anlässe. Da jede Situation mit einer unterschiedlichen Fragestellung einhergeht, gibt es anlassspezifische Zielsetzungen für das Audit. Diese gehen in der Regel über die grundsätzliche Analyse der Logistikqualität, Logistikkosten und Logistikeffizienz hinaus.

So soll etwa beim Zusammenschluss zweier Unternehmen die Due Diligence prinzipiell aufzeigen, ob es zwischen den Unternehmen einen organisatorischen, technischen und strategischen Fit gibt. Weiter dient diese Analyse zur Bestimmung der Synergiepotentiale im Logistikbereich, die im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses realisiert werden können.² Des Weiteren soll nach möglichen Deal Breakern im Logistikbereich gesucht werden, die zum Abbruch der Gespräche führen könnten. Ferner ist zu klären, welchen Einfluss die Ergebnisse aus dem Logistik-

² Vgl. Jansen (2000), S. 164.

und Supply Chain-Kontext auf den Unternehmenswert und damit den Kaufpreis haben.

Auch bei der Fragestellung, ob ein Logistik-Outsourcing durch einen Verlagerer bzw. die Übernahme dieser Logistikaktivitäten durch einen Dienstleister (Kontraktlogistik) für die involvierten Akteure wirtschaftlich "sinnvolle" Alternativen sind, geht eine Analyse und Bewertung der Ist- und potentieller Soll-Situationen voraus. Dabei ist zu prüfen, welche Auswirkungen eine solche Entscheidung auf das jeweilige eigene Unternehmen, die Mitarbeiter und die Prozesse hat. Um sicherzustellen, dass der Outsourcing-Partner geeignet ist, sollte dieser einer umfangreichen Evaluation unterzogen werden. Ferner sind der aus der Veränderung resultierende Nutzen und die Kosten aus der jeweiligen spezifischen Sicht abzuwägen.

Bei einem logistikorientierten IPO oder MBO stehen ebenfalls die grundsätzlichen Ziele der Logistics Due Diligence im Vordergrund: die Prüfung der Logistikqualität, der Logistikkosten und der Logistikeffizienz. Aber auch hier ist auf den zukünftigen Wertbeitrag der Logistik sowie mögliche Risiken abzustellen, da sich der Emissionspreis aus den abdiskontierten Zuflüssen an die zukünftigen Aktionäre bestimmen sollte und dabei auf physischen Prozessen und Aktivitäten beruht.

Bei Veränderungsprozessen kann ein akuter Wandlungsbedarf möglicherweise in den Logistiksubsystemen bestehen (z.B. überhöhte Transport- und Lagerbestandskosten oder mangelhafter Lieferservice), der sich durch eine Analyse und Bewertung der Ist-Situation im Rahmen einer logistikorientierten Due Diligence ermittelt lässt. Bevor eine Restrukturierung der Supply Chain angestoßen wird, gilt es jedoch noch weitere Aspekte zu beleuchten. Dazu gehört eine kritische Hinterfragung der prozessualen Wandlungsfähigkeit und der mitarbeiterbezogenen Veränderungswilligkeit des Unternehmens. Zudem sollten die Kosten des Restrukturierungsprozesses und der hieraus resultierende Nutzen prognostiziert und einander gegenübergestellt werden.

Bei der Kreditvergabe im Logistikbereich wird aus Sicht der Kapitalgeber maßgeblich auf die Effizienz, Rentabilität sowie Sicherheit abgestellt, um eine adäquate Zinszahlung und Tilgung sicherzustellen. Dabei sollte der Fokus jedoch nicht ausschließlich auf die Ist-Situation und reine Finanzkennzahlen ausgerichtet sein, sondern aufgrund der Laufzeit des Kredites auch die Zukunft sowie den operativen Wertschöpfungsteil mit einbeziehen. Wertvolle Informationen hierfür liefert eine kreditbezogene Logistics Due Diligence.

3.3 Prüfgebiete

In diesem Abschnitt wird auf die Felder eingegangen, die bei einer Logistics Due Diligence zu prüfen sind. Dabei werden eigenständige Untersuchungsrahmen für Dienstleister und Verlager vorgeschlagen, die sich an den bereits eingeführten generischen Wertketten orientieren (siehe Abbildung 26 und Abbildung 27). Beide setzen sich aus den folgenden Audits zusammen: Logistics Audit, Strategic Audit, Environmental Audit, Legal Audit, Tax Audit, Financial Audit, HR Audit, Market Audit, Service Audit, Supply Audit, Information Technology (IT) Audit, Human Resources (HR) Audit sowie Supply Audit und Information Technology (IT) Audit. In den einzelnen Audits werden jeweils die logistikspezifischen Aspekte analysiert.

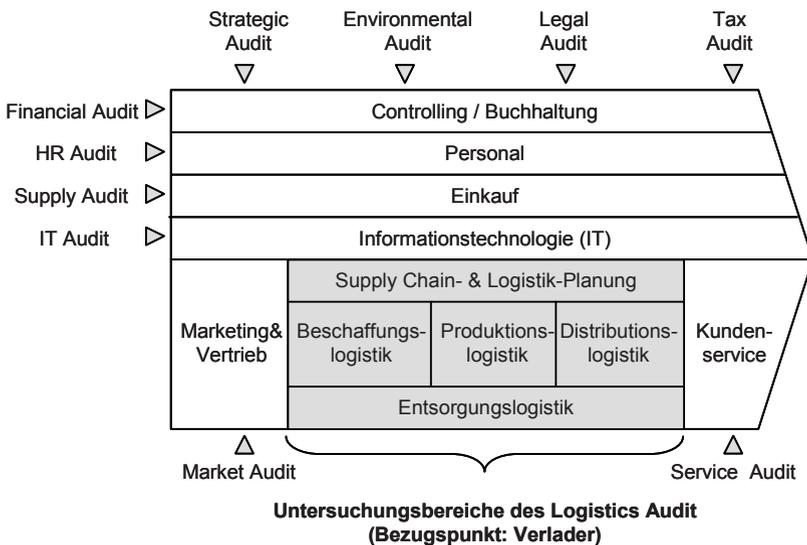


Abb. 26. Umfassender Prüfungsrahmen beim verladenden Industrie- und Handelsunternehmen

Die Unterschiede zwischen Verlager und Dienstleister ergeben sich primär im Logistics Audit. Dieses basiert auf den unterschiedlichen logistikbezogenen Wertketten. Die Prüffelder sind beim Verlager phasenspezifisch unterteilt. Es sind folglich die Beschaffungs-, Produktions-, Distributions- und Entsorgungslogistik zu untersuchen. Die strategischen und planerischen Aspekte werden durch den Punkt Supply Chain- und Logistikplanung abgedeckt.

Beim Logistikdienstleister bezieht sich das Logistics Audit auf alle Felder der generischen Wertkette. Zunächst stehen die primären Wertschöpfungsprozesse des Transports (Vorlauf, Hauptlauf, Nachlauf), des Umschlags, der Lagerung sowie die damit zusammenhängenden Value-Added-Services und Planungsaufgaben im Zentrum der Betrachtung. Ergänzend dazu gilt es markt- und branchenspezifische Prozesse sowie Know-how in die Evaluationen einfließen zu lassen. Ferner sind die dafür benötigten Ressourcen (z.B. Mitarbeiter, Standorte, Mobilien und Immobilien) zu analysieren und zu bewerten. Bei Logistikdienstleistern fließen zudem ausgewählte Aspekte der unterstützenden Unternehmensfunktionen (insbesondere Marketing, Vertrieb, IT und weitere administrative Aufgaben) in das Logistics Audit ein. Damit wird der erforderlichen breiten Interpretation einer Logistics Due Diligence bei Logistikdienstleistern Rechnung getragen (siehe Abbildung 27).

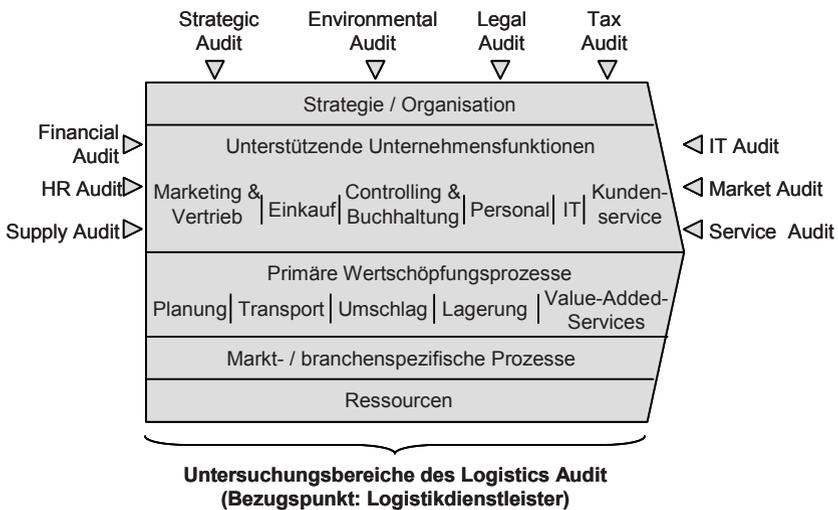


Abb. 27. Umfassender Prüfungsrahmen beim Logistikdienstleister

Im Folgenden wird auf die weiteren Audits mit Fokus auf die Logistik eingegangen.

Strategic Audit

Das Strategic Audit beschäftigt sich mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und berücksichtigt dabei mehr oder weniger logistikrelevante Aspekte. Nach Göpfert (2005) beinhaltet die Logistikstrategie die strategi-

schen Erfolgsziele im Logistik-Bereich und beschreibt den Weg, wie diese erreicht werden sollen.³ Die Logistikgesamtstrategie setzt sich aus einzelnen Teilstrategien zusammen, die sich bspw. an der phasenorientierten Gliederung orientieren können. Daraus resultieren die folgenden Teilstrategien: Beschaffungslogistikstrategie, Produktionslogistikstrategie, Distributionslogistikstrategie, Entsorgungslogistikstrategie. Die einzelnen Teilstrategien enthalten die grundsätzlichen Ziele für die Logistikphase und die zur Verwirklichung notwendigen Schritte.⁴ Ein strategisches Ziel für die Beschaffungslogistik kann z.B. in der Reduktion der Kosten bestehen und durch eine Ausweitung der weltweiten Beschaffung (Global Sourcing) in Kombination mit der Bündelung der "Inbound-Transporte" auf dem Seeweg realisiert werden. In Form der Strategic Due Diligence sind die Annahmen zu überprüfen, welche der Strategie zugrunde liegen. Damit eng verbunden ist die Zweckmäßigkeit der Strategie. Des Weiteren ist zu kontrollieren, ob die Entscheidungsalternativen und deren voraussichtliche Auswirkungen sich mit der Wettbewerbs- und der Unternehmensgesamtstrategie decken. Wird bspw. versucht über eine Kostenführerschaft im Wettbewerb mit funktionalen Produkten zu bestehen, so ist die Logistik schwerpunktmäßig auf effiziente und schlanke Prozesse auszurichten. Verfolgt hingegen das Unternehmen eine Differenzierungsstrategie mit innovativen Produkten, so gilt es möglichst flexible Logistikstrukturen und -prozesse aufzubauen.⁵

Environmental Audit

Das Environmental Audit dient dazu, die schädlichen Umweltauswirkungen, die in der Logistik entstehen, zu analysieren und zu bewerten. Dabei müssen bei einem Logistikdienstleister vor allem die Bereiche Transport, Lager und Werkstatt untersucht werden, da diese Treiber von negativen externen Effekten sind.⁶ Bei den Transporten geht es um Punkte wie Auslastung, Verlagerung von Transporten (z.B. Lärmbelastungen), Transportmittelausstattung (z.B. Spritverbrauch) und – vor einem ökologischen Hintergrund – die Emissionen und Umweltbelastungen (z.B. der beim Transport anfallende CO₂-Ausstoß). Entscheidend beim Lager sind die Funktion (Vorrats-, Puffer- oder Verteillager) und die konkrete Lagerhalle mit den dort aufbewahrten Produkten und ablaufenden Prozessen. Ferner ist der entstandene Flächenverzehr durch Logistikimmobilien zu beachten. Die Werkstatt hat die

³ Vgl. Göpfert (2005), S. 204.

⁴ Vgl. Göpfert (2005), S. 208.

⁵ Vgl. Fisher (1997), S. 105ff.

⁶ Vgl. Lohre (2002), S. 145ff.

Aufgabe, durch sachkundige Wartung und Instandsetzung zur Umweltbilanz beizutragen. Für den Verloader spielt zudem die Ressourcenverwendung im Rahmen der Produktionslogistik sowie das Subsystem Entsorgungslogistik mit der Rückführung von Verpackungsmaterialien und Verbrauchsteilen eine Rolle im Environmental Audit.

Legal Audit

Das Legal Audit überprüft die rechtlichen Aspekte und Verträge, die es auch im Logistik- und Supply Chain-Kontext gibt. So sollten die Lieferanten-, Abnehmer- und Kooperationsverträge genau analysiert und ihre Auswirkungen auf die spezifische Fragestellung geklärt werden. Von zentraler Bedeutung sind die in der Regel langfristig ausgestalteten Logistikverträge zwischen Logistikdienstleistern und Verladern. Diesen Partnerschaften liegen umfangreiche Vertragswerke zugrunde, die Service Level Agreements, Vertragsstrafen, Kosten und Ausstiegsklauseln festlegen.⁷ Auch Mietverträge können von hoher Bedeutung sein, denn die langfristige Bindung von Lagern und Produktionsanlagen können Auswirkungen auf die Umsetzbarkeit von geplanten Maßnahmen haben. Schließlich gilt es, die Arbeitsverträge der Mitarbeiter und die Tarifregelungen zu prüfen, da diese ggf. im Rahmen einer Fremdvergabe der Logistikaufgaben bei der Gestaltung der Betriebsübergänge eine zentrale Rolle spielen.⁸

Exkurs: Logistikverträge

Unter Logistikverträgen fallen freiwillig zwischen zwei oder mehreren Parteien abgeschlossene Vereinbarungen, die verwendet werden, um die regelungsbedürftigen Bereiche einer Zusammenarbeit in der Logistik mit entsprechendem Konfliktpotential zu erfassen. Diese Vereinbarungen sind bei einer Legal Due Diligence mit Logistikbezug dezidiert zu prüfen.⁹

(a) Präambel

In Logistikverträgen wählen die Parteien eingangs häufig eine Präambel, um das Interesse an einer Zusammenarbeit zu manifestieren. Aus juristischer Sicht sind solche Ausführungen nicht verbindlich und können höchstens in einem Konfliktfall als Auslegungshilfe herangezogen werden. Oft wird in der Präambel die Absicht ausgedrückt, dass die vorliegende Vereinbarung als Rahmenvertrag für sämtliche Einzelaufträge, die der auftraggebende Verloader einem auftragnehmenden Dienstleister erteilt, Gültigkeit hat.

⁷ Vgl. Otte (2007), S. 329ff.

⁸ Vgl. Prockl/Rudolph (2007), S. 369ff.

⁹ Im Folgenden vgl. ausführlich Gran (2003), S. 167ff.

(b) Leistungsumfang

Der zu erbringende Leistungsumfang des Logistikdienstleisters wird in der überwiegenden Zahl der Logistikverträge präzise determiniert. Dennoch sollte sich der Dienstleister vergewissern, ob ergänzend zu den Rahmenverträgen weitere Anlagen, wie z.B. ein Pflichtenheft existieren, welche zum Leistungsumfang dazugehören. Für die in der Logistik relevanten Bereiche Beschaffung, Fertigung, Distribution und Entsorgung sind im Leistungsumfang die einzelnen auszuführenden Tätigkeiten des Logistikdienstleisters definiert.

Umfasst der Leistungsumfang auch die Fertigung (z.B. Befestigen von Zubehörteilen, Endmontage), ist die notwendige Arbeitsteilung möglichst präzise festzulegen. Mit der genauen Zuweisung der jeweiligen Verantwortungsbereiche an die beteiligten Akteure im Logistikvertrag können möglichen Zuständigkeitskonflikte präventiv verhindert werden.

In der Regel ist der Auftraggeber zudem bemüht, das beförderungssichere Verpacken der Güter und die entsprechende Kennzeichnung, die ihm nach den transportrechtlichen Regelungen (§ 411 HGB) obliegen, innerhalb des Leistungsumfangs dem Logistikdienstleister zu übertragen. In diesem Zusammenhang ist die vertragliche Regelung der Eigentumsverhältnisse am Verpackungsmaterial und an Paletten wichtig, da für den Abnehmer der Lieferung allenfalls eine Rückgabepflicht besteht. Ebenfalls kann der Abnehmer weitere Vorgaben für das Verpacken und das Kennzeichnen der Güter vorschreiben, welche einer Anpassung durch den Logistikdienstleister bedürfen.

Dem Logistikdienstleister wird zudem häufig das Verladen sowie Entladen und – falls dies erforderlich ist – die Verzollung von Sendungen, was grundsätzlich ebenfalls dem Auftraggeber obliegt (§ 412 HGB), übertragen.

Der Mittelpunkt eines Logistikvertrages ist allgemein die Durchführung von Transporten durch den Logistikdienstleister (§§ 407 ff. HGB). Oft enthalten solche Rahmenvereinbarungen Klauseln, welche die Benützung eines bestimmten Transportmittels vorschreiben oder Besonderheiten des Transportgutes beachten (z.B. Gefahrgut gemäß § 410HGB, verderbliches Gut).

Bei der Lagerung von Gütern (§§ 467 ff. HGB) sollten allfällige Engpässe beim Abnehmer im Logistikvertrag einbezogen sein. Z.B. kann dem Abnehmer mit der Einrichtung eines Pufferlagers eine zusätzliche Sicherheit gewährt werden, da er bei der Verteilung von Rohstoffen und Waren auf die Lagerbestände zurückgreifen kann.

Neben diesen Kernpunkten übernehmen die Logistikdienstleister oftmals weitere Pflichten, die nicht auf die Beförderung bezogen sind. Dazu gehören z.B. Bemusterung, Qualitätskontrollen, Regalpflege, Umsignieren, Reinigung, Distribution, Rechnungserstellung oder Lagerergänzung. Diese zusätzlichen Leistungen sollten ebenfalls möglichst detailliert festgelegt werden.

Der gesamte Leistungsumfang eines Logistikvertrages ist bei der Due Diligence mit den Erfordernissen des Abnehmers zu vergleichen. Insbesondere sind die Zeitvorgaben für die Leistungen mit dem Bedarf abzustimmen. Wird der Abnehmer in die Betrachtung miteinbezogen, kann sich die Nachfrage nach Leistungen des Logistikdienstleisters verändern, z.B. wenn der Abnehmer über Lager- oder Transportkapazitäten verfügt.

(c) Vergütung

Die Vergütung richtet sich nach dem Leistungsumfang, wie er im Logistikvertrag definiert wurde. In der Regel beinhaltet dieser eine detaillierte und abgestufte Vergütungsregelung mit verschiedenen Berechnungsmaßstäben. Abhängig von der erbrachten Teilleistung erfolgt eine Vergütung nach Arbeitsstunden, Gewicht, Volumen, Stückzahl oder Dauer. Üblich ist zudem, dass sich die Logistikdienstleister eine Mindestvergütung unabhängig von der tatsächlich anfallenden Vergütung garantieren lassen. Damit können sie Investitionskosten gegen das Ausbleiben von Einzelaufträgen absichern. Bei einem Unternehmenskauf muss der Käufer solche finanziellen Ausgaben beachten, da diese unter Umständen auch ohne Bedarf weiter ausgerichtet werden müssen. Im Rahmen einer Due Diligence ist deshalb zu prüfen, ob allenfalls eine Abfindung gezahlt werden muss/kann.

(d) Exklusivität

Die häufig bei Logistikverträgen anzutreffende Exklusivitätsklausel bietet in der Praxis ein hohes Konfliktpotential. Sie stellt den potentiellen Unternehmenskäufern bei der Anpassung von Logistikprozessen nach einem Unternehmenskauf vor massive Probleme. Die Exklusivitätsklausel beeinflusst die strategischen Entscheidungen des Unternehmenskäufers und kann ihn von der Beauftragung anderer Logistikunternehmen abhalten.

Im Rahmen der Legal Due Diligence werden deshalb Auslegungs- und Ummöglichungsmöglichkeiten gesucht, welche die Exklusivitätsklausel leer laufen lassen und eine Loslösung aus der Bindung ermöglichen.

(e) Haftung, Vertragsstrafe und Versicherung

Die Frage nach der Haftung ist in Logistikverträgen zentral. Da aber in Logistikverträgen eine Vielzahl von Haftungsnormen Anwendung finden können, ist sie für Interessenten nicht ohne weiteres verständlich. Haftungsnormen umschließen nicht nur unterschiedliche Regelungsbereiche, sondern haben auch einen bestimmten geographischen Geltungsbereich. Der Logistikdienstleister kann mit transport-, lager-, werkvertrags-, dienstvertrags-, oder produkthaftrechtlichen Normen konfrontiert werden. Bei internationalen Logistikprozessen findet neben dem deutschen Recht auch europäisches oder anderweitig internationales Recht Anwendung. Die Haftungsansprüche gegen Logistikdienstleister werden allgemein durch eine Vielzahl an Normen (z.B. §431 HGB) limitiert. Neben gesetzlichen Haftungsregelungen geben bestehende Logistikverträge einen Einblick über allfällige Vertragsstrafen des Logistikdienstleisters. So ist es möglich abzuschätzen, ob etwaige Sanktionen geeignet sind, um bspw. die Einhaltung von Qualitätsstandards sicherzustellen.

Eng verknüpft mit diesen Haftungsfragen ist diejenige einer geeigneten Haftpflichtversicherung für den Logistikdienstleister. Dabei ist zu beachten, dass seit Anfang 2003 von den Versicherungen kein umfassender Versicherungsschutz für Transportunternehmen mehr angeboten wird. Damit wurde das Insolvenzrisiko verschärft. Im Weiteren spielt die Versicherungsfrage bei Unternehmenskäufen insofern eine Rolle, als z.B. eine doppelte Abdeckung von Risiken frühzeitig erkannt und vermieden werden soll.

(f) Laufzeit, Vertragsanpassung und Kündigung

Um eine optimale Amortisation der getätigten Investitionen zu erreichen, ist der Logistikdienstleister generell an einer möglichst langfristigen vertraglichen Bindung mit seinem Auftraggeber interessiert. Im Falle eines Unternehmenskaufs kann eine lange Vertragsdauer problematisch sein, da sie eine strategische Neuausrichtung oder die Anpassung von Logistikprozessen erschwert. Für diesen Fall sehen die Logistikverträge in der Regel eine Klausel vor, welche die Vertragsanpassung bei geänderten Rahmenbedingungen erlauben. Im Rahmen der Legal Due Diligence ist bei Unternehmenskäufen deshalb zu prüfen, ob mit einer Vertragsanpassung die eigene Rechtsposition verbessert werden kann.

Logistikverträge enthalten häufig konkrete Kündigungsfristen und -gründe. Dies hauptsächlich deshalb, da es sich bei diesen Verträgen um Rahmenverträge handelt, die ein Dauerschuldverhältnis begründen. Die Legal Due Diligence kümmert sich im Sinne einer bestmöglichen Integration des Logistikdienstleisters eingehend mit den vereinbarten Kündigungsmöglichkeiten von bestehenden Logistikverträgen.

(g) Kontrollmöglichkeiten

Logistikverträge sollten potentielle Unternehmenskäufer nach einem Erwerb des Logistikdienstleisters nicht unnötig in ihrem Handlungsspielraum einschränken. Dazu zählt bspw. die Erfüllung von Genehmigungserfordernissen (§§ 3, 6 Güterkraftverkehrsgesetz), die auf Zuverlässigkeit und genügende Finanzreserven des Logistikdienstleisters hinweisen. Ein Logistikdienstleister, der diesen Anforderungen nicht genügt, kann keine Gewähr für die zukünftige Durchführung von Logistikaufgaben bei seinem Auftraggeber bieten. Eine weitere Klausel, die den Handlungsspielraum des Unternehmenskäufers einengen könnte, ist die häufig anzutreffende vertragliche Zusicherung, dass der Logistikdienstleister ausländisches Personal nur mit entsprechender Arbeitsgenehmigung beschäftigt. Hier geben zudem das Gesetz zur Bekämpfung illegaler Beschäftigung im Güterverkehr und eine Verordnung der Europäischen Union weitere Anforderungen vor, die beachtet werden müssen.

Der Logistikvertrag sollte darüber hinaus dem verladenden Industrie- oder Handelsunternehmen eine Kontrolle über einzelne Logistikleistungen gewähren. Der Logistikdienstleister kann sich z.B. dazu verpflichten, dem Auftraggeber eine jederzeitige Kontrolle über den konkreten Sendungslauf durch Darstellung, wo sich die konkreten Sendungen jeweils befinden, zu ermöglichen. Dieser kann so über das Internet den Verbleib seiner Ware überwachen. Je nach Logistikvertrag beansprucht der Auftraggeber zudem eine Kontrolle über die Tätigkeiten des Logistikdienstleisters für seine Wettbewerber. Diese ist aber nur nach vorheriger schriftlicher Zustimmung der anderen Auftraggeber zulässig. Im Falle einer Übernahme kann sich die Wettbewerbssituation verändern, womit die Auswirkungen dieser Kontrollmöglichkeiten bei der Legal Due Diligence überprüft werden sollten.

Tax Audit

Im Tax Audit wird die Steuersituation des Unternehmen beleuchtet, wobei die verwendbaren Rechnungslegungsstandards sowie Konzern- und Jahresabschlüsse im Zentrum des Interesses stehen. Die Logistik kann aufgrund ihres Querschnittcharakters einen Einfluss auf die steuerliche Belastung besitzen. So lassen sich bspw. über die Wahl von Logistik-Standorten und -strukturen oder die Überführung von Logistikeinheiten in spezielle eigenständige Gesellschaften ggf. örtlich abweichende Steuervorschriften ausnutzen.

Zudem gilt es in diesem Audit die verschiedenen indirekten Steuern und Abgaben, wie z.B. Mehrwert- und Umsatzsteuern oder Zollgebühren, zu berücksichtigen. Insbesondere bei international tätigen Unternehmen gilt es in diesem Kontext Doppelbesteuerungen zu vermeiden und Transferzahlungen zwischen den Ländereinheiten zu optimieren.

Financial Audit

Das Financial Audit untersucht die finanziellen Aspekte des Unternehmens, wobei die Betrachtung für den Logistikdienstleister deutlich breiter ausfallen wird als für ein verladendes Industrie- oder Handelsunternehmen.

Beim Verlager ist die Rechnungslegung in der Regel nicht explizit auf die Logistik ausgerichtet. Häufig beziehen sich die Logistikkosten auf spezifische Profit- oder Cost-Center, werden in unterschiedlichen Kostenstellen verbucht und sind für eine umfassende Analyse zu aggregieren. Noch schwieriger gestaltet sich beim Verlager die Berechnung eines finanziellen Erfolgsbeitrags durch die Logistik. Dieser lässt sich nur durch Transferpreise oder komplexe, wertorientierte Ansätze ermitteln.

Für den Logistikdienstleister lassen sich die Kosten, der Gewinn und die Rendite durch eine Untersuchung der Buchhaltung, des Controllings und der Jahresabschlüsse relativ leicht ableiten.

Neben der Status quo-Betrachtung ist im Financial Audit ferner die Finanzplanung mit Zukunftsbezug von Bedeutung. Wichtig sind hierbei u.a. die mittelfristigen Investitionen, die zukünftigen Gewinne und die erforderlichen Budgets.

Human Resources Audit

Das Human Resources Audit überprüft die Qualität und die Potentiale der Mitarbeiter und bezieht dabei selbstverständlich auch das Personal im Logistikbereich mit ein. Neben den Fähigkeiten stehen die Kosten für das Personal im Zentrum des Interesses. Außerdem ist der Einfluss der Gewerkschaften beziehungsweise des Betriebsrates zu überprüfen, da diese

wichtige Anspruchsgruppen sind und ggf. die angestrebte Entscheidung beeinträchtigen können. Des Weiteren sollte der informelle Aufbau und die Kultur des Unternehmens rekonstruiert und untersucht werden.¹⁰ Schließlich gilt es die Auswirkungen der Entscheidung auf das Humankapital und die Organisationskultur zu beachten.

Supply Audit

In diesem Audit wird die Beschaffung analysiert und bewertet. Dabei geht es um die grundlegende Beschaffungsstrategie und die konkrete Auswahl von Lieferanten im Falle der Verlader resp. der Subunternehmen bei den Logistikdienstleistern.

Die Beschaffungsstrategie ist z.B. bei Industrie- und Handelsunternehmen auf Beschaffung im Bedarfsfall, Vorratshaltung oder Just-In-Time ausgerichtet.¹¹ Die Bedarfsdeckung kann lokal (Local Sourcing) oder global (Global Sourcing) erfolgen. Außerdem ist die Beschaffung durch einen Lieferanten (Single Sourcing) oder durch mehrere Lieferanten (Multiple Sourcing) möglich. Des Weiteren sind einzelne Teile (Component Sourcing) oder ganze Module (Modular Sourcing) zu beschaffen. Bei den Beschaffungsstrategien ist zu beachten, dass diese kombiniert werden können und von der Art und Relevanz des Produktes abhängen. Des Weiteren ist zu prüfen, ob geeignete Auftragnehmer für die einzelnen Produkte und Dienstleistungen ausgewählt wurden. Für die Auswahl sind sowohl Leistungs- als auch Kostenaspekte zu beachten. Auf eine Betrachtung von Einzelfällen kann verzichtet werden, wenn konkrete Vorgaben zur Lieferanten- und Subunternehmerauswahl bestehen und diese auf ihre Zweckmäßigkeit überprüft wurden. Dennoch ist eine Stichprobenuntersuchung sinnvoll, um zu prüfen, ob die Vorgaben tatsächlich umgesetzt werden.

IT (Information Technology) Audit

Das IT Audit dient der Analyse und Bewertung der Informations- und Kommunikationssysteme. Für die Logistik im Speziellen sowie für das Supply Chain Managements im Allgemeinen ist die Verarbeitung von Informationen von großer Bedeutung. Neben dem Warenfluss muss ein kontinuierlicher Informationsfluss zwischen den involvierten Akteuren erfolgen, um die Prozesse effizient ausführen zu können. Der Informationsfluss

¹⁰ In diesem Ansatz wird die Analyse und Bewertung der Organisationskultur dem Human Resources Audit zugerechnet. Denkbar wäre auch ein eigenständiges Organizational Audit.

¹¹ Für die Ausführungen zur Beschaffungsstrategie vgl. bspw. Göpfert (2005), S. 206.

ist zudem eine Voraussetzung dafür, dass die Supply Chain über die Grenzen eines Unternehmens hinweg optimiert werden kann. Gleichzeitig ermöglichen die elektronisch gespeicherten Daten eine Kontrolle und gezielte Steuerung bei Abweichung von Vorgaben bzw. Planungen. Bei der IT Due Diligence ist es wichtig, die Auswirkungen der konkreten Entscheidung auf die Informationstechnologie abzuschätzen. Hierbei geht es um Fragen wie die Kompatibilität von Software, Schnittstellen oder Standards.

Market Audit

Das Market Audit fokussiert die marktbezogenen Strukturen und Strategien, wobei die Logistik mit zu berücksichtigen ist. Aus Logistikdienstleistersicht gilt es zunächst, die Abgrenzung des Marktes in geographischer sowie in produkt- bzw. leistungsbezogener Hinsicht vorzunehmen bzw. zu hinterfragen. Liegt bspw. ein eindeutig abgegrenzter Markt vor (z.B. bei einer hohen Branchenspezialisierung), sieht sich der Logistikdienstleister lediglich mit den Erwartungen der Kunden und den auf diesem Markt tätigen Wettbewerbern konfrontiert. Logistikmärkte sind jedoch häufig nicht klar voneinander abzugrenzen, was mit heterogenen Kundenbedürfnissen einhergeht. Bei heterogenen Kundenbedürfnissen entfällt die Möglichkeit, die Erwartungen sämtlicher Kunden einheitlich zu steuern, was ein differenziertes Vorgehen erfordert. Aus Verladersicht gilt es, in Bezug auf die Logistik den Markt und die Akteure für Logistikdienstleistungen zu beobachten. Ein kontinuierliches Screening – auch von Wettbewerbern – erlaubt es Potentiale und Innovationen rechtzeitig zu identifizieren. Über solche Vergleiche können bspw. neue Angebote (z.B. Bestandsfinanzierungslösungen) oder Kostensenkungseffekte (z.B. durch Dienstleisterwechsel) erkannt werden.

Service Audit

Im Service Audit wird der Kundenservice sowie die Kundenorientierung untersucht.¹² Mit Hilfe dieser Betrachtung wird die Abhängigkeit der Unternehmen vom Kunden in den Mittelpunkt unternehmerischer Entscheidungen gestellt. Eine fehlende Kundenorientierung oder ein minderer Kundenservice – bspw. wegen eines anhaltend minderen Lieferservicegrads – kann die Umsätze negativ beeinflussen. Denn die Fähigkeit der Erfüllung von Kundenerwartungen und der Erzeugung von Kundenloyalität

¹² Zum Kundenservice und Kundenorientierung siehe ausführlich Bruhn/Meffert (2001).

kann als entscheidender Wettbewerbsvorteil bewertet werden. Vor allem für Logistikdienstleister spielt der Kundenservice aufgrund des immateriellen Charakters von Dienstleistungen, der notwendigen Einbeziehung der Kunden in die Leistungserbringung und der prinzipiellen Austauschbarkeit der Anbieter eine große Rolle.¹³ Zudem ist zu berücksichtigen, dass Logistikunternehmen meist gleichzeitig mit mehreren "Kunden" innerhalb eines Auftrags konfrontiert werden; nämlich dem Versender und dem Empfänger der Waren und Güter.

Zwischenfazit

In diesem Abschnitt wurde der Begriff "Logistics Due Diligence" definiert und je ein Prüfrahm für den Verlader und den Logistikdienstleister vorgestellt. Eine grundsätzliche Neudefinition des Begriffes ist nötig, da die einschlägige Literatur bisher keine ausreichende Verknüpfung zwischen der Due Diligence und der Logistik herstellt. Gleichwohl ist die Erstellung einer spezifischen Logistics Due Diligence aufgrund der steigenden Bedeutung der Logistik für den Verlader und besonders den Logistikdienstleister von Vorteil, wobei verschiedene Anlässe zu unterscheiden sind. Eine Unterscheidung des Analyse- und Bewertungsansatzes für Verlager und Logistikdienstleister wird zum einen durch unterschiedliche Wertketten und zum anderen durch eine (noch) größere Bedeutung der Logistik für den Logistikdienstleister bedingt. Innerhalb der verschiedenen Prüffelder lassen sich mehr oder weniger stark ausgeprägte Bezüge zur Logistik herstellen, wobei diese bei Logistikdienstleistern tendenziell prägnanter ausgeprägt sind als bei verladenden Industrie- und Handelsunternehmen. In den folgenden Ausführungen zur Logistikanalyse und -bewertung soll diesem Sachverhalt Rechnung getragen werden.

¹³ Vgl. Bruhn (2006), S. 19.

4 Ansätze zur Logistikanalyse und -bewertung

In diesem Kapitel werden verschiedene in der Literatur diskutierte Ansätze zur Logistikanalyse und -bewertung vorgestellt und vor dem Hintergrund der Konzeption der Logistics Due Diligence diskutiert. Die nachfolgende Aufarbeitung umfasst die folgenden Überlegungen: Logistik-Kennzahlensysteme, wertorientierte Ansätze in der Logistik, Logistik-Benchmarking, Logistik-Balanced Scorecard, Total Quality Management und Exzellenzmodelle in der Logistik sowie die Logistik-Bilanz und das Lieferanten-Audit. Ziel dieser Untersuchung ist es, die Eignung der Ansätze für die verschiedenen Anlässe und Ausgestaltungen einer Logistics Due Diligence zu prüfen.

4.1 Methodik

Die herangezogenen Ansätze zur Logistikanalyse und -bewertung werden im Folgenden jeweils nach dem gleichen Schema untersucht, um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Die verwendeten Evaluierungskriterien orientieren sich dabei an Vorschlägen der Deutschen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA).¹ Der Anwendungsschwerpunkt der DVFA-Validierungsstandards liegt bei Kredit-Ratings. Da die Due Diligence als eine spezielle Form eines Ratings angesehen werden kann und die Kreditgewährung gar ein konkreter Anwendungsfall für eine Due Diligence ist, lassen sich bewertungs- und analyserelevante Kriterien ableiten, die für eine Logistics Due Diligence ebenfalls bedeutend sind.

Das Vorgehen gestaltet sich wie folgt: Zunächst werden die jeweiligen Analysen und Bewertungsansätze definiert und kompakt beschrieben. Daraufhin wird genauer auf den Implementierungsprozess und den Ablauf der Analyse und Bewertung eingegangen. Die Prozessbetrachtung soll Auskünfte über eine vorgehensbezogene Einbettung des jeweiligen Ansatzes in den Logistics Due Diligence-Ablauf liefern. Weiterhin werden die aus-

¹ Vgl. DVFA (2004).

gewählten Konzepte hinsichtlich der Kriterien Informationsbedarf, Informationsquellen und Aufwand untersucht, weil sich daraus Rückschlüsse auf die zu erhebenden Daten, den Zeitbedarf und den Ressourcenaufwand ableiten lassen. Ob sich die Ansätze prinzipiell für die Ausgestaltung der Logistics Due Diligence eignen, wird im Kontext der identifizierten Restriktionen Zeit, Wirtschaftlichkeit und Wesentlichkeit ermittelt. Abschließend werden die Ansätze vor dem Hintergrund der Logistics Due Diligence miteinander verglichen.

4.2 Logistik-Kennzahlensysteme

Definition und Konzeptbeschreibung

Unter Kennzahlen können nach Reichmann und Lachnit (1976) Ziffern verstanden werden, die quantitativ erfassbare Sachverhalte konzentriert darstellen.² Kennzahlen stellen sowohl bei interner als auch externer Anwendung (z.B. Bilanzanalyse oder Betriebsanalyse) zweckorientiertes Wissen für Entscheidungssituationen zur Verfügung.³ Da die Aussagekraft einer einzelnen Kennzahl beschränkt ist, wird in diesem Abschnitt verstärkt auf umfassende Kennzahlensysteme eingegangen.⁴ Diese können als "Zusammenstellung von quantitativen Variablen, wobei die einzelnen Kennzahlen in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, sich einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsam orientiertes Ziel ausgerichtet"⁵ sind, verstanden werden. Ein in der Betriebswirtschaftslehre häufig angewendetes Kennzahlensystem ist der Du Pont-Ansatz, welcher Kennzahlen zur Spitzenkennzahl "Return on Investment" (ROI) verdichtet. Kennzahlensysteme verfolgen in der Regel eine Informationsfunktion zur Entscheidungsvorbereitung, beziehen jedoch eine Vielfalt von Aspekten mit ein, die häufig zu einer Spitzenkennzahl aggregiert werden. Bei der internen Anwendung von Kennzahlensystemen steht nicht nur die Auswertung von Daten der Vergangenheit im Vordergrund, sondern vielmehr auch die Planung und Kontrolle zukünftiger Entwicklungen.⁶ Einen Überblick ausgewählter Aufgaben von Kennzahlen bzw. Kennzahlensystemen gibt Abbildung 28.

² Vgl. Reichmann/Lachnit (1976), S. 706.

³ Vgl. Reichmann (1997), S. 20.

⁴ Zur Aussagekraft von Kennzahlen vgl. Reichmann (1997), S. 20 und die dort angeführte Literatur sowie Gladen (2003), S. 91.

⁵ Reichmann/Lachnit (1977), S. 45.

⁶ Vgl. Reichmann (1997), S. 27.

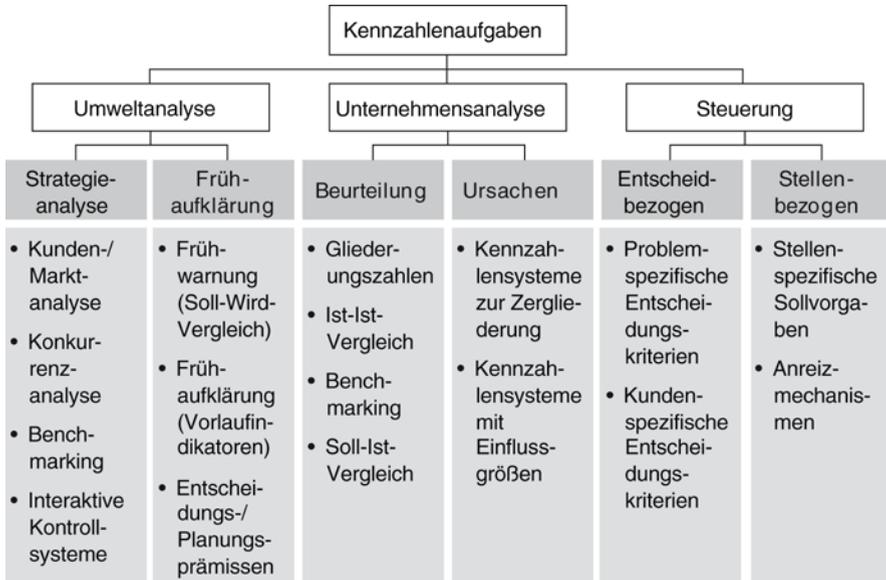


Abb. 28. Ausgewählte Aufgaben von Kennzahlen
(Quelle: In Anlehnung an Gladen (2003), S.19)

Grundsätzlich ist zwischen der Verwendung von Kennzahlen zur Analyse und zur Steuerung zu differenzieren, wobei sich Erstere nochmals in eine Umwelt- und eine Unternehmensanalyse unterteilen lässt. Im Falle einer Due Diligence steht vor allem die Analyse im Vordergrund, da ein möglichst genaues Bild der Ist-Situation erstellt werden soll. Auch in der Logistik spielen Kennzahlen eine große Rolle.⁷ Aus Umfragen geht hervor, dass Logistik-Kennzahlen besonders dafür ermittelt werden, um Soll- und Ist-Werte miteinander zu vergleichen, Auffälligkeiten und Veränderungen zu bestimmen oder Zielgrößen zu setzen.⁸ Im folgenden Abschnitt wird darauf eingegangen, wie sich ein Kennzahlensystem für die Logistik entwickeln lässt.

Prozess

In diesem Abschnitt wird basierend auf Großklaus et al. (1995a, 1995b) die Entwicklung eines Logistik-Kennzahlensystems beschrieben.⁹ Der Prozess besteht aus vier aufeinander folgenden Phasen: der Ableitung der Logistik-Kennzahlen aus der Unternehmensstrategie, der Formulierung von

⁷ Vgl. Reichmann (1997), S. 331; Göpfert (1993), S. 223ff.

⁸ Vgl. Figgenger (2001), S. 22ff.

⁹ Vgl. Großklaus et al. (1995a), S. 22ff.; Großklaus et al. (1995b), S. 195ff.

Logistik-Kennzahlen entlang der physischen Material- und Warenflüsse, der sachlogischen und rechnerischen Zusammenführung der Kennzahlen sowie der Dokumentation (siehe Abbildung 29).

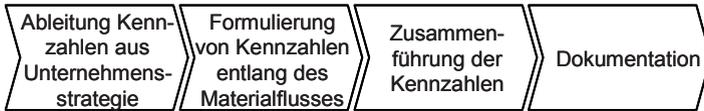


Abb. 29. Implementierungsprozess eines Kennzahlensystems
(Quelle: In Anlehnung an Großklaus et al. (1995a), S. 22ff.)

Den Ausgangspunkt für den ersten Schritt bildet die Unternehmensstrategie, welche Vorgaben für die Entwicklung einer Logistikstrategie stellt. Um die strategischen Kennzahlen zu definieren, müssen zunächst die Erfolgspotentiale der Logistik konkretisiert werden, wobei besonders die Kundenanforderungen, die potentiellen Konkurrenten und die verfolgte Wettbewerbsstrategie zu beachten sind. Aufgrund der in der Analyse erworbenen Kenntnisse werden kosten- und leistungsbezogene Ziele definiert. Leistung und Kosten sind Treiber der Logistikeffizienz, die häufig als oberste Zielgröße in logistikbezogenen Kennzahlensystemen zu finden ist.¹⁰ Eine mögliche Logistikgesamteffizienz für das Unternehmen lässt sich dann auf die Subsysteme bzw. Teilprozesse der Logistik oder gar auf einzelne Produkte bzw. Sortimente "herunterbrechen".¹¹

Des Weiteren sind Kennzahlen zu entwickeln, die über Fähigkeiten und Probleme der Logistikprozesse sowie den Grad der strategischen Zielerreichung Auskunft geben. Dazu müssen der Material- und Warenfluss sowie die korrespondierenden Informationsflüsse analysiert werden, um daraus adäquate Kennzahlen ableiten zu können. Für die Analyse und Kennzahlenermittlung ist die Qualität der Verknüpfung der Logistikprozesse zu erörtern. Die Betrachtung der Logistik als ganzheitliches System mit intra- und interorganisatorischen Schnittstellen impliziert, dass sich die einzelnen Elemente gegenseitig beeinflussen und damit auch die Komplexität und die Dynamik entlang des physischen Material- und Warenflusses zu beachten sind. Ferner ist zu bedenken, dass durch die Analyse ein Modell entsteht, das lediglich einer Annäherung an die Wirklichkeit entspricht und regelmäßig überprüft werden muss.¹²

In einem dritten Schritt werden die gewonnen Kennzahlen zusammengeführt, um eine effiziente Führung der Logistikprozesse zu ermöglichen. Diese Verknüpfung verschafft einen Überblick und macht Wirkungszu-

¹⁰ Vgl. in diesem Zusammenhang auch Colsmann et al. (2001), S. 29.

¹¹ Vgl. Großklaus et al. (1995a), S. 23ff.

¹² Vgl. Großklaus et al. (1995a), S. 27ff.

sammenhänge zwischen dem operativen und dem strategischen Bereich transparent. Bei der Verknüpfung können drei verschiedene Fälle auftreten (siehe Abbildung 30).

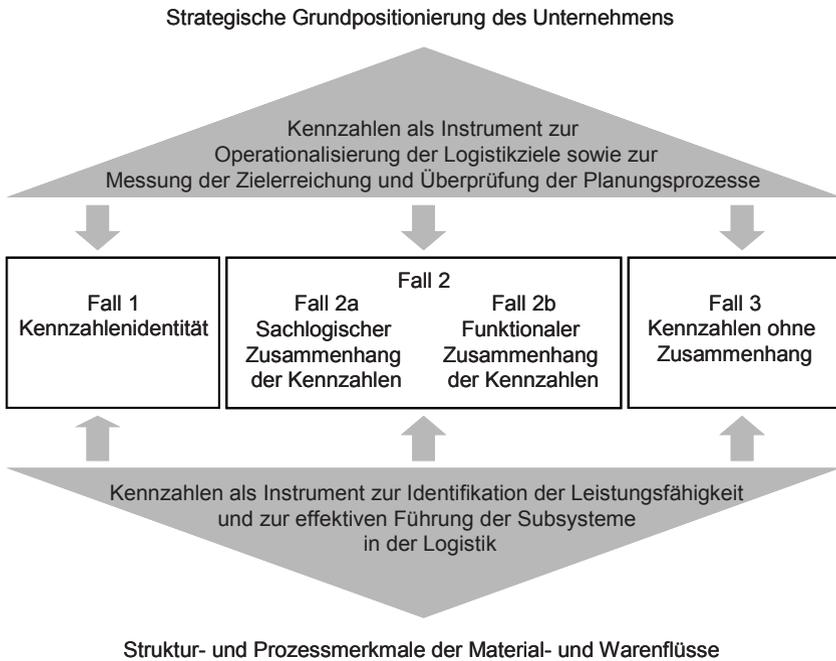


Abb. 30. Alternative Formen der Zusammenführung von verschiedenen Kennzahlen
(Quelle: In Anlehnung an Großklaus et al. (1995a), S. 36)

- Im ersten Fall werden aus der Strategie und entlang des Material-/Warenflusses die gleichen Kennzahlen ermittelt, wodurch eine Verknüpfung automatisch vorhanden ist (Kennzahlenidentität).
- Sind die Kennzahlen zwar grundsätzlich verschieden, decken aber den gleichen Zusammenhang ab (Fall 2), so ist eine Verknüpfung über einen sachlogischen oder mathematisch-funktionalen Zusammenhang herzustellen.
- Bei Kennzahlen ohne Zusammenhang (Fall 3) werden die Struktur- und Prozessmerkmale der Material- und Warenflüsse nur ausschnittsweise erfasst. Der Einfluss auf die grundlegenden Strategie- und Planungsprozesse lässt sich nicht durchgängig abbilden.¹³

¹³ Vgl. Großklaus et al. (1995a), S. 35ff.

Durch eine abschließende Dokumentation der Erkenntnisse in so genannten Kennzahlenblättern soll eine möglichst einfache Verteilung und breite Akzeptanz der Kennzahlensysteme in den Organisationseinheiten erreicht werden (Institutionalisierung des Kennzahlensystems). Bei diesem Schritt, der als "Roll out" zu interpretieren ist, sind die Verantwortlichkeiten ("Owner") und Erhebungszyklen zu bestimmen sowie die erste konkrete Datenerhebung anzustoßen.

Informationsbedarf

Zunächst werden Informationen über die Unternehmensstrategie benötigt, um darauf aufbauend die Erfolgspotentiale der Logistik zu konkretisieren. Diese bilden die Grundlage für die Ableitung von strategischen Kennzahlen mit Logistikbezug. Dafür sind Informationen über die Kundenbedürfnisse, die Wettbewerber sowie über das eigene Netzwerk (insbesondere Struktur, Kapazitäten, Ressourcen, Aufkommen und Frequenzen) zu erheben. Des Weiteren müssen Kostensenkungs- und Leistungssteigerungsmöglichkeiten identifiziert werden, um quantifizierbare Ziele in Kennzahlenform festzuhalten.¹⁴ Dafür ist es erforderlich, Informationen und Daten entlang des inner- und überbetrieblichen Material- und Warenflusses zu analysieren, die bspw. einem Prozessplan oder Qualitätshandbuch entnommen werden können und Hinweise auf die zuständigen Bereiche bzw. Akteure enthalten.

Informationsquellen

Der Vorteil bei der konkreten Ermittlung von Logistik-Kennzahlen ist, dass diese sich zum Großteil aus den im Unternehmen existierenden Logistikleistungs- und Logistikkosteninformationen errechnen lassen.¹⁵ Dafür werden u.a. interne Daten aus dem Rechnungswesen sowie Controlling herangezogen, die einfach und konzentriert für die verschiedenen Anlässe zur Verfügung zu stellen sind.¹⁶ Als Quellen kommen weiterhin die Produktionsplanung und -steuerung oder spezielle Transport-Management-Systeme in Frage. Göpfert (1993) führt zudem noch Betriebsdatenerfassungssysteme als Informationsquellen auf.¹⁷

¹⁴ Vgl. Großklaus et al. (1995a), S. 23.

¹⁵ Vgl. Göpfert (1993), S. 230.

¹⁶ Vgl. Weber (2002), S. 171.

¹⁷ Vgl. Göpfert (1993), S. 230.

Umfang

Aufgrund der Tatsache, dass die grundlegenden Informationen für die Berechnung der Kennzahlen schon vorhanden sind, müssen in der Regel kaum zusätzliche Daten erhoben werden. Damit reduziert sich der Aufwand nach der Implementierung des Kennzahlensystems auf die Datenzusammentragung, die Auswahl und Berechnung der Kennzahlen, die Analyse und Interpretation der Kennzahlen sowie die Aktualisierung des Kennzahlensystems. Auch die erstmalige Gestaltung eines Kennzahlensystems ist im Vergleich zu anderen Controlling-Ansätzen mit einem relativ geringen Aufwand verbunden. Die größte Herausforderung hierbei ist, die relevanten Kennzahlen zu identifizieren und in einem in sich schlüssigen System zusammenzufügen. Die Ausgestaltung ist von einem ausgewählten Projektteam mit großem Erfahrungsschatz durchzuführen, das sich aus Mitarbeitern unterschiedlicher Kompetenzebenen (z.B. Einkauf, Produktion oder Vertrieb) und Querschnittsfunktionen (z.B. Controlling oder Qualitätswesen) zusammensetzt.¹⁸

Eignung für Anwendungsfälle

Für eine Logistikanalyse und -bewertung auf Basis eines bestehenden Kennzahlensystems spricht, dass der Durchführungsaufwand relativ gering ist. Voraussetzung ist, dass in diesem Kennzahlensystem in ausreichendem Maße auf die Logistik eingegangen wird. Ein großer Vorteil für die Due Diligence besteht in der Möglichkeit, die Logistikeffizienz anhand von Kennzahlen konzentriert und quantifiziert darzustellen. Ein Kennzahlensystem schafft bei ähnlicher Auslegung und Konkretisierung eine gute Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen oder einzelnen Organisationseinheiten. Dabei ist das System auch recht flexibel, weil für die Kennzahlenanalyse festgelegt werden kann, bis auf welche Ebene die Sachverhalte zu untersuchen sind. Diese Flexibilität ermöglicht es, das Kennzahlensystem und die damit verbundene Analyse den Bedingungen des spezifischen Anlasses anzupassen. Dies kommt allen Anlässen zugute, wobei die Adaptivität vor allem für die Anlässe M&A, IPO, MBO, Rating und Kreditvergabe von Bedeutung ist.

Zu kritisieren ist jedoch, dass ein Kennzahlensystem lediglich auf quantitativen Daten basiert. Bei Unternehmenszusammenschlüssen führt dies bspw. zu dem Problem, mangels einer detaillierten Prozessanalyse mit ausreichend "weichen" Informationen, die Integrationsfähigkeit und die angestrebten Synergien nicht vollständig bestimmen zu können. In Anbetracht

¹⁸ Vgl. Göpfert (1993), S. 226.

der Tatsache, dass bei einer Transaktion oft wenig Zeit zur Entscheidungsfindung zur Verfügung steht, scheint das Kennzahlensystem für eine Bewertung der Logistikeffizienz eines Unternehmens oder einer Organisationseinheit für diesen Anwendungsfall dennoch geeignet. Einen raschen Überblick über qualitative Informationen kann zudem ergänzend aus einem Prozessplan gewonnen werden.

Für MBO, IPO, Kreditvergabe und Rating ist die Kennzahlenanalyse, wie bereits erwähnt, ebenfalls gut geeignet. Beim MBO einer Logistikeinheit kommt hinzu, dass das Management einen detaillierten Kenntnisstand bezüglich der relevanten Wertschöpfungsprozesse bzw. Zugang zu weiteren qualitativen Daten besitzt und diese bei Bedarf den Kreditgebern in angemessener Form zur Verfügung stellen kann. Bei IPOs könnte der Informationspflicht durch Logistik-Kennzahlen nachgekommen werden, was den Vorteil in sich birgt, keine weiteren sensible, qualitative Daten veröffentlichten zu müssen. Für die Kreditvergabe und das Rating sind der relativ geringe Aufwand und die hohe Vergleichbarkeit positiv hervorzuheben.

Bei Wandelprozessen, dem Outsourcing oder der Kontraktlogistik kann ein Kennzahlensystem zwar dabei helfen, den Veränderungsbedarf oder die Notwendigkeit zur Auslagerung zu erkennen, jedoch liefert es keine Impulse, mit denen die erforderlichen Maßnahmen begleitet werden können. Für diese Anlässe scheint eine tiefere und vermehrt qualitative Analyse adäquater zu sein, die aufgrund des geringeren Zeitdruckes bei diesen Anlässen auch durchführbar ist.

Generell kann gesagt werden, dass sich Kennzahlensysteme eher für die Anlässe eignen, bei denen die Analyse der Logistikeffizienz im Vordergrund steht. Zur Betrachtung konkreter Prozesse und Abläufe sowie deren Verbesserungsmöglichkeiten eignet sich der Ansatz eher weniger.

Tabelle 9. Eignung eines Kennzahlensystems für spezifische Anlässe

Anlass	M&A	Logistik- Outsourcing/ Kontraktlogistik	IPO/ MBO	Veränderungs- prozess	Kreditvergabe/ Rating
Grad der Eignung	•••	••	•••	••	•••

••• gut geeignet •• geeignet • weniger geeignet

4.3 Wertorientierte Ansätze in der Logistik

Definition und Konzeptbeschreibung

Wertorientierte Managementansätze (engl. Value Based Management, VBM) streben eine Ausrichtung der Wertschöpfungsaktivitäten auf die Steigerung des Unternehmenswertes für die Eigenkapitalgeber an.¹⁹ Aufgrund dieser Definition wird das wertorientierte Management in der Literatur oft mit der Shareholder Value-Orientierung in Verbindung gebracht.²⁰

Beim VBM sind Überlegungen zur strategischen Planung, Kapitalallokation, Budgetplanung, Leistungsmessung, Entlohnung sowie zur internen und externen Kommunikation zentral.²¹ Im Folgenden soll vor allem auf die Leistungsmessung eingegangen werden, da diese bei der Logistikanalyse und -bewertung im Vordergrund steht. Die "Spitzenkennzahl" EVA (Economic Value Added), die von der Beratungsgesellschaft Stern Stewart & Co. zur Messung der Wertsteigerung entwickelt wurde, ist in der Praxis weit verbreitet.²² EVA ist grundsätzlich definiert als operativer Gewinn nach Steuern minus Kapitalkosten und entspricht damit dem Residualgewinn.²³

$$EVA_t = NOPAT_t - (WACC_t \times NOA_t),$$

wobei

EVA_t : Economic Value Added der Periode t

$NOPAT_t$: Net Operating Profit after Taxes der Periode t gemäß EVA-Konzept²⁴

$WACC_t$: Weighted Average Cost of Capital der Periode t

NOA_t : Net Operating Assets (investiertes Kapital) der Periode t gemäß EVA-Konzept

¹⁹ Vgl. Bramsemann et al. (2004), S. 6.

²⁰ Vgl. O'Byrne/Young (2001), S. 3ff. Es ist zu betonen, dass bei diesen Überlegungen aus strategischen Gründen die Interessen anderer Stakeholder zu berücksichtigen sind, um nachhaltig Werte für alle Anspruchsgruppen zu schaffen.

²¹ Vgl. Ehrbar (1999), S. 14f.

²² Es gibt noch weitere wertorientierte Kennzahlen, wie etwa der Cash Value Added (CVA) oder der CFROI (Cash Flow Return on Investment). Für einen tieferen Einblick siehe Ross/Westerfield/Jaffe (2008).

²³ Vgl. Bramsemann et al. (2004), S. 34.

²⁴ Um den EVA zu berechnen, müssen gewisse Adaptionen an den Jahresabschlüssen vorgenommen werden. Für die technischen Details siehe O'Byrne/Young (2001), S. 205ff.

Neben Spitzenkennzahlen, wie z.B. dem EVA, werden bei VBM-Ansätzen Werttreiber identifiziert, die den Unternehmenswert beeinflussen.²⁵ Bei diesen Einflussfaktoren kann zwischen operativen, strategischen und externen Werttreibern unterschieden werden. Sowohl operative als auch strategische Werttreiber ermöglichen eine direkte Einflussnahme durch die Entscheidungsträger. Externe Werttreiber lassen sich hingegen nur in geringem Maße von Unternehmen und dessen Organisationseinheiten beeinflussen. Dazu zählt bspw. das politische Umfeld. Die Werttreiber können weiterhin zu Werttreiberhierarchien zusammengefügt werden, welche die Beziehungen der Einflussfaktoren untereinander darstellen und ordnen. Dabei werden ausschließlich Werttreiber der gleichen Kategorien zusammengefasst, wobei operativen Werttreiberhierarchien die größte Bedeutung für die Logistik zukommt.

Prozess

Die Implementierung eines wertorientierten Managementansatzes vollzieht sich nach Bramsemann et al. (2004) in drei Schritten (siehe Abbildung 31).²⁶

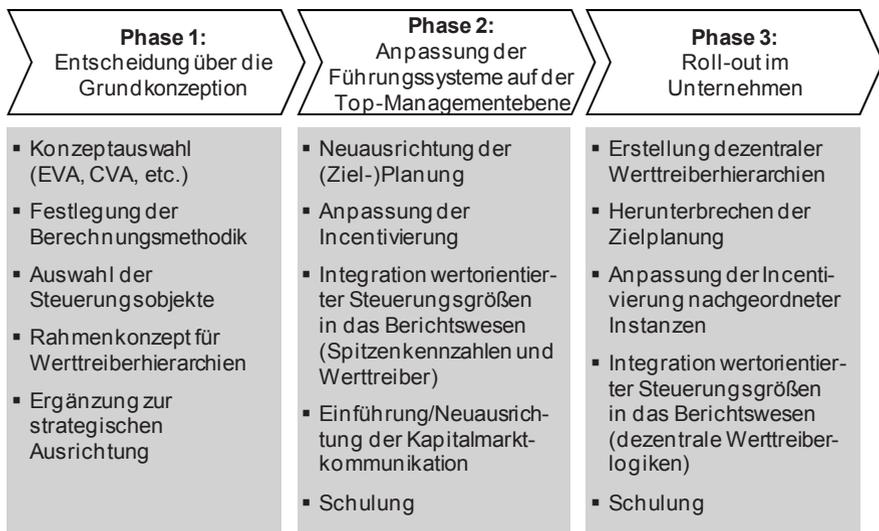


Abb. 31. Drei Phasen der Einführung eines wertorientierten Managementansatzes (Quelle: In Anlehnung an Bramsemann et al. (2004), S. 335)

²⁵ Vgl. Bramsemann et al. (2004), S. 105ff. Beachtung verdient hier die Analogie zur Balanced Scorecard, die Treiber für den Unternehmenserfolg aus verschiedenen Perspektiven mit Ursachen-Wirkungs-Verflechtungen beleuchtet.

²⁶ Vgl. Bramsemann et al. (2004), S. 335.

In einer ersten Phase sind Entscheidungen über das wertorientierte Grundkonzept zu treffen. Daraufhin sind in einer zweiten Phase Führungsteilsysteme auf Top-Managementebene zu adaptieren, bevor in einer dritten Phase das wertorientierte Steuerungssystem auf die nachgeordneten Hierarchiestufen des Gesamtunternehmens zu übertragen ist (Roll-out).

Bei einem Logistikdienstleister können die verschiedenen Phasen allesamt durchlaufen werden, falls ein wertorientiertes Management unternehmensweit neu aufgebaut und auf die operativen Prozessaktivitäten ausgerichtet werden soll. Bei der wertorientierten Ausrichtung der Logistik in einem verladenden Industrie- oder Handelsunternehmen sollte hingegen, wegen der komplexen Zusammenhänge und der notwendigen durchgängigen Ausrichtung an der Unternehmensgesamtstrategie, bereits eine grundlegende Shareholder Value-Orientierung mit der entsprechenden instrumentellen Unterstützung vorliegen.²⁷ Aufgrund dieser Einschränkung kann man sich bei diesen Akteuren meist auf die letzte Phase beschränken und den Wertorientierungsgedanken systematisch auf die Querschnittfunktion Logistik übertragen. Dabei steht vor allem die Erstellung einer operativen Werttreiberhierarchie im Vordergrund, welche die operativen Einflussbereiche der Logistik mit den Komponenten der ausgewählten Spitzenkennzahl verbindet. Christopher und Ryals (1999) identifizieren vier Hauptwerttreiber des Shareholder Values in einer Supply Chain: Revenue Growth, Fixed Capital Efficiency, Operating Cost Reduction und Working Capital Reduction.²⁸

Doch zunächst gilt es die strategischen Ziele der Logistik zu ermitteln. Dazu ist die Durchleuchtung sowohl der eigenen als auch konkurrierender Supply Chains nötig, um ermitteln zu können, wo mögliche Wettbewerbsvorteile zu erreichen sind bzw. wo potentielle Risiken bestehen. Dabei sind die Logistiksubsysteme und die Prozesse in der eigenen Supply Chain zu visualisieren (so genanntes Prozessmapping). Nach der Aufnahme der Prozesse lassen sich konkrete Maßnahmen ableiten, in Leistungsgrößen operationalisieren und mit den entsprechenden Werttreibern verknüpfen. Die Auswirkungen der zur Diskussion stehenden Maßnahmen sollen ferner in einer zweiteiligen EVA-Analyse überprüft werden. Zweiteilig bedeutet, dass nicht nur die Effekte im eigenen Unternehmen darzustellen, sondern auch die Einflüsse der Veränderungen auf die Partner in der Supply Chain zu berücksichtigen sind. Dies entspricht einer Werttreiberhierarchie, die auf die Auswirkungen der vor- oder nachgelagerten Unternehmen in der

²⁷ Vgl. Wildeman (2005).

²⁸ Vgl. Christopher/Ryals (1999), S. 3ff.

Supply Chain einget.²⁹ In Abbildung 32 ist exemplarisch eine erste Werttreiberhierarchie für ein Handelsunternehmen dargestellt.

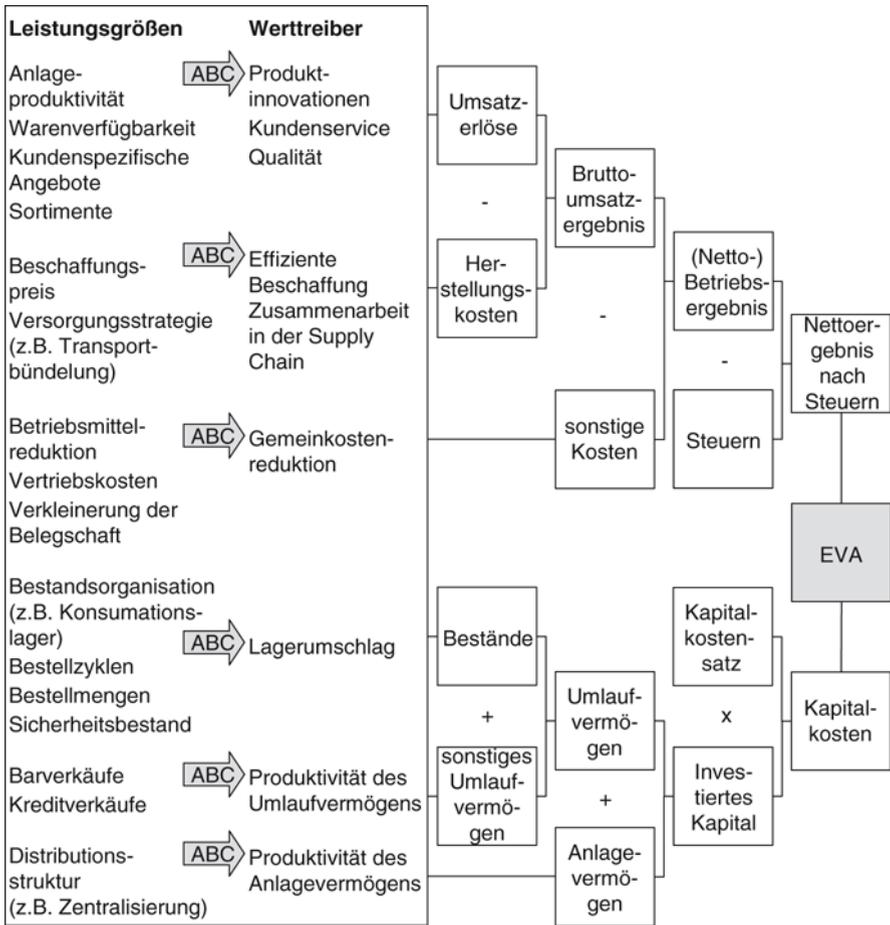


Abb. 32. Schematische Werttreiberhierarchie eines Handelsunternehmens (Quelle: In Anlehnung an Coleman/Pohlen (2005), S. 51)

Spiegelbildlich lässt sich eine zweite Werttreiberhierarchie bspw. für ein den Handel belieferndes Industrieunternehmen (Produzent) erstellen, woraus dann die zweiseitige EVA-Analyse resultiert.³⁰ Ist dieser Ansatz einmal implementiert, kann er auf mehrere Partner der Supply Chain ausgedehnt

²⁹ Vgl. Coleman/Pohlen (2005), S. 54.

³⁰ Neben einer beschaffungsseitigen Verknüpfung mit den Lieferanten lässt sich auch eine distributionsseitige Verbindung mit den Abnehmern aufbauen. Vgl. ausführlich Coleman/Pohlen (2005), S. 49ff.

werden, sodass im Idealfall alle wichtigen Interaktionspartner (z.B. A-Lieferanten und A-Kunden) in die wertorientierte Analyse und Optimierung mit einbezogen werden.

Informationsbedarf

Betrachtet man die Formel für die Performance-Kennzahl EVA, wird deutlich, dass diese von drei Faktoren bestimmt wird: dem operativen Gewinn nach Steuern, dem totalen investierten Kapital und den gewichteten Kapitalkosten. Die Logistik beeinflusst über Leistungsgrößen und Werttreiber dabei das Ergebnis und das investierte Kapital. So führt z.B. eine Verbesserung des Lagerumschlages dazu, dass weniger finanzielle Mittel durch Materialien gebunden sind. Des Weiteren ist eine wichtige Frage, wie effizient mit dem gebunden Kapital in Form von Anlagevermögen umgegangen wird. Das Betriebsergebnis ergibt sich aus der Differenz zwischen Umsatzerlös und Kosten. Deshalb sind auch Daten über die Logistikkosten und -leistungen zu erheben.

Informationsquellen

Beim wertorientierten Ansatz sind interne Daten von großer Bedeutung. Das investierte Kapital im Logistikbereich ist dem Rechnungswesen zu entnehmen. Es setzt sich aus Anlagevermögen und Umlaufvermögen zusammen. Das Anlagevermögen beinhaltet vor allem das "materielle" Logistiksystem mit Immobilien, Fuhrpark, technischen Einrichtungen, Flurfördertechnik und technologischen Anlagegütern.³¹ Beim Umlaufvermögen sind für die Logistik besonders die Vorräte, welche gebundenes Kapital darstellen, von Bedeutung.

Für die Berechnung der Weighted Average Cost of Capital (WACC) ist das Finanz- und Rechnungswesen zuständig. Dabei kann ein Kapitalkostensatz festgelegt werden, der für alle Geschäftsfelder, Funktionsbereiche oder Investitionen identisch ist. Für eine feinere Steuerung sind hingegen unterschiedliche Kapitalkostensätze zu fixieren. Differenzen ergeben sich aufgrund unterschiedlicher Risiken und den damit einhergehenden Prämienerabweichungen auf das Eigenkapital. Informationen und Kennzahlen zur Logistikleistung lassen sich aus dem operativen Logistik-Reporting entnehmen.

³¹ Zum materiellen Logistiksystem vgl. exemplarisch Froschmayer/Göpfert (2004), S. 113ff.

Umfang

Eine wesentliche Aufgabe besteht darin, die Überlegungen des wertorientierten Managements bei den Mitarbeitern zu verankern. Dabei ist neben der fachlichen Qualifizierung des Personals besonders die Shareholder Value-orientierte Veränderung des Unternehmens von hoher Bedeutung.³² O'Byrne und Young (2001) formulieren dies folgendermaßen: "Implementing value-based principles requires acceptance and understanding among all managers, who not only must appreciate why value creation is so important but also must grasp the fundamental concepts underlying value creation, such as net present value."³³ Des Weiteren hängt der Aufwand davon ab, wie weit die Kalkulation von Spitzenkennzahlen auf einzelne Funktionsbereiche und Aufgaben heruntergebrochen wird, wobei zumindest die Ebene der Profit-Center mit eingeschlossen werden sollte. Aufwändiger ist die Kalkulation des EVA bei Logistik-Cost-Centern, da akzeptierbare und marktgerechte Transferpreise festzulegen sind.³⁴ Werden die Logistikkosten direkt den Profit-Centern zugeordnet, so ist die Berechnung des EVA eine Organisationsebene tiefer anzusiedeln.

Eignung für Anwendungsfälle

Wertorientierte Ansätze ermöglichen es, den Beitrag der Logistik zum Unternehmenserfolg zu ermitteln. Im Anwendungsfall von M&A's ermöglicht der Ansatz eine hohe Vergleichbarkeit potentieller Kaufobjekte und vereinfacht die Kaufpreisfindung. Allerdings wird hierbei häufig auf qualitative Daten verzichtet. Dadurch wird nicht transparent, inwiefern die Logistiksysteme zweier Unternehmen zusammenpassen und ob sich Synergiepotentiale ergeben. Beim IPO vereinfacht die Berechnung des Wertbeitrages die Festsetzung des Emissionskurses, gibt jedoch keine detaillierte Auskunft über die Erfolgspotentiale der Logistik. Bei Veränderungsprozessen kann der Wertbeitrag dazu herangezogen werden, um einen Wandlungsbedarf zu erkennen. Anhand der identifizierten Werttreiber lässt sich ermitteln, wo sich Schwachstellen befinden und wie sich ausgewählte Maßnahmen mit Logistikbezug auf den Wertbeitrag auswirken. Auch für Outsourcingsentscheidungen ist der Wertbeitrag von Nutzen. Kann durch ein Outsourcing oder durch Kontraktlogistik ein höherer Wertbeitrag erwirtschaftet werden, so ist die Tätigkeit auszulagern bzw. zu übernehmen. Für die Kreditvergabe indessen scheint ein wertorientierter Ansatz weniger geeignet. Der wertorientierte Ansatz betrachtet zwar neben

³² Vgl. O'Byrne/Young (2001), S. 85f.

³³ O'Byrne/Young (2001), S. 85.

³⁴ Zu Cost-Centern und Transferpreisen vgl. O'Byrne/Young (2001), S. 99ff.

der Spitzenkennzahl die Weighted Average Cost of Capital (WACC) und trägt damit den Eigentümern als auch den Kreditgebern Rechnung. Für die kreditgebende Bank reicht es jedoch häufig aus, wenn das Unternehmen den Betrag erwirtschaftet, den es für die Begleichung der Zinsen und des Kreditbetrages benötigt. Die Eigenkapitalgeber werden im Insolvenzfall nachrangig behandelt. Eine zusammenfassende Betrachtung der Eignung wertorientierter Ansätze für die spezifischen Anlässe der Logistikanalyse und -bewertung wird in Tabelle 10 angestellt.

Tabelle 10. Eignung von wertorientierten Ansätzen für spezifische Anlässe

Anlass	M&A	Logistik- Outsourcing/ Kontraktlogistik	IPO/ MBO	Veränderungs- prozess	Kreditvergabe/ Rating
Grad der Eignung	••	•••	••	••	•

••• gut geeignet •• geeignet • weniger geeignet

4.4 Logistik-Benchmarking

Definition und Konzeptbeschreibung

Der Begriff Benchmarking kommt ursprünglich aus der Landvermessung und bedeutet sinngemäß "Festpunkt".³⁵ Dieser Punkt bezeichnet etwas Greifbares, das objektiv beobachtet und untersucht werden kann.³⁶ Im betriebswirtschaftlichen Umfeld kann die gängige Methodik des Benchmarking folgendermaßen beschrieben werden: "Ein kontinuierlicher, systematischer Prozess, um Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsprozesse von Unternehmen [über einen Vergleich] zu beurteilen und zu verbessern."³⁷ Durch diesen andauernden Vorgang sollen die besten Praktiken, so genannte Best-Practices, ermittelt und auf andere Organisationseinheiten, Unternehmen oder Branchen übertragen werden. In der Logistik hat sich der Fokus des Benchmarking von den Kosten über den Preis-Leistungs-Gedanken hin zu den Prozessen entwickelt.³⁸ Dabei wird zwischen inter-

³⁵ Vgl. Sesterhenn/Wertz (2001), S. 6.

³⁶ Vgl. Bichler (1994), S. 32.

³⁷ Bichler et al. (1994), S. 32.

³⁸ Vgl. Andersen et al. (1999), S. 378ff.; Benett et al. (1996), S. 4ff.

nem, wettbewerbsorientiertem, funktionalem und generischem Benchmarking unterschieden:

- Internes Benchmarking wird im eigenen Unternehmen betrieben und eignet sich bspw. zur Identifizierung von Best-Practices durch den Vergleich von Standorten, Tochtergesellschaften, Profit Centern oder Abteilungen.³⁹
- Wettbewerbsorientiertes Benchmarking basiert auf einem Vergleich der Prozesse und Produkte der direkten Konkurrenz.⁴⁰
- Beim funktionalen Benchmarking hingegen werden Prozesse aus verschiedenen Branchen verglichen, die jedoch die gleiche Funktion erfüllen.⁴¹
- Generisches Benchmarking greift bei der Auswahl der Partner nicht auf die Kriterien interne Einheiten, Wettbewerb oder Funktion zurück, sondern versucht im "übertragenen" Sinne potentielle Vergleichsobjekte zu identifizieren (Analogieprinzip).⁴²

Tabelle 11 fasst die Eigenschaften der verschiedenen Ansätze bezüglich der Kriterien Vergleichbarkeit, Aufwand, Vertraulichkeit und Lernpotential nochmals zusammen. Klaas-Wissing und Resch (2007) unterscheiden zudem zwischen Kosten- und Leistungsbenchmarking sowie einer Kombination von beidem.⁴³ Eine weitere Differenzierung kann zwischen strategischem und operativem Benchmarking vorgenommen werden. Dabei ist das strategische Benchmarking längerfristig ausgerichtet und legt einen breiten Fokus zugrunde, wohingegen das operative Benchmarking in der Regel einen kleineren Betrachtungsausschnitt detailliert beleuchtet.⁴⁴

Auch die Logistik als Unternehmensfunktion bietet sich für das Benchmarking an, da sie auf Prozessen aufbaut und sich viele Zusammenhänge in Kennzahlen ausdrücken lassen.⁴⁵

³⁹ Vgl. Sesterhenn/Wertz (2001), S. 8.

⁴⁰ Vgl. Camp (1994), S. 78f.

⁴¹ Ein Beispiel ist der Vergleich der Versandlager der Unternehmen Xerox (Kopiergerätehersteller) und L.L. Bean (Versandunternehmen). Vgl. Sesterhenn/Wertz (2001), S. 5.

⁴² Der Vergleich der Bodenzeit von Flugzeugen mit dem Boxenstopp in der Formel 1 durch South-West Airlines ist ein viel zitiertes Beispiel. Vgl. Sesterhenn/Wertz (2001), S. 9.

⁴³ Vgl. Klaas-Wissing/Resch (2007), S. 8ff.

⁴⁴ Vgl. Klaas-Wissing/Resch (2007), S. 10f.

⁴⁵ Vgl. z.B. Sesterhenn/Wertz (2001); Bichler et al. (1994); Andersen et al. (1999); Benett et al.(1996).

Tabelle 11. Vergleich und Bewertung unterschiedlicher Benchmarking-Arten (Quelle: In Anlehnung an Luczak/Weber/Wiendahl (2001), S. 10)

Kriterium	Internes Benchmarking	Wettbewerbsorientiertes Benchmarking	Funktionales Benchmarking	Generisches Benchmarking
Unmittelbare Vergleichbarkeit	•••	•••	••	•
Aufwand	•	••	••	•••
Vertraulichkeitsproblem	•	•••	••	••
Lernpotential	•	••	••	•••

••• hoch •• mittel • niedrig

Prozess

Nach der allgemeinen Einführung in das Thema soll das Logistik-Benchmarking anhand des LogiBEST-Konzeptes erläutert werden.⁴⁶ Es eignet sich besonders für ein funktionsorientiertes Benchmarking mit unternehmensübergreifendem Bezug, lässt sich aber auch für ein internes Benchmarking adaptieren. Um die Ursachen für die Abweichungen der Kennzahlen zwischen den verschiedenen Unternehmen bzw. Organisationseinheiten zu interpretieren, werden dabei qualitative Vergleichskriterien verwendet.⁴⁷ Der Benchmarking-Prozess basiert auf den in Abbildung 33 dargestellten Phasen Vorbereitung, Analyse und Umsetzung und wird – wie die meisten anderen Ansätze – über Kennzahlen operationalisiert.⁴⁸

⁴⁶ Vgl. Luczak et al. (2001).

⁴⁷ Vgl. Röder/Sesterhenn (2001), S. 18f.

⁴⁸ Vgl. Röder/Sesterhenn (2001), S. 17.



Abb. 33. Schritte des Benchmarking-Prozesses
(Quelle: In Anlehnung an Sesterhenn/Wertz (2001), S. 12)

In der Vorbereitungsphase wird festgelegt, was überhaupt "gebenchmarket" werden soll (Untersuchungsobjekt). Bei der Festlegung des Benchmarking-Objektes wird bei diesem Ansatz häufig zwischen den phasenspezifischen Logistiksubsystemen unterschieden.⁴⁹ Diese Bereiche lassen sich grundsätzlich in weitere Teilprozesse (z.B. Transport, Wareneingang, Einlagerung, Kommissionierung, Warenausgang) untergliedern und auf verschiedene Artikelgruppen (z.B. Rohmaterial, Betriebsmittel oder Handelsware) beziehen. Um die Logistikeffizienz zu messen, werden Kennzahlen definiert, die auf einer Richtlinie des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) basieren. Aufgrund von Interdependenzen und Über-Unterordnungsbeziehungen lassen sich die Indikatoren ferner in einem Kennzahlensystem anordnen.⁵⁰ In Abbildung 34 sind die grundsätzliche Struktur und die Kennzahlenarten des Kennzahlensystems dargestellt. Dieses Kennzahlensystem wird jeweils leicht adaptiert auf die ausgewählten Logistikbereiche übertragen. Abgeschlossen wird diese Phase durch die Auswahl geeigneter interner oder externer Benchmarking-Partner. Die Auswahl eines geeigneten und auch gewillten Vergleichsunternehmens bzw. Organisationseinheiten wird als schwierig angesehen, ist aber auch einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein Benchmarking.⁵¹

In der Analysephase stehen die Informationssammlung, der Kennzahlenvergleich und die Ableitung von Ursachen für die Abweichungen im Vordergrund. Beim Vergleich der Kennzahlen ist es wichtig, dass die Definition und der Erhebungszeitraum der Kennzahlen einheitlich sind.⁵² Für eine anschließende Ursachenanalyse ist die Bestimmung von Leistungs-

⁴⁹ Vgl. Colsmann et al. (2001), S. 22ff.

⁵⁰ Vgl. Colsmann et al. (2001), S. 43.

⁵¹ Vgl. Andersen et al. (1999), S. 378ff.

⁵² Vgl. Colsmann et al. (2001), S. 86f.

und Kostenlücken (Benchmarking-Gaps) essenziell, die im Idealfall über eine Zeitreihenanalyse im Längsschnitt zu betrachten sind. Für die Analyse der Abweichungen und damit die Bestimmung von Best-Practices eignet sich z.B. ein spezifisches Ursachen-Wirkungs-Diagramm, das u.a. die Dimensionen Mitarbeiter, Technologie, Methode, Material, Management, Messbarkeit und Umwelt in Betracht zieht.⁵³

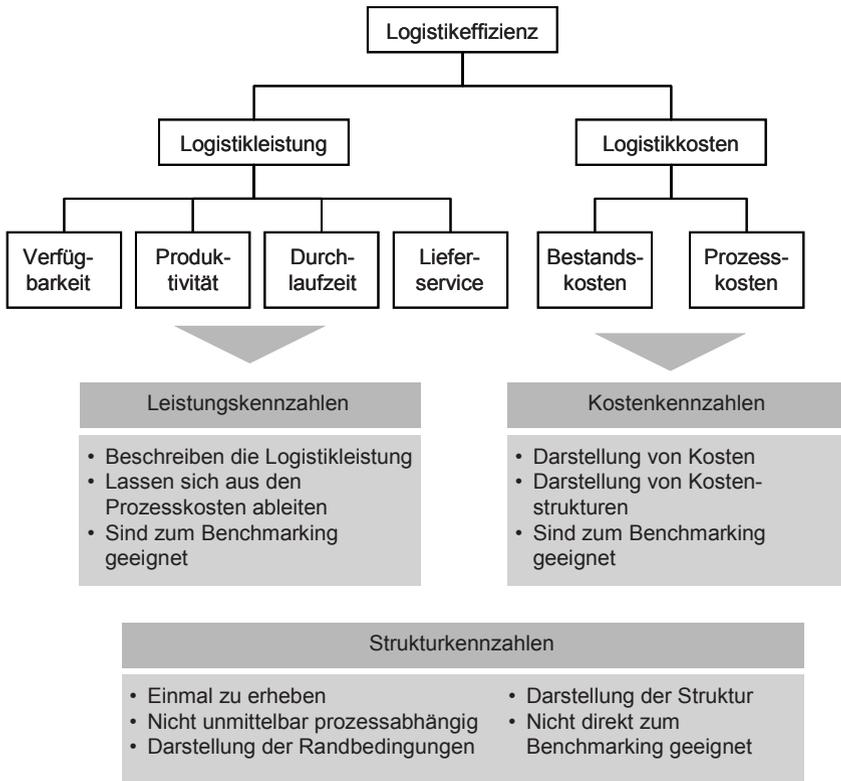


Abb. 34. Ziele und Kennzahlen für das Logistik-Benchmarking (Quelle: In Anlehnung an Colsmann et al. (2001), S. 29)

Die Umsetzungsphase dient dazu, die gewonnenen Ergebnisse in Projekte zu implementieren. Zur Vorbereitung der Umsetzung sind Ziele und Maßnahmen zu bestimmen und zu priorisieren, um die identifizierte Benchmarking-Lücke zu schließen.⁵⁴ Zur konkreten Implementierung sei auf das Projektmanagement und den erwähnten LogiBEST-Ansatz verwie-

⁵³ Vgl. Colsmann et al. (2001), S. 94ff.

⁵⁴ Vgl. Colsmann et al. (2001), S. 106f.

sen.⁵⁵ Nicht zu vernachlässigen ist dabei eine Umsetzungskontrolle, die sowohl prozess- als auch ergebnisorientiert ausgestaltet sein kann.

Informationsbedarf

Bezüglich des Informationsbedarfes kann festgehalten werden, dass dieser sich sehr stark durch die Art des Benchmarkings unterscheidet. Für ein internes Benchmarking werden lediglich Informationen aus dem eigenen Unternehmen benötigt; bei einem wettbewerbsorientierten Benchmarking braucht man jedoch auch Daten der Konkurrenz. Des Weiteren unterscheidet sich der Informationsbedarf in den verschiedenen Phasen des Benchmarkings. In der Vorbereitungsphase werden für den Kennzahlenvergleich die Informationen zur Berechnung der Kennzahlen bzw. die Kennzahlen an sich benötigt. Bei der Ermittlung der Best-Practices während der Analysephase ist tiefer in die Prozesse einzusteigen, sodass weitere Daten und Hintergrundinformationen benötigt werden. Hierbei geht es um qualitative Forschung – der Suche nach Gründen für Abweichungen in den quantitativen Kennzahlen.

Informationsquellen

Um den spezifizierten Informationsbedarf zu befriedigen, kommen verschiedene Informationsquellen in Frage, die wiederum in Abhängigkeit zur Art des Benchmarkings stehen. Camp (1994) unterscheidet diesbezüglich zwischen internen und externen Informationsquellen sowie Daten, die auf eigenen Untersuchungen beruhen.⁵⁶ Zu den internen Quellen gehören z.B. interne Studien oder Analyseberichte, zu den externen Fachmagazine, wissenschaftliche Publikationen oder Branchenreports. Eigene Erhebungen sind etwa Kundenbefragungen, Experteninterviews oder gezielte Workshops.⁵⁷ Wegen des Querschnittcharakters der Logistik sind bei diesen eigenen Erhebungen eine Vielzahl an Personen aus den unterschiedlichsten Unternehmenseinheiten zu involvieren. Die Erhebung sollte aus Sicht eines Verladers Mitarbeiter aus dem Einkauf, der Produktion, dem Vertrieb sowie der Geschäftsleitung mit einbeziehen. Aus Sicht eines Dienstleisters sind die Bereiche "Operations" (primäre Wertschöpfungsprozesse), Vertrieb und IT besonders relevant für ein Logistik-Benchmarking⁵⁸ Als

⁵⁵ Vgl. Inczak et al. (2001).

⁵⁶ Vgl. Camp (1994), S. 94ff.

⁵⁷ Vgl. Klaas-Wissing/Resch (2007), S. 16; Camp (1994), S. 94ff.

⁵⁸ Vgl. Colsmann et al. (2001), S. 30.

besonders praktikable Informationsbeschaffungsmethode gilt im externen Kontext der Unternehmensbesuch mit eingeschlossenem Rundgang.⁵⁹

Umfang

Der Umfang des Benchmarking hängt maßgeblich von den folgenden Kriterien ab:

- Art des Benchmarking
- Anzahl verglichener Unternehmen bzw. Organisationseinheiten
- Anzahl untersuchter Prozesse
- Detaillierungsgrad
- Wiederholungshäufigkeit

Die Vielfalt der Faktoren macht deutlich, dass der Umfang eines jeden Benchmarking situationsspezifisch ist. Grundsätzlich kann jedoch festgehalten werden, dass der Prozess des Benchmarking relativ arbeits- und zeitaufwändig ist. Ferner ist zu beachten, dass das Benchmarking regelmäßig durchgeführt werden sollte (z.B. einmal im Jahr), um Lerneffekte zu realisieren und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu initiieren.⁶⁰ Auch wenn der Aufwand mit größerer Erfahrung abnimmt, müssen die aktualisierten Ergebnisse weiterhin interpretiert und die Erhebungsmethodik von Zeit zu Zeit angepasst werden.

Eignung für Anwendungsfälle

Das Benchmarking eignet sich grundsätzlich dazu, Prozesse oder Produkte in der Logistik zu vergleichen. Das lässt Rückschlüsse auf ganze Unternehmen, Unternehmensbereiche oder -funktionen zu. Daraus resultiert, dass sich das Benchmarking grundsätzlich bei den Anlässen M&A, IPO, MBO, Veränderungs- und Wandelprozesse sowie Rating/Kreditvergabe sinnvoll einsetzen lässt. Das Benchmarking scheint weiterhin im Vorfeld eines Logistik-Outsourcings bzw. der Übernahme eines Kontraktlogistik-Projektes hilfreich zu sein. Aus Sicht eines Verladers können Vergleiche aus ähnlichen Auslagerungsaktivitäten wichtige Informationen liefern. Auch ein Dienstleister kann Erfahrungen aus übertragbaren Projekten nutzen, um seine Entscheidung für oder gegen die Durchführung des Kontraktes treffen zu können. Besonders geeignet scheint das Benchmarking bei Veränderungs- und Wandelprozessen, da es genau aufzeigt, wo die Schwachstellen liegen. Gleichzeitig vermittelt es durch die Suche nach

⁵⁹ Vgl. Camp (1994), S. 118ff.

⁶⁰ Vgl. Colsmann et al. (2001), S. 121.

Best-Practices bereits einen Lösungsansatz, der "nur noch" adaptiert und implementiert werden muss.

Ein Vorteil des Benchmarking gegenüber der Kennzahlenanalyse bei M&A, IPO, MBO und der Kreditvergabe ist, dass Ersteres die Gründe für die Abweichungen der Größen mit einbezieht. Dies trifft bspw. auf einen Zusammenschluss zu, bei dem angenommen wird, dass das zu übernehmende Unternehmen aufgrund einer schlechten Ressourcenausnutzung erhebliches Verbesserungspotential besitzt und deshalb am Kapitalmarkt unterbewertet ist. Tabelle 12 gibt abschließend nochmals einen Überblick über die Eignung des Benchmarking für die unterschiedlichen Anlässe der Logistikbewertung und -analyse.

Tabelle 12. Eignung des Benchmarking für spezifische Anlässe

Anlass	M&A	Logistik- Outsourcing/ Kontraktlogistik	IPO/ MBO	Veränderungs- prozess	Kreditvergabe/ Rating
Grad der Eignung	••	••	••	•••	••

••• gut geeignet •• geeignet • weniger geeignet

4.5 Logistik-Balanced Scorecard

Definition und Konzeptbeschreibung

Die Entwicklung des Konzeptes der Balanced Scorecard (BSC) geht auf das Jahr 1990 zurück und wurde maßgeblich von Kaplan und Norton geprägt, die ein verbundenes System der Leistungsbewertung entwickelt haben, das nicht ausschließlich auf den kurzfristigen finanziellen Erfolg abstellt, sondern weitere Erfolgsdimensionen berücksichtigt.⁶¹ Deshalb werden bei der BSC traditionell vier Perspektiven beachtet: die finanzielle Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive (siehe Abbildung 35).⁶²

⁶¹ Vgl. Kaplan/Norton (1996a), S. 21ff.; Schedler (2005), S. 145ff.

⁶² Vgl. Kaplan/Norton (1992), S. 72.

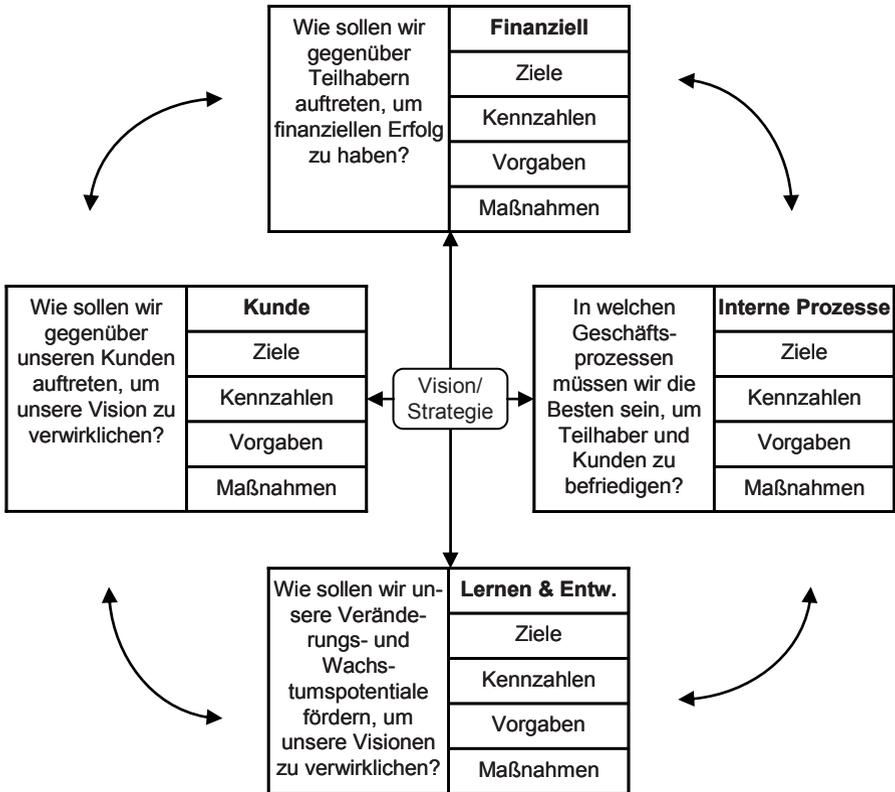


Abb. 35. Aufbau der Balanced Scorecard
(Quelle: In Anlehnung an Kaplan/Norton (1996a), S. 76)

Die finanzwirtschaftliche Perspektive enthält "klassische" finanzielle Kennzahlen, wie bspw. die Kapitalrendite oder den Economic Value Added. Die Kundenperspektive dient der Berücksichtigung von Kunden- und Marktsegmenten und kann bspw. die Kennzahlen Kundentreue oder Kundenzufriedenheit enthalten. Ferner gilt ein gutes Abschneiden in der Kundenperspektive als Voraussetzung für finanziellen Erfolg. Bei der internen Prozessperspektive sollen die Prozesse identifiziert werden, die für die Befriedigung der Kunden und Anteilseigner von Bedeutung sind.⁶³ Hierfür sind wiederum Ziele und Kennzahlen abzuleiten. Bezüglich der Lern- und Entwicklungsperspektive stehen schließlich Aspekte einer "lernenden" Organisation im Vordergrund. Diese Lern- und Entwicklungsziele (z.B. Anzahl an Vorschlägen zu Prozessverbesserungen) sollen sich zu Erfolgstreibern der anderen drei Perspektiven entwickeln und damit langfristig Wachstum

⁶³ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 89.

und Verbesserung sichern.⁶⁴ Eine Klassifizierung in diese vier Bereiche ist jedoch keinesfalls zwingend vorgeschrieben, denn für manche Branchen oder Unternehmen können andere oder weitere Perspektiven von Relevanz sein.⁶⁵ Für die ausgewählten Perspektiven werden auf Basis der Unternehmensstrategie Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen abgeleitet und in eine Scorecard mit entsprechenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufgenommen.⁶⁶

In einer BSC werden damit die finanziellen, vergangenheitsbezogenen Kennzahlen durch nicht-finanzielle, zukunftsorientierte Kennzahlen ergänzt. Zu den zukunftsorientierten Kennzahlen gehören insbesondere die Elemente der Lern- und Entwicklungsperspektive, die für eine längerfristige Ausrichtung der Strategie sorgen und damit einen nachhaltigen finanziellen Erfolg in der Zukunft begünstigen. Aufgrund der Verknüpfung der langfristigen Strategie mit operativen und kurzfristigen Aktionen spricht man auch von der Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem.⁶⁷

Die Anwendungsbereiche der BSC beschränken sich keinesfalls auf das Gesamtunternehmen oder strategische Geschäftseinheiten, sondern lassen sich auch auf Funktionsbereiche wie die Logistik "herunterbrechen".⁶⁸ Die zwei hier dargestellten Umsetzungsmöglichkeiten der BSC für die Logistik unterscheiden sich hauptsächlich dadurch, dass Karrer et al. (2004) strukturelle und inhaltliche Anpassungen an der Balanced Scorecard vornehmen, wohingegen Brewer und Speh (2000) auf weitreichende Anpassungen verzichten. So halten sich Brewer und Speh (2000) an die klassischen vier Perspektiven, wobei Karrer et al. (2004) eine Lieferantenperspektive hinzufügen und die interne Prozessperspektive mit der Lern- und Entwicklungsperspektive zur Perspektive "People and Processes" bündeln.⁶⁹ Beide definieren für die verschiedenen Perspektiven Ziele und Kennzahlen, mit

⁶⁴ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 46ff.

⁶⁵ Vgl. Kaplan/Norton (1996a), S. 34f.

⁶⁶ Für eine Vertiefung der Verknüpfung zwischen Strategie und Balanced Scorecard siehe auch Kaplan/Norton (1996c), S. 53ff.; Kaplan Norton (2001a), S. 87ff.; Kaplan Norton (2001b), S. 147ff.

⁶⁷ Vgl. Horvath (1997), S. VII; Kaplan/Norton (1996b), S. 75.

⁶⁸ Vgl. Kaplan/Norton (1996a), S. 36. Für einen Überblick der in der Literatur vertretenen Ansätze zur Logistik-Balanced Scorecard vgl. Siepermann/Vockeroth (2006), S. 25ff.

⁶⁹ Vgl. Brewer/Speh (2000), S. 75ff.; Karrer et al. (2004), S. 503ff. Brewer/Speh beziehen sich in ihrem Ansatz auf die komplette Supply Chain, wohingegen Karrer et al. sich auf die Logistik eines Handelsunternehmens fokussieren, was aufgrund der hohen Bedeutung der Lieferanten im Handel auch die neue Perspektive erklärt.

denen die Performance in der Logistik gemessen werden kann. Wie mögliche Scorecards für die Logistik mit Supply Chain-Bezug ausgestaltet werden könnten, ist in Abbildung 36 dargestellt.

Prozesse		Kunde	
Ziele	Messgrößen	Ziele	Messgrößen
Reduzierung von Verschwendung	Cost of Ownership	Kundensicht auf Produkt/Service	Anzahl Kontaktpunkte
Reduzierung der Durchlaufzeit	Supply Chain-Effektivität	Pünktlichkeit	Durchlaufzeit, Lieferabweichung
Flexibilität	Auswahl/ Reaktionszeit	Flexibilität	Reaktionszeit auf Sonderanfragen
Reduzierung der Stückkosten	Einhaltung des Target Costings	Customer Value	Customer Value Ratio

Lernen und Entwicklung		Finanziell	
Ziele	Messgrößen	Ziele	Messgrößen
Produkt-, Prozessinnovation	Umsatz mit neuen Produkten	Profitmarge	Margen der Supply Chain-Partner
Partnerschaft	Product Category Commitment Ratio	Cash-Flow	Cash-to-Cash Cycle
Informationsfluss	Anzahl geteilter Informationen	Umsatzwachstum	Kundenwachstum Profitabilität
Gefahren, Substituierbarkeit	SWOT-Analyse	Kapitalrendite	Rendite auf Assets der Logistik

Abb. 36. Aufbau einer Supply Chain Balanced Scorecard
(Quelle: In Anlehnung an Brewer und Speh (2000), S. 8)

Prozess

Der hier vorgestellte Implementierungsprozess einer Balanced Scorecard mit Logistikbezug orientiert sich an der Vorgehensweise von Knothe und Wömpener (2006).⁷⁰ Die Autoren schlagen ein Vorgehen vor, das von relevanten Entscheidungsträgern initiiert und in einem Gegenstromverfahren umgesetzt wird. Es läuft mit den Schritten Prozessabgrenzung, Strukturierung der Scorecard, Ermittlung der Erfolgsfaktoren und Kennzahlen, Dokumentation und Aufbau der Scorecard sowie dem eigentlichen Scorecard-Reporting ab.⁷¹

⁷⁰ Knothe/Wömpener (2006), S. 39ff.

⁷¹ Unter einem Gegenstromverfahren wird die Kombination von Top-down- und Bottom-up-Ansätzen verstanden.

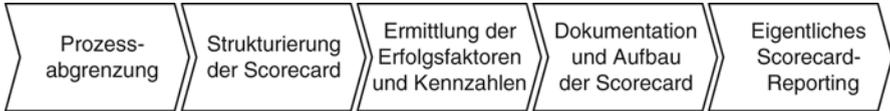


Abb. 37. Implementierungsprozess einer Balanced Scorecard
(Quelle: In Anlehnung an Knothe und Wömpener (2006), S. 39ff.)

Der erste Schritt der Prozessabgrenzung dient dazu, ein gemeinsames und einheitliches Prozessverständnis zu schaffen. Dabei kann z.B. auf das "Supply Chain Operations Reference (SCOR)-Modell" zurückgegriffen werden (www.supply-chain.org). Daraufhin gilt es im Rahmen der Strukturierung, inhaltliche und – bei Bedarf – strukturelle Veränderungen vorzunehmen. In diesem Zusammenhang spielen die untersuchten Perspektiven eine zentrale Rolle. Im folgenden Schritt gilt es, die kritischen Erfolgsfaktoren (z.B. der Logistik) zu ermitteln, was bspw. durch Experteninterviews geschehen kann. Zentral ist hierbei die Berücksichtigung der strategischen Ausrichtung und Ziele. Aus den Erfolgstreibern sollen Kennzahlen abgeleitet werden, wobei man sich auf die Wichtigsten konzentrieren sollte. Diese Kennzahlen müssen ferner auf die operative Ebene "heruntergebrochen" und an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Nach diesen planerischen Schritten folgen die Dokumentation der Kennzahlen und der Aufbau der Scorecard. Dabei werden die Berechnung, die Maßeinheit, der Berichtsrhythmus, die Prozessverantwortung und der Adressat festgelegt. Ist das Konzept implementiert, kann mit dem eigentlichen Scorecard-Reporting begonnen werden. Dabei werden die Ist-Werte der Kennzahlen mit dem definierten Ziel verglichen. Bei Abweichungen gilt es, die Gründe hierfür zu ermitteln und bei Bedarf steuernd einzugreifen. Wie oft ein Review der Kennzahlen stattfindet, hängt von der Bedeutung der BSC und den verfügbaren Ressourcen ab. Des Weiteren sollten auch die Balanced Scorecard an sich und die ihr zugrunde gelegten Kennzahlen kontinuierlich an die sich verändernden Umweltbedingungen angepasst werden.

Informationsbedarf

Der Informationsbedarf richtet sich nach den untersuchten Perspektiven und den dort zugrunde gelegten Kennzahlen. In den traditionellen Perspektiven sind im Logistikkontext vor allem die Strategie, finanzielle Daten, Marketinggrößen, Daten über die Produktion/Prozesse sowie Informationen zur Innovationsfähigkeit von Relevanz, wobei jeweils ein Logistikbezug hergestellt werden sollte. Aus der finanziellen Perspektive stehen dabei z.B. der Umsatz und die Logistikkosten im Vordergrund, wohingegen in der Kundenperspektive verstärkt die Logistikleistung mit Indikatoren

wie Lieferbereitschaft und Qualität von Bedeutung sind. Neben quantitativen Informationen werden auch qualitative benötigt, um Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu identifizieren und die Auswirkungen von spezifischen Maßnahmen abschätzen zu können. Im Idealfall lassen sich die qualitativ gewonnenen Erkenntnisse quantifizieren, um die bestehenden Interrelationen auch mathematisch abbilden zu können.

Informationsquellen

Um eine Logistik-Balanced Scorecard aufstellen zu können, werden vor allem unternehmensinterne Daten benötigt. Bei Verladern lassen sich selten externe Informationen über die Logistikstrategie finden. Ein genaues Verständnis der Strategie ist jedoch Voraussetzung dafür, die Logistikziele und damit auch die wichtigsten Kennzahlen für die BSC zu bestimmen. Folglich muss in der Regel auf interne (Strategie-)Dokumente oder Interviews zurückgegriffen werden. Ein ähnliches Problem ergibt sich bei der finanziellen Perspektive. Zwar werden finanzielle Daten bspw. in Geschäftsberichten publiziert, jedoch liegt dort bei den meisten Unternehmen – mit Ausnahme der Logistikdienstleister – der Fokus weniger auf logistikspezifische Daten und Kennzahlen. Die Finanz- und Prozessdaten sind vielmehr der internen Kostenrechnung sowie der Produktionsplanung und -steuerung zu entnehmen. Bezüglich der Kundenperspektive oder der Lern- und Entwicklungsperspektive ist auf Informationen der Personal-, Marketing- oder Forschungs- und Entwicklungsabteilung zurückzugreifen.

Umfang

Eine Balanced Scorecard besteht in der Praxis aus ca. vier bis sieben Kennzahlen pro Perspektive.⁷² Diese Kennzahlen stehen in einem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang und sind deshalb einfacher zu kontrollieren und zu steuern als unverbundene Kennzahlen. Sie ersetzen aber kein allgemeines Kennzahlensystem. Da bei der BSC eine Verbindung zur Strategie besteht, ist zusätzlich der Aufwand für die strategische Vorarbeit zu berücksichtigen. Des Weiteren sind die Ursache-Wirkungs-Beziehungen der Kennzahlen fortwährend zu überprüfen. Aus Sicht eines Verladers gilt es zudem, die tangierten Bereiche des Einkaufs, der Produktion, des Vertriebes und der Entsorgung zu berücksichtigen. Logistikdienstleister müssen besonders die Schnittstellen zu den Kunden bzw. den Kunden ihrer Kunden sowie den eingesetzten Subunternehmern kontinuierlich auf Veränderungen evaluieren.

⁷² Vgl. Kaplan/Norton (1996a), S. 162ff.

Eignung für Anwendungsfälle

Die Balanced Scorecard leitet aus der Strategie zahlreiche Leistungstreiber und Kennzahlen ab. Sie macht den "Zielerreichungsgrad" der Strategie messbar und erlaubt dadurch die Überprüfung der Prämissen, auf denen die Strategie basiert. Ist der Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Treibern und Kennzahlen nicht mehr gegeben, so ist die Balanced Scorecard zu überarbeiten und entsprechend anzupassen.

Deshalb ist die BSC sehr gut geeignet, um Veränderungsbedarf zu erkennen und den Wandelprozess in einem Unternehmen und dessen Organisationseinheiten zu verankern. Bei einem IPO oder einer Übernahme gilt es wiederum, die der Strategie des Unternehmens zugrunde liegenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu untersuchen. Dafür müssen die Prämissen jedoch von den Unternehmen kommuniziert worden sein. Dank den gewonnen Erkenntnissen lässt sich das Unternehmenspotential besser abschätzen. Beim MBO hat das Management den Vorteil, dass es in der Regel genau über die Strategie informiert ist und dieses Wissen den Kapitalgebern bereitstellen kann. Das vereinfacht die Informationsverdichtung für die Analyse der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Außerdem gibt die BSC Auskunft über einige wichtige Ergebniskennzahlen. Die Zielsetzung der BSC liegt jedoch nicht im Aufzeigen von operativen Kennzahlen, weshalb sie häufig durch ein traditionelles Kennzahlensystem ergänzt wird. Bezüglich der Kreditvergabe sollte nach den Änderungen in Basel II die Strategie der Unternehmen mit einbezogen werden, wodurch die BSC in diesem Rahmen sinnvoll eingesetzt werden könnte. Bei den Anlässen Logistik-Outsourcing und Kontraktlogistik sind die Einsatzmöglichkeiten insofern beschränkt, als dass die Zusammenhänge noch nicht abzusehen sind. Empirische Erkenntnisse oder fundierte Annahmen könnten jedoch dazu genutzt werden, den Einfluss auf die Kennzahlen der Balanced Scorecard zu prognostizieren.

Tabelle 13. Eignung der Logistik-Balanced Scorecard für spezifische Anlässe

Anlass	M&A	Logistik- Outsourcing/ Kontraktlogistik	IPO/ MBO	Veränderungs- prozess	Kreditvergabe/ Rating
Grad der Eignung	••	••	••	•••	•••

••• gut geeignet •• geeignet • weniger geeignet

4.6 Total Quality Management und Exzellenzmodelle in der Logistik

Definition und Konzeptbeschreibung

Um das Konzept des Total Quality Management (TQM) einzuführen, wird zunächst auf den Begriff der Qualität eingegangen. Unter Qualität kann die "Beschaffenheit, gemessen an den Bedürfnissen und Erwartungen, verstanden werden"⁷³. Der Qualitätsbegriff war in den 1950er Jahren mit der Erfüllung von technischen Standards und Spezifikationen verbunden. Heutzutage steht vielmehr die umfassende Befriedigung der Bedürfnisse von Kunden und Anspruchsgruppen im Vordergrund.⁷⁴ Beim Total Quality Management wird daher unterstellt, dass sämtliche Personen einer Organisation an einer kontinuierlichen Verbesserung der Qualität aus Kundensicht arbeiten. Im Idealfall werden nicht nur die Kunden sondern auch die Lieferanten in diesen Prozess mit einbezogen.⁷⁵ Aus dem TQM sind Ende der 1980er und Anfang der 1990er Jahre Exzellenzmodelle hervorgegangen, wie etwa das Exzellenzmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM) oder der Malcolm Baldrige National Quality Award.⁷⁶ Exzellenz wird dabei als "all encompassing term for superior quality of a business that enables the company to succeed in realizing its objectives"⁷⁷ verstanden. Bei den meisten Exzellenzansätzen handelt es sich um breiter ausgelegte Unternehmensführungsmodelle, die nicht nur auf Qualitätsaspekte abzielen. In seinen Anfängen war das TQM auf die produzierend Industrie beschränkt, wurde dann auf den Handel ausgeweitet und wird heutzutage vermehrt auch bei Dienstleistern implementiert. Während die Schwerpunkte des Qualitätsmanagements in der produzierenden Industrie etwa auf der Produktqualität und den Wertschöpfungsprozessen liegen, sind in der Dienstleistungsbranche die "weichen" Faktoren von größerer Bedeutung.⁷⁸ Bei Letzterem kommt daher der Führung von Mitarbeitern, der Weiterbildung und der Kundenorientierung unter Qualitätsgesichtspunkten eine herausragende Bedeutung zu.

Auch in der Logistikdienstleistungsbranche setzte in den 1980er Jahren ein Umdenken von der Qualitätssicherung zum umfassenden Qualitätsma-

⁷³ Seghezzi (2003), S. 24

⁷⁴ Vgl. Seghezzi (2003), S. 23ff.

⁷⁵ Vgl. Ho (1997), S. 276.

⁷⁶ Vgl. Seghezzi (2003), S. 255ff.

⁷⁷ Fahrni/Herrmann (2007), S. 23.

⁷⁸ Vgl. Brah/Lim (2006), S. 193

nagement (TQM) ein.⁷⁹ Als Gründe hierfür gelten der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt, steigender Wettbewerbsdruck, veränderte Beschaffungspolitik der Verlader oder das zunehmend umzusetzende Just-in-Time-Konzept.⁸⁰ Bretzke (1992) identifiziert vier Einflussfaktoren auf die Qualität der Logistik: Einstellung, Wissen, Organisation und Technik.⁸¹ Einstellung und Wissen beziehen sich dabei auf die Mitarbeiter, wohingegen Organisation und Technik die Umgebung der Angestellten betreffen.

Als Exzellenzmodell im Supply Chain-Management soll exemplarisch ein Modell von Bowersox et al. (1999) vorgestellt werden.⁸² Dieses ist aus dem World Class Logistics Ansatz hervorgegangen.⁸³ Als Haupttreiber eines exzellenten Logistikmanagements werden die Integration der Kunden, die interne Integration, die Integration der Material- bzw. Servicelieferanten, die Integration von Technologie und Planung, die Integration der Erfolgsmessung und die Integration der Beziehungen identifiziert.⁸⁴ Für einen Überblick der benötigten Kompetenzen und Fähigkeiten, um ein exzellentes Logistikmanagement zu erreichen, siehe Tabelle 14.

Tabelle 14. Kompetenzen und Fähigkeiten eines exzellenten Logistikmanagements (Quelle: In Anlehnung an Bowersox et al. (1999), S.117)

Integration der Kunden	Interne Integration	Integration der Material-/Service-lieferanten	Integration von Technologie und Planung	Integration der Erfolgsmessung	Integration der Beziehungen
Kunden-segmentierung	Funktions-übergreifende Vereinigung	Strategische Ausrichtung	Informati-ons-management	Leistungs-messung der Funktionen	Spezifizierung der Aufgaben und Rollen
Relevanz für den Kunden	Standardisierung	Operative Fusion	Interne Kommunikation	Activity-Based Costing & Total-Cost-Methoden	Leitsätze & Richtlinien

⁷⁹ Vgl. Bandow et al. (1992), S. 143f.

⁸⁰ Vgl. Bandow et al. (1992), S. 146.

⁸¹ Vgl. Bretzke (1992), S. 97f.

⁸² Vgl. Bowersox et al. (1999), S. 7ff. Für weitere Exzellenz-Modelle siehe z.B. European Logistics Association/A.T. Kearney (1999); Baumgarten/Wolff (1999).

⁸³ Vgl. The Global Logistics Research Team (1995); Pfohl (1996).

⁸⁴ Vgl. Bowersox et al. (1999).

Tabelle 14. (Fortsetzung)

Integration der Kunden	Interne Integration	Integration der Material-/ Service-lieferanten	Integration von Technologie und Planung	Integration der Erfolgsmessung	Integration der Beziehungen
Reaktionsfähigkeit	Vereinfachung	Finanzielle Verflechtung	Informationsaustauschfähigkeit	Supply Chain umfassende Messgrößen	Informatonsaustauschbereitschaft
Flexibilität	Prozessgerechte Ausführung Strukturelle Anpassung	Lieferantenmanagement	Gemeinsame Prognose & Planung	Finanzielle Wirksamkeit	Ergebnisteilung

Prozess

Der zunehmende Wettbewerbsdruck ging in den letzten Jahren mit einer verstärkten Nachfrage nach hochwertigen Logistikdienstleistungen einher. Deshalb versuchen die Unternehmen die Qualität der sieben "R`s" in der Logistik zu verbessern, um die Bedürfnisse der Kunden besser befriedigen zu können.⁸⁵ Dies trifft sowohl für verladende Industrie- und Handelsunternehmen als auch für Logistikdienstleister zu. Zur Implementierung eines TQM in der Logistik schlagen Lai et al. (2004) einen mehrstufigen Prozess vor, der den von Ho (1997) identifizierten Säulen des TQM Rechnung trägt.⁸⁶ Diese Säulen sind die Kunden, die Prozesse bzw. das System, die Personen und die Verbesserungsinstrumente. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf den Ansatz von Lai et al. (2004) und komprimieren den Prozess auf fünf Schritte (siehe Abbildung 38).

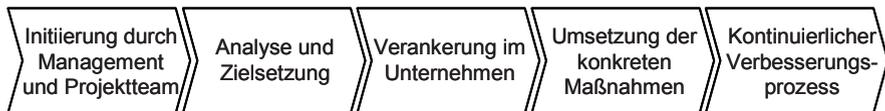


Abb. 38. Implementierungsprozess des Total Quality Management (Quelle: In Anlehnung an Lai et al. (2004), S. 149ff.)

⁸⁵ Vgl. Lai et al. (2004), S. 149ff. Unter den sieben "R`s" wird die Bereitstellung des richtigen Produktes, zur richtigen Zeit, zum richtigen Preis, am richtigen Ort, in der richtigen Menge, in der richtigen Qualität und mit den richtigen Informationen verstanden.

⁸⁶ Vgl. Ho (1998), S. 277f.

Das Engagement des Top-Managements für die Verbesserung der Qualität in allen Bereichen kann als initiiierenden Katalysator für den Implementierungsprozess gesehen werden und ist von höchster Bedeutung für den Erfolg des Ansatzes. Die Vision des Qualitätsmanagements und die damit verbundenen Ziele, die auf Basis einer Kundenumfrage erstellt werden sollten, sind auf allen Ebenen des Unternehmens zu kommunizieren. Ein Qualitätsverbesserungsteam ist dafür zuständig, die Strategie in den einzelnen Unternehmensbereichen umzusetzen. Zudem ist festzulegen, wie die Qualität gemessen und konkrete Verbesserungsziele vorgegeben werden. Beispiele hierfür werden in Tabelle 15 gegeben.

Tabelle 15. Kriterien zur Verbesserung der Qualität (Quelle: In Anlehnung an Lai et al. (2004), S. 154)

Kriteriengruppe	Kriterium
Sicherheit, Gesundheit, Umwelt	10 % Reduktion von Betriebsunfällen p.a.
Zuverlässige Bestandsführung	Reduzierung der Störfälle um 10% p.a.
Gesetzliche Konformität und Ausrichtung am Kunden	Kein Kundenverlust durch Qualität unter gesetztem Standard
Kontinuierliche Verbesserung des Service	Steigerung der Kundenzufriedenheit um 5% p.a.

Des Weiteren sollte der Qualitätsgedanke im ganzen Unternehmen verankert werden, was mit Schulungsmaßnahmen für Mitarbeiter zu unterstützen ist. Konkrete Verbesserungspläne sind von den einzelnen Organisationseinheiten zu erarbeiten. Außerdem ist jedem Mitarbeiter die Chance zu offerieren, Probleme aufzuzeigen und Verbesserungsmöglichkeiten einzubringen. Daraufhin sind die konkreten Verbesserungsmaßnahmen zu priorisieren und umzusetzen. Dieser Prozess ist kontinuierlich und endlos zu durchlaufen, um eine ständige Verbesserung der Qualität zu erreichen. Seghezzi (2003) schlägt in diesem Zusammenhang ein operatives Qualitätsmanagement in Form eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses vor.⁸⁷ Das Modell hat den Vorteil, dass es lediglich aus vier Prozessschritten besteht. Dabei wird das Qualitätsmanagement geplant (plan) und die vorher festgelegten Abläufe und Qualitätsstandards müssen bei der Leistungserbringung eingehalten werden (do). Daraufhin wird die Einhaltung der Qualitätsstandards geprüft (check) und aus den gewonnenen Erkenntnissen werden Verbesserungspotentiale identifiziert. In einem kontinuierlichen Prozess werden Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität implementiert (act).

⁸⁷ Vgl. Seghezzi (2003), S. 73.

Informationsbedarf

Für das Qualitätsmanagement werden vor allem Informationen über die Kundenbedürfnisse benötigt, da die Befriedigung dieser der zentrale Maßstab für die zu erzielende Qualität ist. Zusätzlich sollten Daten über die Marktgröße, Marktentwicklung, Rentabilität, Segmentierungsmöglichkeiten und die zukünftige Entwicklung der Kundenerwartungen erhoben werden. Diese Informationen sind notwendig, um abschätzen zu können, wo Qualitätsverbesserungen ansetzen müssen und ob ein Qualitätssprung ökonomisch sinnvoll ist.

Für eine genaue Analyse der Ist-Situation, welche die Basis für Qualitätsverbesserungen darstellt, wird zudem eine detaillierte Übersicht der Prozesse und der involvierten Mitarbeiter benötigt.

Des Weiteren sind quantitative Messdaten von Qualitätsprüfungen auszuwerten, um zu überwachen, ob die gesetzlich vorgeschriebenen und selbst gesetzten Qualitätsstandards eingehalten werden. Wichtige Kennzahlen in der Logistik sind bspw. die Durchlaufzeit, die Liefertermintreue oder die relative Anzahl von Transportschäden. Von großer Bedeutung ist zudem die Gewinnung von Verbesserungsvorschlägen, die zum großen Teil auf Informationen und Wissen der Mitarbeiter beruhen.

Informationsquellen

Beim Qualitätsmanagement sind vorwiegend interne Informationsquellen heranzuziehen. Externe Informationen können jedoch im Marketing-Bereich eine Rolle spielen. Hierbei kann sich bspw. auf externe Studien zur Marktgröße und Entwicklung der Kundenbedürfnisse berufen werden. Als interne Informationsquellen sind besonders die Funktionsbereiche Marketing, Produktion und Forschung & Entwicklung von Relevanz.

Eine wichtige Rolle spielen zudem die Mitarbeiter auf allen Ebenen. Ihre Informationen helfen die Ist-Situation zu rekonstruieren und damit konkrete Prozesse und Abläufe darzustellen. Ein prägnantes Modell der Ist-Situation ist Voraussetzung, um Schwächen und Verbesserungspotentiale zu identifizieren. Dabei gilt es, implizites Wissen, das an eine Person gebunden und ohne diese nicht existiert ist, in Prozesskarten oder Qualitätshandbüchern zu explizieren.⁸⁸ Die Mitarbeiter sollten ihre Erfahrung und Kenntnisse zudem aktiv einbringen, indem sie Verbesserungsmöglichkeiten vorschlagen. Diese müssen systematisch gesammelt und auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft werden.

⁸⁸ Vgl. Lüthi (2007), S. 3f.

Umfang

Der Umfang der Implementierung eines TQM in der Logistik ist von vielen Faktoren abhängig. Z.B. bedeutet bei einem Logistikdienstleister die Einführung eines Qualitätsmanagements, dass dieses für den gesamten Leistungsbereich der Wertkette eingeführt wird, wohingegen bei einem Verlager ggf. lediglich ein Subsystem (z.B. die Distribution) von den umfassenden Qualitätssicherungsmaßnahmen tangiert ist. Des Weiteren hängt der Aufwand davon ab, wie viele Dienstleistungsbestandteile oder Produkte von einem Unternehmen erbracht oder hergestellt werden und welcher Umsatz damit erzielt wird. Außerdem bestimmt sich der Aufwand durch die Komplexität der Tätigkeiten und Prozesse des jeweiligen Akteurs. So ist die Einführung eines TQM bei einem Kontraktlogistiker mit mehr Aufwand verbunden als bei einem auf Transport spezialisierten Dienstleister.

Eignung für Anwendungsfälle

Ein wichtiger Aspekt des Total Quality Management und der Exzellenzmodelle ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess. Die Implementierung von Verbesserungsmaßnahmen impliziert zahlreiche Veränderungen für das Unternehmen. Deshalb sind das Total Quality Management und der Exzellenz-Gedanke sehr gut dazu geeignet, Veränderungs- und Wandelprozesse zu gestalten. Dabei wird bei der Überprüfung der Qualitätsziele ein Handlungsbedarf erkannt, was als wichtiger Schritt in der Initialisierungsphase gilt. Des Weiteren werden Ziele für die Maßnahmen gesetzt und die Mitarbeiter aller Ebenen mit eingebunden. Beim Wandelprozess entspricht dies der Konzipierung und Mobilisierung. Die Verstetigung des Wandels wird durch die Erfolgskontrolle und die Kontinuität der Veränderung erreicht.

Ebenso geeignet sind die Ansätze für das Outsourcing und die Kontraktlogistik. Zum einen muss die Qualität der an Dienstleister ausgelagerten Prozesse überprüft und Verbesserungsziele bspw. in Verträgen vorgegeben werden. Zum anderen ist von Relevanz, dass eine Harmonisierung und Synchronisierung der unternehmensübergreifenden Aktivitäten erfolgt. Des Weiteren sind die Partner zu ermutigen, gegenseitige Verbesserungsvorschläge anzubringen. Ferner können die Erfahrungen mit Qualitätsmanagement dafür eingesetzt werden, die Qualität der Dienstleister vor der Auslagerung zu überprüfen.

Für die Anlässe M&A, IPO, MBO und die Kreditvergabe sind die qualitäts- und exzellenzorientierten Konzepte weniger geeignet. Bei diesen Anlässen wird vornehmlich auf die Ist-Situation abgestellt und für die Zu-

kunft nur gewisse Projektionen wie etwa die Entwicklung der Ertragskraft vorgenommen. Die Ermittlung der Ist-Situation ist beim TQM zwar notwendig, um ein angestrebtes Performanceniveau zu erreichen, der Schwerpunkt liegt jedoch auf der Ausarbeitung und Implementierung von Verbesserungsmaßnahmen. Die aus Qualitäts- und Exzellenzüberlegungen stammenden Verbesserungspotentiale und -maßnahmen könnten jedoch für die Projektion erforderlicher Geschäftszahlen verwendet werden. Eine Konkretisierung der finanziellen Auswirkungen ist jedoch komplex, aufwändig und durch den Zukunftsbezug von großer Unsicherheit geprägt.

Tabelle 16 gibt nochmals einen Überblick über die Eignung des TQM für die spezifischen Analyse- und Bewertungsanlässe.

Tabelle 16. Eignung des TQM für spezifische Anlässe

Anlass	M&A	Logistik- Outsourcing/ Kontraktlogistik	IPO/ MBO	Veränderungs- prozess	Kreditvergabe/ Rating
Grad der Eignung	•	•••	•	•••	•

••• gut geeignet •• geeignet • weniger geeignet

4.7 Logistik-Bilanz

Definition und Konzeptbeschreibung

Bei der Logistik-Bilanz handelt es sich um ein spezifisches Konzept des Logistik-Controllings für die Unternehmenspraxis. Es wurde von Froschmayer und Göpfert (2004) entwickelt und ist aus einer Forschungs Kooperation zwischen der DACHSER GmbH & Co. KG mit der Philipps-Universität Marburg entstanden.⁸⁹ Der bislang in der Praxis wenig verbreitete Ansatz setzt sich zum Ziel, ein umfassendes Bild der Logistiksituation eines Unternehmens in Bezug auf "ihr Kapital" zu geben. Als eine Art "Spezialbilanz" für den Logistikbereich eines Industrie- oder Handelsunternehmens lässt sie sich lediglich für Verlader adäquat verwenden. Die Analogie zur Unternehmensbilanz wird in ihrer Struktur deutlich (siehe Abbildung 39). Die Logistikbilanz ist in Analogie zu einer Unternehmensbilanz in die fünf Positionen Anlagevermögen, Umlaufvermögen, Eigenkapital, Fremdkapital und Gewinn unterteilt. Diese Hauptpositionen sind weiter in

⁸⁹ Vgl. Froschmayer/Göpfert (2004).

insgesamt elf Unterpunkte differenziert. Eine Adaption der Bilanzstruktur und damit einer Verlagerung des Schwerpunktes wird von den Autoren ausdrücklich zugelassen.⁹⁰ Eine Besonderheit der Logistik-Bilanz ist zudem, dass sie sowohl qualitative als auch quantitative Daten enthält.

Aktiva (Mittelverwendung)	Passiva (Mittelherkunft)
<p>A. Anlagevermögen</p> <p>A.1. Immaterielle Logistik (Best Practice)</p> <p>A.2. Materielles Logistiksystem</p> <p>A.3. Systeme und IT</p> <p>B. Umlaufvermögen</p> <p>B.1. Leistungskennzahlen der Logistik</p> <p>B.2. Auswirkungen nach außen/ zu Dritten/Kunden/Lieferanten</p>	<p>C. Eigenkapital (eigene Ressourcen)</p> <p>C.1. Humanressourcen</p> <p>C.2. Kapitalressourcen</p> <p>C.3. Prozessdesign</p> <p>D. Erfolge einer optimierten Logistik</p> <p>E. Fremdkapital (Ressourcen dritter Unternehmen)</p> <p>E.1. Outsourcing-Strategie</p> <p>E.2. Dienstleister Fähigkeiten</p> <p>E.3. Verträge und Bindungen</p>

Abb. 39. Die formelle Grundstruktur der Logistik-Bilanz
(Quelle: In Anlehnung an Froschmayer/Göpfert (2005), S. 373)

Als Eigenkapital gelten alle eingesetzten finanziellen, personellen und immateriellen Ressourcen, die vom eigenen Unternehmen bzw. Eigentümer eingebracht werden. Das Eigenkapital wird dementsprechend in Humanressourcen, Kapitalressourcen und Prozessdesign gegliedert. Bei den Humanressourcen ist zum einen zu ermitteln, wie viele Personen sich mit dem Themenfeld Logistik beschäftigen und zum anderen welches Qualitätsniveau und Entwicklungspotential diese besitzen. Die Kapitalressourcen beinhalten das Budget für den laufenden Betrieb des Logistiksystems, die Investitionen in die Logistik und das Budgets für Reorganisationsprojekte. Unter den Begriff Prozessdesign fällt eine detaillierte Modellierung und -dokumentation der Logistikaktivitäten, die Transparenz in den Logistikabläufen bringen und einen Ausgangspunkt für Verbesserungsmaßnahmen bilden.⁹¹

Der Erfolg gibt den Wert an, der durch die Logistik erzielt wird und aus der Differenz zwischen Mittelherkunft und Mittelverwendung resultiert. Da sowohl quantitative als auch qualitative Daten mit einbezogen werden,

⁹⁰ Vgl. Froschmayer/Göpfert (2004), S. 87ff.

⁹¹ Vgl. Froschmayer/Göpfert (2004), S. 92ff.

ergibt sich keine absolute Zahl. Wird ein wertorientierter Ansatz verfolgt, so kann der Free Cash Flow aus der Logistik bestimmt werden.⁹²

Als Fremdkapitel werden aus Verladersicht jene Logistikprozesse und -strukturen angesehen, die an Lieferanten bzw. Dienstleister ausgelagert sind. Sie beinhalten die Outsourcing-Strategie, die Fähigkeiten der Lieferanten bzw. Dienstleister sowie mit der Fremdvergabe zusammenhängende Verträge und Bindungen.

Das Anlagevermögen wird in immaterielle Logistik, materielles Logistiksystem und Systeme/IT aufgegliedert. Unter immaterieller Logistik werden die Prozessbeherrschung und die Wahrnehmung der Leistung von Kunden und Lieferanten verstanden. Das materielle Logistiksystem fasst alle Anlagegegenstände der Logistik, wie Immobilien, Fuhrpark, technische Einrichtungen oder Flurfördertechnik in Höhe der Verkehrswerte bzw. Marktwerte zusammen. Unter Systemen und IT, die in die Bilanz aufzunehmen sind, werden z.B. Auftragsabwicklungssysteme oder die Materialflusststeuerung subsumiert.⁹³

Das Umlaufvermögen wird schließlich in Leistungskennzahlen und in Auswirkungen nach außen (z.B. Debitorenbestände mit Kunden oder Kreditorenbestände mit Lieferanten) aufgegliedert. Durch die Kennzahlen wird die Performance der operativen Logistik dargestellt und damit die Entscheidungsgrundlage für steuernde Eingriffe geschaffen. Außerdem beeinflusst die Leistungsfähigkeit der Logistik das Image bei Kunden oder Lieferanten und kann somit wichtige Wettbewerbsvorteile generieren.⁹⁴

Prozess

Der Implementierungsprozess einer Logistik-Bilanz kann in den folgenden Schritten ablaufen: Festlegung der Grundstruktur, inhaltliche Ausgestaltung, Bilanzanalyse, Aktion.

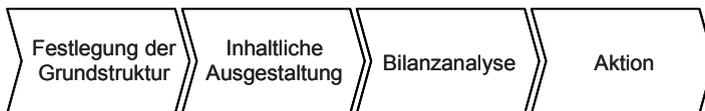


Abb. 40. Implementierungsprozess einer Logistik-Bilanz

Die konkrete Ausgestaltung einer Logistik-Bilanz kann sich an der in Abbildung 39 dargestellten Grundstruktur orientieren. Änderungen bzw. Adaptionen können an den Unterpunkten vorgenommen werden. Außer-

⁹² Vgl. Froschmayer/Göpfert (2004), S. 102f.

⁹³ Vgl. Froschmayer/Göpfert (2004), S. 109ff.

⁹⁴ Vgl. Froschmayer/Göpfert (2004), S. 109ff.; Göpfert (2003), S. 221.

dem ist auf eine angemessene Komprimierung des Zahlengerüsts und eine geeignete Darstellungsform zu achten.⁹⁵

Nach der Festlegung der Grundstruktur ist in der nächsten Phase der Aufbau mit Inhalten zu füllen. Dabei ist wiederum eine Orientierung an den aufgeführten Kategorien möglich. Die Flexibilität der Logistik-Bilanz ermöglicht es, auf qualitative und quantitative Informationen zurückzugreifen. Der Ansatz erlaubt es zudem, andere Controlling-Ansätze zu integrieren. So greift sie z.B. auf Logistik-Kennzahlen, Elemente der Balanced Scorecard, des Benchmarking sowie der Logistikkosten- und Logistikleistungsrechnung zurück.⁹⁶

In der darauf folgenden Bilanzanalyse sind die Bilanzposten und die qualitativen Zusammenhänge zu interpretieren.⁹⁷ Diese Analyse ermöglicht es, Veränderungspotentiale auszumachen. Für die Evaluation wäre es trotz voraussichtlicher Umsetzungshürden erstrebenswert, sich in Anlehnung an das Benchmarking selbst mit den Konkurrenten zu vergleichen und die Entwicklung im Zeitverlauf zu berücksichtigen.⁹⁸

Abschließend ermöglicht die Interpretation der Logistik-Bilanz über Kennzahlen eine zeitnahe Überprüfung der Leistung (Performance Control) und die Ableitung von konkreten Maßnahmen (Action Planning).⁹⁹

Informationsbedarf

Der Informationsbedarf richtet sich nach der Struktur der Logistik-Bilanz. Grundlage für die Erstellung der Logistik-Bilanz ist eine Prozessmodellierung und -dokumentation. Diese geben Auskunft darüber, wie die einzelnen Aktivitäten ablaufen und sind damit Voraussetzung für die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen. Eine Besonderheit der Logistik-Bilanz ist, dass sie nicht nur die eigenen Logistikleistungen in die Analyse mit einbezieht, sondern auch die der Dienstleister (interpretiert als Fremdkapital). Somit besteht ein Bedarf, Informationen über die Dienstleister zu beschaffen. Dafür sollte bspw. überprüft werden, ob die Dienstleister die Service Level Agreements einhalten.

Informationsquellen

Als interne Informationsquellen sind die Logistikabteilung und die Mitarbeiter in der Logistik von zentraler Bedeutung. Zusätzliche Informationen

⁹⁵ Vgl. Birk (1999).

⁹⁶ Vgl. Froschmayer/Göpfert (2004), S. 25ff.

⁹⁷ Vgl. Froschmayer/Göpfert (2004), S. 87.

⁹⁸ Vgl. Froschmayer/Göpfert (2004), S. 92ff.

⁹⁹ Vgl. Froschmayer/Göpfert (2004), S. 120f.

lassen sich aus der Produktionsplanung und -steuerung gewinnen. Für die Ermittlung des Verkehrs- bzw. Marktwertes des materiellen Anlagevermögens muss eine Abstimmung mit dem Finanz- und Rechnungswesen erfolgen.

Die Bewertung von qualitativen Faktoren und immateriellen Werten sollte von Logistikexperten zusammen mit erfahrenen Mitarbeitern des Finanz- und Rechnungswesens erfolgen. Externe Quellen können dafür genutzt werden, die Fähigkeiten der konkurrierenden Dienstleister zu bestimmen oder die eigene Logistikleistung mit Wettbewerbern zu vergleichen.

Umfang

Bei der Logistik-Bilanz handelt es sich um ein spezifisches Instrument der Praxis, das auf den Erkenntnissen anderer Analyse- und Bewertungsansätze aufbaut, diese kombiniert und in Form einer Bilanz aggregiert. Dadurch ist für den Implementierungsaufwand einer Logistik-Bilanz maßgeblich, ob die herangezogenen Ansätze, die in die Überlegungen einfließen, schon im betrachteten Unternehmen umgesetzt sind oder nicht. Ist dies der Fall, so steht bereits eine Vielzahl an quantitativen und qualitativen Inputgrößen für die Logistik-Bilanz zur Verfügung. Ist jedoch noch kein umfassendes Logistik-Controlling im Einsatz, so kommt der Aufwand für die Implementierung der Systeme und die eigentliche Informationsbeschaffung hinzu. Sind die notwendigen Informationen schon verfügbar, liegt der Hauptaufwand nicht in der Konzipierung der Logistik-Bilanz, sondern in der kontinuierlichen "Bilanzanalyse". Hierbei scheint es erstrebenswert die eigene Leistung mit der der Konkurrenz zu vergleichen und die Auswirkung von konkreten Entscheidungen auf Bilanz und Gewinn zu überprüfen.

Eignung für Anwendungsfälle

Die Logistik-Bilanz gibt ein breites Bild über die Logistiksituation eines verladenden Unternehmens. Dabei wird die Leistungsfähigkeit der Logistik einschließlich der ausgelagerten Aktivitäten dargestellt und der Erfolgsbeitrag der Logistik zum Unternehmenserfolg ermittelt.

Damit ist die Logistik-Bilanz für die Analyse im Anwendungsbereich von Unternehmenszusammenschlüssen grundsätzlich geeignet. Die Prozessdokumentation ermöglicht es zudem zu prüfen, inwiefern die Logistikkonzepte der Unternehmen zusammenpassen, sich in bestehende Systeme

me integrieren lassen und in welcher Höhe sich Synergien ergeben. Ein weiterer Pluspunkt resultiert aus der Integration des Benchmarking-Gedankens in der Logistik-Bilanz. Die Struktur einer Bilanz ermöglicht es zudem, Übernahmeziele vergleichbarer zu machen. Dabei ist Voraussetzung, dass die Logistik-Bilanzen der zu vergleichenden Unternehmen einer ähnlichen Struktur folgen. Der Einsatz von Logistik-Bilanzen bei einem Zusammenschluss wird jedoch durch die oftmals bestehende Zeitrestriktion eingeschränkt. Hat das zu analysierende Unternehmen schon eine Logistik-Bilanz erstellt, so genügen eine Überprüfung der Richtigkeit der Bilanz und eine eventuelle Adaption in ihrer Struktur. Sind Input-Faktoren für die Logistik-Bilanz schon vorhanden, lässt sich eine Logistik-Bilanz relativ schnell erstellen. Der Hauptaufwand und -nutzen liegt in der aufwändigen Bilanzanalyse und der Ermittlung von Verbesserungspotentialen. Diese beziehen sich im M&A-Kontext auf die Integration und Zusammenführung der Logistik und damit auf die Erzielung von Synergien.

Im Falle eines IPOs oder MBOs sind vergleichbare Aspekte heranzuziehen. Anstelle von Synergien sind hierbei besonders Einsparpotentiale durch zukünftige Verbesserungsmaßnahmen in die Überlegungen einzubeziehen. Der Zeitrestriktion kommt in diesen Fällen eine geringere Bedeutung zu. Beim MBO ist allerdings zu beachten, dass das Management nur ein geringes Interesse an der Offenlegung von Verbesserungspotentialen besitzt, da diese letztlich den Kaufpreis erhöhen würden. Bezüglich des IPO ist ferner abzuwägen, ob man mit der Prüfung und Darlegung über die gesetzlichen und regulatorischen Bestimmungen hinausgehen möchte. Auf der einen Seite könnte durch die Transparenz ein höherer Emissionspreis erzielt werden, auf der anderen Seite besteht die Gefahr, der Konkurrenz sensible Daten zuzuspielen.

Geeignet scheint die generische Logistik-Bilanz auch für die Gestaltung von Veränderungsprozessen zu sein. Dabei spielt die Analyse und die Ableitung von Restrukturierungsmaßnahmen eine zentrale Rolle. Das Konzept weist eine gewisse Analogie zum Total Quality Management und zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess auf. So wird die Logistik zunächst analysiert (check) und aus den Ergebnissen werden Handlungsalternativen mit entsprechenden Zielen erarbeitet (plan). Diese Zielvorgaben und Verbesserungsmöglichkeiten werden über adäquate Maßnahmen angestrebt (do). Nachdem der Erfolg in den Veränderungen der Logistik-Bilanz zur letzten Berichtsperiode abgelesen wurden (check), können weiterführende Restrukturierungsaktivitäten angestoßen werden (act).

Innovativ ist bei dem Konzept zudem, dass aus Verladersicht auch die Dienstleister in die Überlegungen mit einbezogen werden. Daraus resultiert ein relativ hoher Eignungsgrad bei Outsourcing-Entscheidungen und Fragestellungen im Rahmen der Kontraktlogistik. Durch die kontinuierli-

che Bewertung der Fähigkeiten der Logistikdienstleister bietet sich die Logistik-Bilanz ferner für Insourcing-Entscheidungen an.

Auch bei den Punkten Rating und Kreditvergabe kommt die Anwendung der Logistik-Bilanz in Frage. Um eine Vergleichbarkeit von Unternehmen herzustellen, ist für alle Untersuchungsobjekte die gleiche Grundstruktur der Logistik-Bilanz zu verwenden. Aufgrund der Maxime der Wirtschaftlichkeit kann die Analyse bei der Kreditvergabe meist nicht so ausführlich durchgeführt werden wie bei den anderen Anlässen. Dadurch verliert die Logistik-Bilanz an Aussagekraft und begünstigt weniger komplexe Evaluationsverfahren. Die Anwendung der Logistik-Bilanz bei der Kreditvergabe erscheint zwar aus inhaltlicher Sicht geeignet zu sein, scheitert jedoch am relativ hohen Erhebungsaufwand.

Tabelle 17 führt nochmals die Eignung der Logistik-Bilanz für die verschiedenen Analyse- und Bewertungsanlässe auf.

Tabelle 17. Eignung der Logistik-Bilanz für die spezifischen Anlässe

Anlass	M&A	Logistik- Outsourcing/ Kontraktlogistik	IPO/ MBO	Veränderungs- prozess	Kreditvergabe/ Rating
Grad der Eignung	••	••	••	••	•

•• gut geeignet •• geeignet • weniger geeignet

4.8 Logistikorientiertes Lieferanten-Audit

Definition und Konzeptbeschreibung

Lieferanten-Audits dienen der Zuliefererauswahl und -bewertung. In der Regel bestehen sie aus einem allgemeinen unternehmens- und einem speziellen logistikorientierten Teil. Unternehmensorientiert sind sie, weil im Rahmen der Evaluation immer auch die wirtschaftliche Gesamtsituation des Zulieferers betrachtet wird. Logistikorientiert sind sie, weil der Abnehmer nach den Abläufen und Risiken der Prozesse fragt, mit denen seine Aufträge erfüllt werden.¹⁰⁰ So werden bei der Siemens AG die allgemeinen Grundkategorien Einkauf, Qualität und Technologie sowie die Spezialkategorie Logistik im Rahmen eines Audits untersucht und bewertet.¹⁰¹ Das Lieferanten-Audit verfolgt das Ziel, Informationen zur Zuliefererauswahl

¹⁰⁰ Vgl. Gareis et al. (1999), S. 8.

¹⁰¹ Vgl. Hoffmann/Lumbe (2004), S. 96f.

zur Verfügung zu stellen sowie die technischen, qualitativen und kapazitiven Fähigkeiten des Lieferanten zu evaluieren.¹⁰² Auch das von Gareis et al. (1999) entwickelte Prüfverfahren, auf welches in diesem Abschnitt näher eingegangen wird, bezieht sich im Wesentlichen auf den Kontext der Lieferantenauswahl und -entwicklung.¹⁰³

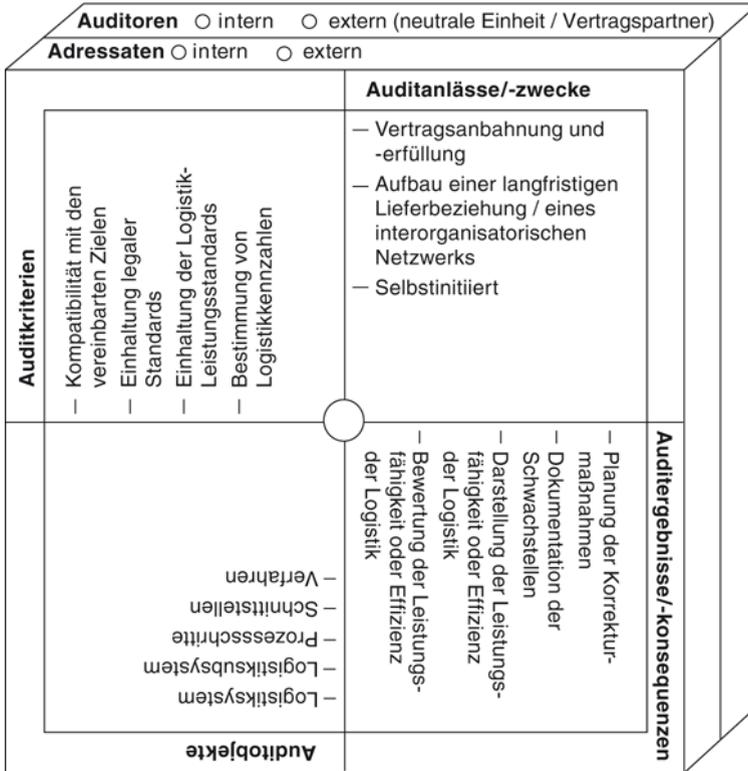


Abb. 41. Systematisierung von logistikorientierten Lieferanten-Audits (Quelle: In Anlehnung an Janzen (1996), S. 137)

Abbildung 41 gibt einen Überblick hinsichtlich möglicher Objekte, Kriterien, Anlässe und Ergebnisse eines solchen Lieferanten-Audits. Zusätzlich wird differenziert, ob die Auditoren, die für die Durchführung des Audits verantwortlich sind, und die Adressaten, für welche die Analyse und Bewertung bestimmt ist, aus einem unternehmensinternen oder -externen

¹⁰² Vgl. Gietl/Lobinger (2004), S. 4.

¹⁰³ Vgl. Gareis et al. (1999), S. 5ff.

Personenkreis stammen. Die vorgeschlagenen Auditobjekte und -ergebnisse zeigen, dass sich das Prüfverfahren auch für andere Anlässe als die Lieferantenbewertung anwenden lässt.

Prozess

Der in diesem Abschnitt dargestellte Prozess eines Lieferanten-Audits orientiert sich am Konzept von Gareis et al. (1999) für die Zuliefererbewertung und -auswahl.¹⁰⁴ Er beinhaltet die Teilschritte Zielsetzung und Anforderung, Strukturierung, Ableitung der Fragen, Abwicklung des Audits sowie Auswertung.



Abb. 42. Prozess eines logistikorientierten Lieferanten-Audits
(Quelle: In Anlehnung an Gareis et al.(1999), S. 5ff.)

Zunächst werden die mit dem Audit verbundenen Zielsetzungen und die Fragestellung bestimmt. Erst die konkrete Aufgabe ermöglicht es, das Auditobjekt und die Auditkriterien einzugrenzen. So ist für komplexe Fragestellungen das gesamte Logistiksystem zu analysieren, während für einfache Themen die Untersuchung eines Logistiksubsystems ausreicht. Außerdem ist festzulegen, ob das Audit einmalig oder kontinuierlich durchgeführt werden soll. Des Weiteren sind die wettbewerbsrelevanten Rahmenbedingungen zu beachten und eine Vergleichbarkeit der Daten sicherzustellen. Bei der Strukturierung wird das Auditobjekt in Prozesse bzw. Schnittstellen heruntergebrochen und Indikatoren für die Auditkriterien festgelegt, um die Logistikleistung messen zu können. Zur Analyse der Prozesse und Schnittstellen gilt es, einen Fragebogen mit Antwortmöglichkeiten zu entwickeln (Checkliste). Den Antwortmöglichkeiten sind Bewertungen zugeordnet, wobei sich diese nach ihrer Wesentlichkeit gewichten lassen. Vor der Auditdurchführung gilt es, den Auditor und den Zeitraum der Untersuchung festzulegen sowie die Auditierung anzukündigen. Dabei kann unter Umständen eine unangekündigte Auditierung Vorteile bieten. Die eigentliche Durchführung besteht aus der Definition des Soll-Zustands, der Ermittlung des Ist-Zustands sowie einem Soll-Ist-Vergleich. Die Auswertung des Soll-Ist-Vergleichs unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen dient dazu, Verbesserungspotentiale zu erkennen.

¹⁰⁴ Vgl. Gareis et al. (1999), S. 5ff.

Informationsbedarf

Da das Auditobjekt auf Prozess- und Schnittstellenebenen heruntergebrochen wird, müssen vor allem Informationen zu diesen erhoben werden. Dabei sind einzelne Prozessmerkmale und die Verknüpfungen der Prozesse miteinander (Schnittstellen) zu untersuchen. Im Rahmen der Datenbeschaffung und -aufbereitung sind häufig zusätzliche, hinsichtlich verschiedener Gesichtspunkte ausgelegte Indikatoren zu ermitteln, die Rückschlüsse auf Effizienz und Effektivität der Logistik ermöglichen. Gareis et al. (1999) schlagen eine Untersuchung der Prozesse und deren Schnittstellen hinsichtlich der Gesichtspunkte Technik, Personal, Organisation und Aufgabe vor.¹⁰⁵ Zusätzlich zu den Ist-Daten gilt es, Soll-Vorgaben zu ermitteln, um Verbesserungspotentiale ausmachen zu können. Als Vergleichsgrundlage könnten bspw. Best-Practice-Ansätze aus Benchmarkings herangezogen werden. Das hat zur Folge, dass Informationen von weiteren Unternehmen zu beschaffen sind. Als Informationen kommen sowohl qualitative als auch quantitative Elemente in Frage. Qualitative Faktoren fließen bei der Beantwortung der Fragestellung mit in die Checklisten ein, werden jedoch im Zuge der Auswertung quantifiziert. Quantitative Elemente, die in das Audit mit einfließen, sind vor allem Logistik-Kennzahlen.¹⁰⁶

Informationsquellen

Für die Analyse der Prozesse und Schnittstellen werden überwiegend interne Daten benötigt. Als Informationsquellen kommen Organisationspläne, Arbeitsanweisungen, Stellenbeschreibungen, Prozessabwicklungsrichtlinien, Daten der Produktionsplanung und -steuerung, Qualitätshandbücher sowie Interviews mit Betroffenen in Frage.¹⁰⁷ Für die Festlegung des Soll-Zustandes im Rahmen einer Best-Practice sind Benchmarking-Kooperationen, externe Fachmagazine, wissenschaftliche Publikationen oder Branchenreports hilfreich.

Umfang

Der Umfang hängt von der konkreten Fragestellung und Zielsetzung des Lieferanten-Audits ab. Werden bspw. die Logistikkosten im Subsystem Beschaffungslogistik des Abnehmers ermittelt, so ist dies mit weniger Aufwand verbunden, als die Auditierung des gesamten Logistiksystems inklusive weiterer Kunden-, Lieferanten- und Dienstleisterschnittstellen. Daraus wird ersichtlich, dass der Aufwand sich maßgeblich aus Anzahl

¹⁰⁵ Vgl. Gareis et al. (1999), S. 10.

¹⁰⁶ Vgl. Gareis et al. (1999), S. 8.

¹⁰⁷ Vgl. Gareis et al. (1999), S. 14.

und Komplexität der analysierten Prozesse und Subsysteme ergibt. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass eine Analyse, die ausführlich auf die Prozesse eingeht, mit einem relativ hohen Aufwand verbunden ist und viel Zeit benötigt. Dies gilt besonders dann, wenn jeder Prozess nach den Kriterien Technik, Personal, Organisation und Aufgabe analysiert werden soll.

Eignung für die Anwendungsfälle

Wie beschrieben, geht das logistikorientierte Lieferanten-Audit detailliert auf die Prozesse und ihre Schnittstellen zwischen einem Zulieferer und einem Abnehmer ein und berücksichtigt damit unternehmensübergreifend die Querschnittsfunktion der Logistik. Des Weiteren wird jeweils ein Ideal-Zustand definiert und der Ist-Zustand erhoben. Damit eignet sich das Checklisten-gestützte Prüfverfahren besonders dafür, einen Wandlungs- und Veränderungsbedarf zu erkennen. Weicht der Ist-Zustand stark vom Soll-Zustand ab, so ist offensichtlich, dass hier ein Verbesserungsbedarf besteht. Bei kontinuierlicher Durchführung gestattet das Audit zudem die Kontrolle der Maßnahmen und umfasst damit die Kernelemente eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Ebenfalls bietet sich das Lieferanten-Audit prinzipiell für die Analyse und Bewertung im Rahmen von Logistik-Outsourcing- und Kontraktlogistikentscheidungen an. Die Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Zustand ist Katalysator für die Fragestellung, ob Outsourcing (aus Verladersicht) oder Kontraktlogistik (aus Dienstleistersicht) sinnvolle Alternativen darstellen. Um die Vor- und Nachteile einer solchen Geschäftsbeziehung abzuwägen, können zusätzlich zum Ist- auch mögliche Soll-Zustände in die Evaluation einfließen.

Auch bei Unternehmenszusammenschlüssen ist ein solches Audit sinnvoll. Die detaillierte Prozessanalyse ermöglicht insbesondere bei verladenden Akteuren eine Bewertung der Logistikeffizienz. Ferner lässt sich mit diesen Informationen abschätzen, wie gut die Logistikbereiche der sich zusammenschließenden Unternehmen zueinander passen und in welcher Höhe sich potentielle Synergien ergeben. Eine detaillierte Prozessanalyse scheitert jedoch häufig an den Zeitrestriktionen und einer unzureichenden Informationsbasis.

Für die Anlässe Management Buy-Out oder Börsengang ist ein detaillierter Einblick in die Logistikprozesse von Vorteil; er muss sich jedoch in einem wirtschaftlich sinnvollen Rahmen bewegen.

Für die Kreditvergabe respektive das Rating ist ein logistikorientiertes Lieferanten-Audit aufgrund des hohen Aufwands hingegen nur beschränkt geeignet.

Tabelle 18 fasst die Eignung des Audits für die verschiedenen Anlässe nochmals zusammen.

Tabelle 18. Eignung des logistikorientierten Lieferanten-Audits für spezifische Anlässe

Anlass	M&A	Logistik- Outsourcing/ Kontraktlogistik	IPO/ MBO	Veränderungs- prozess	Kreditvergabe/ Rating
Grad der Eignung	••	•••	••	•••	•

••• gut geeignet •• geeignet • weniger geeignet

4.9 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Die Begutachtung der Ansätze hat gezeigt, dass die Eignung maßgeblich vom Anlass der anzustoßenden Logistics Due Diligence abhängt. Tabelle 19 gibt einen zusammenfassenden Überblick darüber, welche Ansätze sich für die identifizierten Anlässe bzw. Situationen besonders anbieten. Grundsätzlich sind die Ansätze, die auf qualitative Zusammenhänge abstellen, für die Anlässe Outsourcing und Kontraktlogistik sowie Veränderungs- und Wandelprozesse geeignet. Verstärkt quantitative Methoden sind im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen, IPOs, MBOs und der Kreditvergabe zweckmäßig. Ferner ist zu beachten, dass konkrete Fragestellungen und mit ihnen verbundene Restriktionen zur Begünstigung von anderen Ansätzen führen können. Die Restriktionen sind in der Regel informationstechnischer, wirtschaftlicher oder zeitlicher Natur.

Tabelle 19. Eignung der Ansätze für die spezifischen Anlässe

	M&A Outsourcing/ Kontrakt- logistik	IPO/ MBO	Veränderungs- prozesse	Kreditvergabe/ Rating
Kennzahlensysteme	•••	••	•••	••
Wertorientierte Ansätze	••	•••	••	••
Logistik-Benchmarking	••	••	••	•••
Logistik-BSC	••	••	••	•••
TQM/Exzellenzmodelle	•	•••	•	•••
Logistik-Bilanz	••	••	••	••
Lieferanten-Audit	••	•••	••	•••

••• gut geeignet •• geeignet • weniger geeignet

Tabelle 20 und Tabelle 21 erfassen weiterhin die wichtigsten Eigenschaften der untersuchten Ansätze, um eine Vergleichbarkeit auf einer erhöhten Abstraktionsebene zu ermöglichen. Dabei werden jeweils Tendenzaussagen getroffen, um der Variabilität bei unterschiedlichen Fragestellungen gerecht zu werden. Zusätzlich sind charakteristische Merkmale und Vorteile der einzelnen Ansätze aufgeführt.

Tabelle 20. Charakteristika der Ansätze zur Logistikanalyse und -bewertung (I)

Kriterien	Kennzahlen- systeme	Wertorientierte Ansätze	Logistik- Benchmarking
Analyseform (quantitativ↔qualitativ)			
Vergleichbarkeit (gering↔hoch)			
Aufwand (gering↔hoch)			
Zeithorizont (kurzfristig↔langfristig)			
Informationsbedarf (gering↔hoch)			
Zusätzliche Inputs	Effizienz- denken	Shareholder- Value-Gedanke	Vergleich mit Wettbewerbern

Tabelle 21. Charakteristika der Ansätze zur Logistikanalyse und -bewertung (II)

Kriterien	Logistik-BSC	TQM / Exzellenz	Logistik-Bilanz	Lieferanten-Audit
Analyseform (quantitativ↔ qualitativ)				
Vergleichbarkeit (gering↔hoch)				
Aufwand (tief↔hoch)				
Zeithorizont (kurzfristig↔ langfristig)				
Informations- bedarf (gering↔hoch)				
Zusätzliche Inputs	Ursachen- Wirkungs- Denken; quantitative und Merkmale	Qualität als Voraussetzung für finanziellen Erfolg	Generische Kombination mehrerer An- sätze (hat sich bislang in der Praxis nicht etabliert)	Fragebogen; Betrachtung der Prozesse und Schnittstellen

Die Charakteristika der verschiedenen Ansätze werden im folgenden Kapitel dafür verwendet, einen eigenen Ansatz zur Logistics Due Dilligence zu entwickeln, welcher den Versuch unternimmt, die Vorteile der herangezogenen Konzepte zu kombinieren und ihre Schwächen zu kompensieren.

5 Logistics Due Diligence-Ansatz zur Logistikanalyse und -bewertung

Im Folgenden wird ein eigener Ansatz zur Logistics Due Diligence entwickelt, mit dem sich spezifische logistikrelevante Anlässe und Situationen prüfen und evaluieren lassen. Die Überlegungen sollen die Vorteile der in Kapitel 4 dargestellten Ansätze kombinieren und ihre Schwächen vermeiden.

5.1 Anforderungen

Grundsätzlich beeinflussen und beschränken sich die Anforderungen, die an die Analyse- und Bewertungsmethodik einer logistikorientierten Due Diligence gestellt werden, gegenseitig. Deshalb stehen die den Ansatz konstituierenden Elemente in einem Spannungsfeld. Es gilt, entgegengesetzte Elemente für jegliche Fragestellung so auszugestalten, dass alle relevanten Gesichtspunkte ausreichend berücksichtigt werden.

Vor dem Hintergrund der Konzeption einer Logistics Due Diligence sollte der Ansatz zunächst qualitative als auch quantitative Daten verarbeiten können. Weiterhin spielen für die Anlässe die Ist-Situation und die zukünftige Entwicklung bzw. das Entwicklungspotential zentrale Rollen. Ferner ist es notwendig, dass sich der Ansatz sowohl für eine kurzfristige als auch für eine langfristige Sicht eignet. Darüber hinaus sollte das Konzept flexibel sein, um es für die spezifischen Anlässe und Fragestellungen anpassen zu können. Für viele Anwendungsbereiche ist außerdem bedeutsam, dass sich die Informationen und Daten so verdichten lassen, dass sie vergleichbar sind. Dies setzt eine gewisse Standardisierung voraus. Nicht weniger bedeutsam ist zudem, dass das Modell sich in umfassender Art und Weise auf die wesentlichen Elemente konzentriert und somit der Wirtschaftlichkeit Rechnung trägt. Die sich gegenüberstehenden Anforderungspaare (Spannungsfelder) sind neben den Anlässen und den Untersuchungsobjekten in Abbildung 43 nochmals graphisch dargestellt und mit Schattierungen hervorgehoben.

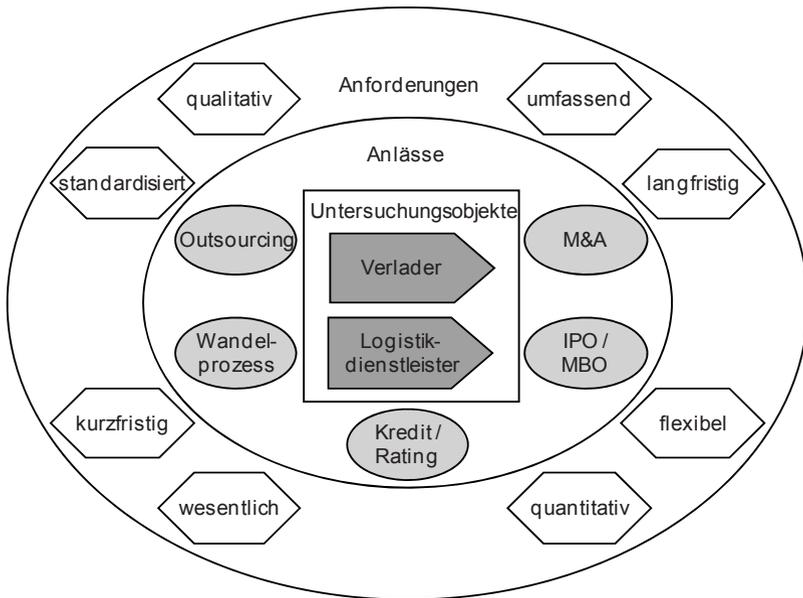


Abb. 43. Anforderungen an einen Ansatz zur Logistikanalyse und -bewertung

Neben den generell zu beachtenden Anforderungen sollen weitere Elemente der bereits analysierten Ansätze in das Konzept der Logistics Due Diligence mit einfließen (siehe Tabelle 20 und Tabelle 21). Dabei wird vom Kennzahlensystem das Effizienzdenken übernommen, da die Logistikleistung meist in Relation zu den Kosten zu betrachten ist. Der Shareholder Value-Gedanke der wertorientierten Ansätze wird über die Idee der konsequenten Wirtschaftlichkeit integriert. Nach der Untersuchung des Logistik-Benchmarking erscheint es zudem sinnvoll, die Analyse und Bewertung relativ zu einer Vergleichsgruppe bzw. Peer Group oder Best-Practice auszugestalten. Weiterhin sind die Kombination von qualitativen und quantitativen Elementen und das Ursache-Wirkungs-Denken als Charakteristika der Balanced Scorecard zu berücksichtigen. Das Total Quality Management und die Exzellenzmodelle haben verdeutlicht, dass für wirtschaftlichen Erfolg ein adäquates Qualitätsniveau Voraussetzung ist und dieses vorwiegend qualitativ zu überprüfen ist. Aus der Logistik-Bilanz kann die Forderung abgeleitet werden, mehrere Methoden zur Logistikanalyse und -bewertung praxiskonform zu kombinieren und die Ergebnisse in einer übersichtlichen Form darzustellen. Das Lieferanten-Audit hat schließlich gezeigt, dass die qualitative Analyse der Logistik gut über

strukturierte Fragen bzw. Checklisten erfolgen kann, bei denen die Antworten quantifiziert und ausgewertet werden.

5.2 Ausgestaltung

Für die Analyse und Bewertung im Rahmen der Logistics Due Diligence scheint die Kombination eines "quantitativen" Kennzahlensystems mit einer "qualitativen" Checkliste zusammen mit einer einfachen Nutzwertbetrachtung eine besonders geeignete Lösung zu sein. Diese methodisch-instrumentelle Verknüpfung trägt den definierten Anforderungen und Impulsen der vorgängig untersuchten Analyse- und Bewertungsmethoden im Logistikkontext Rechnung.

Quantitative Ausgestaltung (Bezugspunkt: Verlager)

Ein Kennzahlensystem dient vorrangig der Auswertung quantitativer Daten. Von Vorteil ist hierbei, dass die benötigten Größen häufig schon von den Unternehmen erhoben werden. Somit ist die Analyse in Form eines Kennzahlensystems in der Regel mit einem relativ geringen Aufwand verbunden. Dies ist vor allem dann von Relevanz, wenn für die Entscheidung wenig Zeit zur Verfügung steht.

Aus Sicht eines verladenden Unternehmens bietet es sich an, das Kennzahlensystem zur Spitzengröße Logistikeffizienz zu aggregieren, die als Quotient aus Logistikleistung und Logistikkosten definiert ist (siehe Abbildung 44). Treiber der Kennzahl Logistikleistung sind die Verfügbarkeit der Waren, die Produktivität, die Durchlaufzeit und der Lieferservice im Allgemeinen. Die Logistikkosten setzen sich primär aus Prozess- und Bestandskosten zusammen. Aus Sicht eines Verlager wird damit die Effizienz der Logistik für die Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik sowie ggf. für die Entsorgungslogistik separat ermittelt und diese zur gesamten Logistikeffizienz aggregiert. Dabei hat der Anwender die Freiheit, solche Kennzahlen zu berechnen, die er für wichtig hält. Zudem kann er die Gewichtung der einzelnen Kennzahlen und der phasengerichteten Logistiksystemen festlegen.

Das hier vorgeschlagene und verwendete Kennzahlensystem basiert auf fünf Ebenen, wobei sich die Kennzahlen der unteren Ebenen jeweils zur Kennzahl der nächst höheren Ebene aggregieren lassen. Aus Verständnisgründen wird der Aufbau aber von "oben nach unten" erläutert: Auf der ersten Ebene befindet sich die schon erwähnte Spitzengröße Logistikeffizienz. Diese fußt auf den Werten der Logistikeffizienz der jeweiligen pha-

senspezifischen Logistiksubsystemen im Falle des Verladers. Die Effizienz der einzelnen Phasen ergibt sich aus den auf der dritten Ebene angesiedelten Größen zur Logistikleistung bzw. -kosten. Auf der vierten Ebene findet eine weitere Unterteilung der Leistungs- und Kostenkennzahlen statt. Erstere setzen sich bspw. für einen Verlager aus Werten zur Verfügbarkeit, Durchlaufzeit, Produktivität und zum Lieferservice zusammen, während sich Letztere in Prozess- und Bestandskosten unterteilen lassen. Da sich diese Werte nicht generell erfassen lassen, sind auf der fünften und untersten Ebene die konkreten einzelnen Fragen angesiedelt, welche die auf Ebene 4 eingeführten Kategorien messbar machen. Beispiele dafür sind die Berechnung der Liefertermintreue, der Liefermengentreue oder der Lieferqualitätstreue, die anschließend erst eine Aussage zur Verfügbarkeit der Waren zulassen.

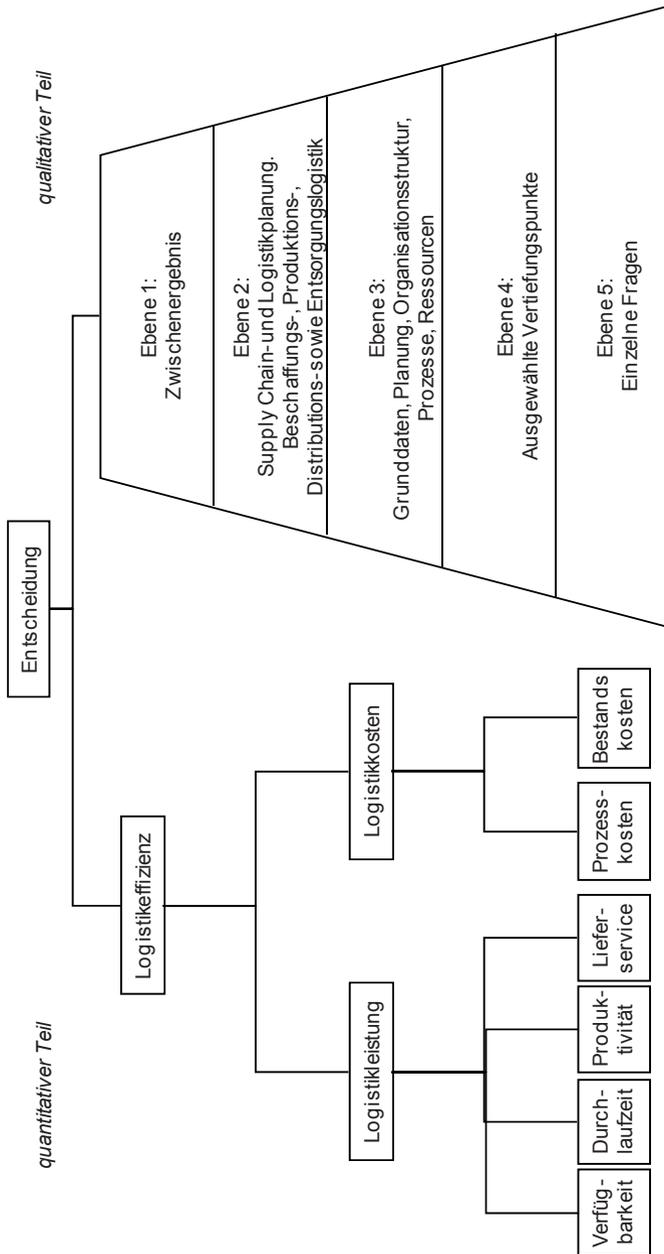


Abb. 44. Verladerspezifisches Grundmodell zur Logistikanalyse und -bewertung

Tabelle 22 enthält einen Vorschlag an Kennzahlen für das Subsystem der Supply Chain- und Logistikplanung, der sich primär auf die zu erstellenden Pläne und Berichte in den einzelnen Logistiksubsystemen bezieht.

Tabelle 22. Leistungs- und Kostenkennzahlen des Subsystems Supply Chain- und Logistikplanung

Kategorie	Kennzahl	Beschreibung
Verfügbarkeit	Verfügbarkeit zum Planstarttermin	Prozentsatz der Aufträge und Berichte, die zum erforderlichen Termin zur Verfügung bzw. abrufbar waren
Durchlaufzeit	Mittlere Durchlaufzeit	Durchschnittlich benötigte Zeit pro Planungs- und Berichterstellungsvorgang in den einzelnen Logistiksubsystemen
Produktivität	Erstellte Pläne und Berichte pro Mitarbeiterstunde	Verhältnis der Mengenleistung (Anzahl erstellter Pläne und Berichte) zur eingesetzten Zeit der Mitarbeiter
Lieferservice	Planqualitätstreue	Prozentsatz der qualitätsgerecht erstellten Pläne und Berichte
Prozesskosten	Mittlere Kosten pro Plan- und Berichterstellung	Kosten für Personal und Sachmittel für die Erstellung von Plänen und Berichten
Bestandskosten	Mittlere Kosten für die Archivierung der Pläne und Berichte	Kosten für Personal und Sachmittel für die Archivierung von Plänen und Berichten

Ein Vorschlag für eine Auswahl an Leistungs- und Kostenkennzahlen für die Beschaffungslogistik ist der Tabelle 23 zu entnehmen.

Tabelle 23. Leistungs- und Kostenkennzahlen des Subsystems Beschaffungslogistik (Quelle: In Anlehnung an Blum et al. (2001), S. 128ff.)

Kategorie	Kennzahl	Beschreibung
Verfügbarkeit	(Lieferanten-) Verfügbarkeit bei Bestellabruf	Prozentsatz der Bestellpositionen pro Lieferant, die zum erforderlichen Termin abrufbar waren
	Einhaltung Mindestbestand Zugangsmaterial pro Lieferant	Prozentsatz der Betriebskalendertage, an denen der Lagerbestand der Zugangsmaterialien pro Lieferant über den jeweils definierten Bestandsgrenzen lag

Tabelle 23. (Fortsetzung)

Kategorie	Kennzahl	Beschreibung
Durchlaufzeit	Mittlere Durchlaufzeit	Durchschnittliche pro Warenausgangsposition benötigte Zeit von der Warenannahme bis zur Einlagerung oder Bereitstellung an die Produktion
	Standardabweichung Durchlaufzeit	Streuung der Durchlaufzeiten der Wareneingangspositionen vom Wareneingang bis zur Einlagerung oder Bereitstellung in der Produktion
Produktivität	Wareneingangspositionen pro Mitarbeiterstunde	Verhältnis der Mengenleistung im Wareneingang zur eingesetzten Zeit der Mitarbeiter
	Bestellpositionen pro Mitarbeiterstunde	Verhältnis der Mengenleistung in der Disposition zur eingesetzten Zeit der Mitarbeiter
Lieferservice	Liefertermintreue	Prozentsatz der termingerecht angelieferten Waren
	Liefermengentreue	Prozentsatz der mengentreu angelieferten Waren
	Lieferqualitätstreue	Prozentsatz der qualitätsgerecht angelieferten Waren
	Mittlere Lieferterminabweichung	Größe der Abweichung vom Soll- zum Ist-Liefertermin in Betriebskalendertagen
	Mittlere Liefermengenabweichung	Prozentuale Abweichung von Soll- zu Ist-Liefermengen
Prozesskosten	Mittlere Lieferqualitätstreue	Prozentuale Abweichung der Anzahl Gutteile zur Liefermenge pro Wareneingangsposition
	Mittlere Kosten pro Wareneingangsposition	Kosten für Personal und Sachmittel im Wareneingang
	Mittlere Qualitätsprüfungskosten pro Wareneingangsposition	Kosten für Personal und Sachmittel für die Qualitätsprüfung
	Mittlere Kosten pro Bestellposition	Einkaufskosten setzen sich aus Personal- und Sachkosten zusammen
Bestandskosten	Bewertete Umschlagshäufigkeit	Quotient des bewerteten Abganges im Wareneingangslager und dem mittleren Lagerbestandswertes

Tabelle 24 enthält eine Zusammenstellung an Leistungs- und Kostenkennzahlen für das Subsystem Produktionslogistik.

Tabelle 24. Leistungs- und Kostenkennzahlen des Subsystems Produktionslogistik

Kategorie	Kennzahl	Beschreibung
Verfügbarkeit	Verfügbarkeit zum Planstarttermin	Prozentsatz der Produktionsaufträge, die zum geplanten Termin startbar waren
	Einhaltung Mindestbestand Zugangsmaterial und Halbfabrikate	Prozentsatz der Betriebskalendertage, an denen der Lagerbestand aller Zugangsmaterialien und Halbfabrikate über den jeweils definierten Bestandsgrenzen lag
Durchlaufzeit	Mittlerer Durchführungszeitanteil	Prozentualer Anteil der für die Bearbeitung eines Produktionsauftrages nach Arbeitsplan benötigten Zeit im Vergleich zum tatsächlichen Zeitbedarf
Produktivität	Durchgeführte Vormontagen pro Mitarbeiterstunde	Verhältnis der Mengenleistung in der Vormontage zur eingesetzten Zeit der Mitarbeiter
	Anzahl "Nachschubpositionen" pro Mitarbeiterstunde	Verhältnis der Mengenleistung bei der Materialbereitstellung in der Produktion zur eingesetzten Zeit der Mitarbeiter
	Anzahl an "Veredelungsleistungen" pro Mitarbeiterstunde	Verhältnis der Mengenleistung an Value Added Services nach der Endmontage zur eingesetzten Zeit der Mitarbeiter
Lieferservice	Einhaltung Lagerbandbreite	Prozentsatz der Tage, an denen der Lagerbestand der Erzeugnisse innerhalb der Bestandsvorgaben lag
	Liefertermintreue	Prozentsatz der durch das Unternehmen termingerecht gefertigten Produktionsaufträge
	Liefermengentreue	Prozentsatz der durch das Unternehmen mengengerecht gefertigten Produktionsaufträge
	Mittlere Lieferterminabweichung	Größe der mittleren Abweichungen von Soll- zu Ist-Lieferterminen
	Standardabweichung der Lieferterminabweichung	Mittlere Abweichung der Lieferterminabweichungen von der Kennzahl mittlere Lieferterminabweichung

Tabelle 24. (Fortsetzung)

Kategorie	Kennzahl	Beschreibung
Prozesskosten	Mittlere Kosten der Produktionslogistik pro Produktionsauftrag	Kosten für Personal und Sachmittel in der Produktionslogistik
	Mittlere Kosten des innerbetrieblichen Transports pro Produktionsauftrag	Kosten für Personal und Sachmittel im Rahmen des innerbetrieblichen Transports
	Mittlere Kosten der Produktionsplanung pro Produktionsauftrag	Kosten für Personal und Sachmittel im Rahmen der Produktionsplanung und -steuerung
Bestandskosten	Bewertete Umschlagshäufigkeit	Quotient des bewerteten Abganges in den Zwischenlagern und der Summe aus mittlerem Zugangs- und Umlaufbestandes

Ausgewählte Kennzahlen zur Distributionslogistik finden sich in Tabelle 25.

Tabelle 25. Leistungs- und Kostenkennzahlen des Subsystems Distributionslogistik (Quelle: In Anlehnung an Blum et al. (2001), S. 156ff.)

Kategorie	Kennzahl	Beschreibung
Verfügbarkeit	Verfügbarkeit zum Abruftermin	Prozentsatz der Kundenaufträge, die zum geplanten Termin abrufbar waren (Out-of-Stocks)
	Einhaltung Mindestbestand Fertigfabrikate	Prozentsatz der Betriebskalendertage, an denen der Lagerbestand aller Fertigfabrikate über den jeweils definierten Bestandsgrenzen lag
Durchlaufzeit	Mittlere Durchlaufzeit	Durchschnittliche Zeit pro Lieferscheinposition, die für die Verpackung und Verladung benötigt wird
	Standardabweichung der Durchlaufzeit	Streuung der Durchlaufzeiten gemessen in Betriebskalendertagen
Produktivität	Kommissionierauftragspositionen pro Mitarbeiterstunde	Verhältnis von erbrachter Mengenleistung in der Kommissionierung zur eingesetzten Zeit der Mitarbeiter

Tabelle 25. (Fortsetzung)

Kategorie	Kennzahl	Beschreibung
Liefer-service	Erfüllung des Kundenwunschtermins	Prozentsatz der zum Kundenwunschtermin bestätigten Kundenauftragspositionen
	Reklamationsquote	Prozentuale Anteil der Kundenreklamationen an den im Betrachtungszeitraum ausgelieferten Lieferscheinpositionen
	Liefertermintreue	Prozentsatz der termingerecht ausgelieferten Waren in der Distribution
	Liefermengentreue	Prozentsatz der mengentreu ausgelieferten Waren in der Distribution
	Lieferqualitätstreue	Prozentsatz der qualitätsgerecht ausgelieferten Waren in der Distribution
	Mittlere Lieferterminabweichung	Größe der Abweichung von Soll- zu Ist-Lieferterminen in Betriebskalendertagen
	Mittlere Liefermengenabweichung	Prozentuale Abweichung von Soll- zu Ist-Liefermengen
	Mittlere Lieferqualitätstreue	Prozentuale Abweichung der Anzahl Gutteile zur Liefermenge pro Warengangausgangsposition
Prozesskosten	Mittlere Kosten für Distributionstätigkeiten je Kommissionierposition	Kosten für Personal und Sachmittel im Rahmen der Warenverladung und -auslagerung
	Mittlere Kosten für den Transport pro Warensendung	Kosten für Personal und Sachmittel im Rahmen des Transportes zum Kunden und der Buchung als Anlieferung
Bestandskosten	Bewertete Umschlagshäufigkeit	Quotient des bewerteten Abgangs im Warengangausgangslager und dem mittleren Bestandswert

Tabelle 26 verweist auf mögliche Kennzahlen der Entsorgungslogistik.

Tabelle 26. Leistungs- und Kostenkennzahlen des Subsystems Entsorgungslogistik

Kategorie	Kennzahl	Beschreibung
Verfügbarkeit	Verfügbarkeit zum Abruftermin	Prozentsatz der (Recycling-) Behälter, die zum erforderlichen Termin abrufbar waren
Durchlaufzeit	Mittlere Durchlaufzeit	Durchschnittliche Zeit, die für die Rückführung und das Recycling benötigt wird
Produktivität	Recycling- und Entsorgungspositionen pro Mitarbeiterstunde	Verhältnis der Mengenleistung in der Rückführung bzw. im Recycling zur eingesetzten Zeit der Mitarbeiter

Tabelle 26. (Fortsetzung)

Kategorie	Kennzahl	Beschreibung
(Liefer-)service	Erfüllung des Kundenwunschtermins	Prozentsatz der zum Kundenwunschtermin bestätigten Recycling- bzw. Entsorgungsauftragspositionen
Prozesskosten	Mittlere Kosten pro Recycling-Vorgang	Kosten für Personal und Sachmittel im Rahmen eines Recycling-Vorganges
Bestandskosten	Kosten für die Abfallzwischenlagerung	Kosten für Personal und Sachmittel für die Zwischenlagerung von Abfällen

Um die Kennzahlen auswertbar zu machen, werden diese jeweils auf einer fünfstufigen Likert-Skala normiert. Es ist zu beachten, dass sich die Kennzahlen auf höherer Ebene jeweils aus den Kennzahlen der tieferen Ebene zusammensetzen. Deshalb ist es von Bedeutung, dass die Kennzahlen auf unterster Ebene insbesondere jene Faktoren enthalten, die Treiber der Kenngrößen auf einer höheren Ebene sind. Zudem sollten die Kennzahlen auf unterer Ebene möglichst alle Elemente enthalten, welche die Kennzahlen der höheren Ebenen beeinflussen. Schließlich sollten die Kenngrößen möglichst unabhängig voneinander sein, damit die Elemente nicht mehrmals in die Auswertung und Analyse einfließen.

Die einzelne Kennzahl wird jeweils im Vergleich zu einer Peer Group oder Best-Practice bewertet und die folgenden Auswahlmöglichkeiten gegeben: "viel schlechter", "schlechter", "gleich", "besser", "viel besser".

Quantitative Ausgestaltung (Bezugspunkt: Dienstleister)

Bei Logistikdienstleistern ist – aufgrund der Haupttätigkeit – das quantitative Kennzahlensystem grundsätzlich auf die gesamte Unternehmenstätigkeit anzuwenden. Aufgrund der vielfältigen Leistungsbereiche von Logistikdienstleistern scheint eine adäquate Konkretisierung der Kennzahl Logistikeffizienz für das gesamte Unternehmen schwierig umsetzbar zu sein. Für solche Akteure ist es zweckmäßiger, so genannte "Key Financial Ratios" im Kontext einer Bilanzanalyse als entsprechende Vergleichsmaßstäbe heranzuziehen, da diese sich auf das gesamte Unternehmen beziehen (siehe Abbildung 45).

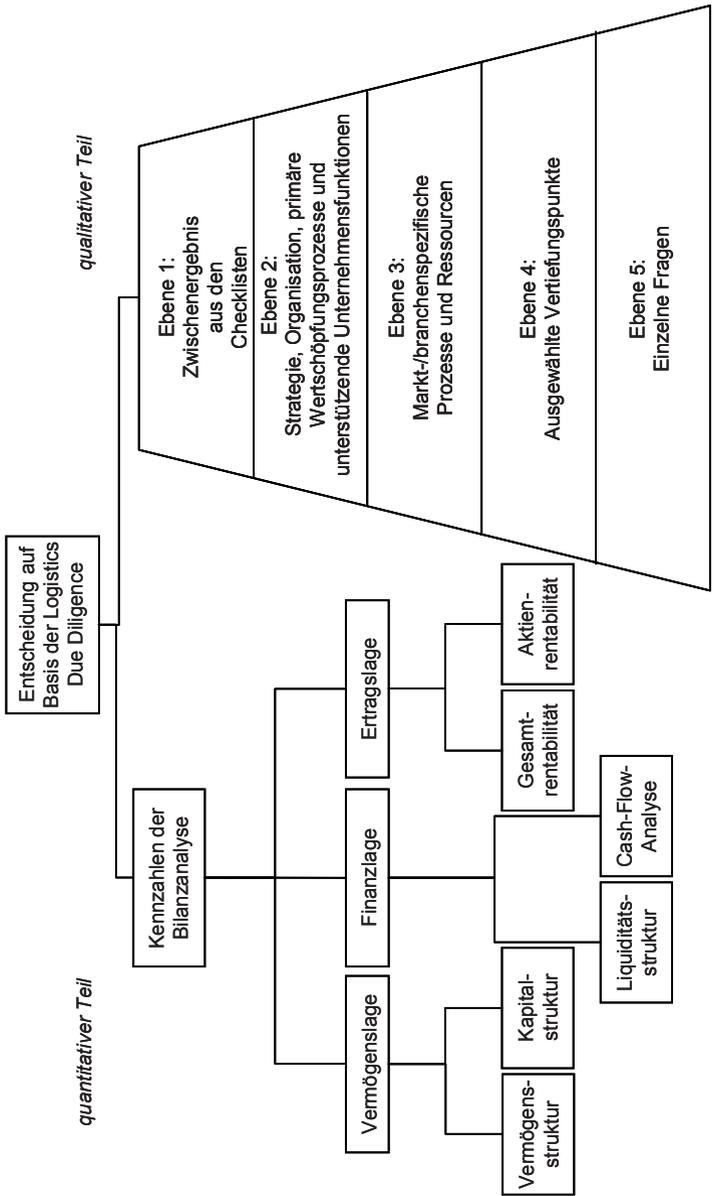


Abb. 45. Dienstleisterspezifisches Grundmodell zur Logistikanalyse und -bewertung

Als Bilanzanalyse (oder Jahresabschlussanalyse) wird jenes Informationsgewinnungs- und Informationsordnungsverfahren bezeichnet, das auf den Jahresabschluss eines Unternehmens angewendet, ein möglichst genaues Bild über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage geben kann. Erkenntnisziel der Jahresabschlussanalyse ist die Beurteilung eines Unternehmens in seiner Gesamtheit.¹ Da heranzuziehende Jahresabschlüsse auf der Grundlage unterschiedlicher handelsrechtlicher Normen erstellt worden sein können und diese dem jeweiligen Verfasser verschiedene Möglichkeiten und Pflichten auferlegen, müssen zu Analyse Zwecken einzelne Positionen des Jahresabschlusses bereinigt werden, um den Vergleich zwischen einzelnen Unternehmen zu ermöglichen.

Zweckmäßigerweise ist die Kennzahlenanalyse in die drei Abschnitte der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eingeteilt:²

- Analyse der Vermögenslage: Ziel der Analyse der Vermögenslage ist es, Informationen über die Verwendung der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Mittel, insbesondere über die Art und Dauer der Vermögensbindung, zu ermitteln. Die Analyse der Vermögenslage zerfällt dabei u.a. in die Teilbereiche der Betrachtung der Aktivstruktur (Kennzahlen der Vermögensstruktur) und der Betrachtung der Passivstruktur (Kennzahlen der Kapitalstruktur).
- Analyse der Finanzlage: Ziel dieser Analyse ist es, Informationen über die Beziehung zwischen Mittelherkunft (Finanzierung) und Mittelverwendung (Investitionen) zu erhalten. Die Analyse der Finanzlage wird u.a. durch die Kennzahlen der Liquiditätslage gebildet. Kernstück der Analyse der Finanzlage bildet eine Kapitalflussrechnung (Cash-Flow-Analyse), welche die Ursachen der Veränderung der Liquidität aufzeigen und somit den Kennzahlen der Finanzlage eine Ergänzung hierzu bilden soll.
- Analyse der Ertragslage: Die Ertragsanalyse beinhaltet zwei Erkenntnisziele. Erstes Ziel ist es, möglichst die echten Erfolge der letzten Geschäftsjahre zu ermitteln und miteinander zu vergleichen, um Ergebnisglättungen aufzudecken. Zweites Ziel ist es, möglichst viel über die Zusammensetzung der Aufwendungen und Erträge und somit des Erfolges herauszufinden, um im Zusammenhang mit anderen Informationen Annahmen über die in Zukunft zu erwartenden Erfolge machen zu können.³ Die Analyse der Ertragslage kann u.a. über die relevanten Kennzahlen der Gesamtkapitalrentabilität und der Aktienrentabilität erfolgen.

¹ Vgl. Coenenberg (1989), S. 20.

² Vgl. Rehkugler/Podding (1990), S. 202.

³ Vgl. Born (1994), S. 391.

Exkurs: Bilanzanalyse ausgewählter börsennotierter Logistikdienstleister

Die nun folgende Bilanzanalyse börsennotierter Logistikunternehmen erfolgt auf Basis ausgewählter Jahresabschlüsse der Geschäftsjahre 2006 bzw. 2007.⁴ Wegen ihrer unterschiedlichen Geschäftstätigkeit wird zwischen Brief- und KEP-Dienstleistern einerseits und zwischen sonstigen Logistikdienstleistern andererseits unterschieden.

(a) Analyse der Vermögenslage

Die vermögensstrukturellen Kennzahlen geben u.a. Aufschluss darüber, wie sich Unternehmen an Wachstum und wirtschaftliche Abschwünge anpassen können. In Tabelle 27 sind zunächst die Kenngrößen Anlageintensität⁵, Sachanlagenbindung⁶ und Kapitalumschlag⁷ von börsennotierten Brief- und KEP-Dienstleistern dargestellt.

Tabelle 27. Kennzahlen der Vermögensstruktur von Brief- und KEP-Dienstleistern im Jahr 2006/2007

	Anlage- intensität	Sachanlagen- bindung	Kapital- umschlag
Fedex Corp	72,5%	35,9%	1,47
United Parcel Service Inc	71,8%	35,3%	1,43
TNT NV	68,1%	16,2%	1,55
Österreichische Post AG	66,9%	28,7%	1,22
Deutsche Post AG	62,1%	14,8%	1,53
Durchschnitt	68,3%	26,2%	1,44
Median	68,1%	28,7%	1,47

Um eine bessere Vergleichbarkeit mit anderen Brief- und KEP-Dienstleistern zu gewähren, wurde bei der Deutsche Post AG eine Bereinigung um die Finanzdienstleistungen der Postbank und Verbindlichkeiten aus Finanzdienstleistungen vorgenommen. Tabelle 27 zeigt bei den europäischen Anbietern sowohl eine geringere Anlageintensität als auch eine, mit Ausnahme der Österreichischen Post, deutlich geringere Sachanlagenbindung als bei der amerikanischen Konkurrenz. Die US-amerikanischen Anbieter Fedex Corp und United Parcel Service Inc weisen aufgrund der größeren Transportdistanzen ihres Hauptgeschäftsmarktes, den Vereinigten Staaten, und der damit verbundenen höheren Kapitalintensität für

⁴ Die Daten wurden dabei teilweise über „Thomson-One Banker“, großteils jedoch direkt aus den Geschäftsberichten bezogen.

⁵ Die Anlageintensität berechnet sich über das Verhältnis aus Anlagevermögen zu Gesamtvermögen.

⁶ Die Sachanlagenbindung lässt sich über das Verhältnis aus Sachanlagevermögen und Umsatzerlöse ermitteln.

⁷ Der Kapitalumschlag (im Sinne des Du-Pont-Schemas) ergibt sich aus dem Umsatz dividiert durch das betriebsnotwendige Vermögen.

Luft-, aber auch für Landtransporte mit 73 bzw. 72% höhere Anlageintensitäten als die europäischen Anbieter auf. Ferner deuten die relativ geringen Unterschiede der Brief- und KEP-Dienstleister mit Werten zwischen 62 und 73% auf ein allgemein hohes Niveau an Anlagevermögen am Gesamtvermögen hin. Mit einem Wert von 1,22 weist die Österreichische Post AG dabei einen unter dem Median von 1,47 liegenden Kapitalumschlag auf, welcher, bei der Bewertung der wirtschaftlichen Effizienz der Nutzung des vorhandenen Kapitals des Unternehmens, Aufholpotential gegenüber den globalen und größeren Wettbewerbern vermuten lässt. Die Unterschiede zwischen der Deutsche Post AG sowie TNT NV aus Europa und den amerikanischen Anbietern Fedex Corp und United Parcel Service Inc sind dagegen gering und lassen Annahmen über einen hohen Reifegrad des Teilmärktes zu.

Die Vermögensstruktur der übrigen ausgewählten Logistikdienstleister wird in Tabelle 28 dargestellt. Die hohen Anlageintensitäten von Ryder System Inc, der Hamburger Hafen AG, der Eurokai AG sowie Werner Enterprises Inc zwischen 76 und 82% erklären sich mit Hilfe der relativ hohen Kapitalbindung für Hafenanlagen bzw. des aktuell modernisierten Fuhrparks, besonders bei Werner Enterprises Inc. Die "Schlusslichter" dieser Gruppe lassen gegenüber den soeben genannten Unternehmen höhere Flexibilität des Vermögens vermuten, wobei verschiedene Aspekte zusätzlich zu berücksichtigen sind, welche die Werte der Anlageintensität und der Sachanlagenbindung beeinflussen. So machen etwa bei Panalpina "Trade receivables" ca. 1,2 Mrd. CHF bzw. 56% des Gesamtvermögens aus. Bei CH Robinson bilden "Receivables, net of allowance for doubtful accounts" in Höhe von 765 Mio. USD sowie der aktivierte Goodwill von 262 Mio. USD einen Großteil des Gesamtvermögens von 1632 Mio. USD. Auch bei Landstar Systems ist der Posten "Trade account receivables" von 310 Mio. USD bzw. 50% des Gesamtvermögens, bei Expeditors International Of Washington 930 Mio. USD bzw. 61% des Umlaufvermögens, Hauptgrund für die relativ niedrige Anlageintensität und die niedrige Sachanlagenbindung. Der hohe Wert von Müller-Lila Logistics in der Vergleichsgruppe mit einer Sachanlagenbindung von 278% bildet eine Ausnahme und scheint kein branchenüblicher Wert zu sein.

Bezogen auf den ersten Teil der Vermögensanalyse ist für die Logistikdienstleistungsbranche eine – durch die hohen Anlageintensitäten von fast 57% im Median bedingte – niedrige Flexibilität und ein damit einhergehendes niedriges Liquiditätspotential zu konstatieren. Allerdings zeigt der relativ niedrige Median der Sachanlagenbindung von 17%, dass die Logistikunternehmen im Durchschnitt eine hohe Kapazitätsauslastung, d.h. ein niedriges Verhältnis von Sachanlagevermögen zum Umsatz, und somit ein hohes Ertragspotential besitzen.

Tabelle 28. Kennzahlen der Vermögensstruktur von Logistikdienstleistern im Jahr 2006/2007

	Anlage- intensität	Sachanlagen- bindung	Kapital- umschlag
Ryder System Inc	81,5%	71,5%	0,92
Hamburger Hafen AG	81,5%	67,0%	0,85
Eurokai AG	78,7%	81,6%	0,79
Werner Enterprises Inc	75,6%	52,7%	1,41
Hunt JB Transport. Serv.	73,6%	38,9%	1,87
Bremer Lagerhaus Gesell.	73,4%	67,7%	1,03
Müller-Lila Logistics	72,6%	277,5%	2,04
CON-Way Inc	71,7%	33,2%	1,45
Ifco Systems	70,3%	56,7%	0,86
Pacer International	59,7%	2,1%	3,43
D Logistics AG	58,4%	17,1%	1,53
DSV A/S	57,4%	10,9%	2,14
Stef-TFE	56,7%	30,9%	1,47
Thiel Logistik AG	56,4%	9,6%	2,24
TDG PLC	55,9%	32,8%	1,41
Norbert Dentressangle	44,1%	25,4%	1,33
Wincanton PLC	40,3%	10,9%	2,31
Forward Air Corp Com.	40,1%	15,1%	1,66
Kühne & Nagel	40,0%	6,5%	3,18
UTI Worldwide Inc	39,2%	3,6%	2,15
Geodis SA	34,1%	11,7%	2,13
Landstar Systems	31,5%	5,3%	3,96
Expeditors Intern. o.W.	24,1%	9,5%	2,53
CH Robinson Worldwide	23,0%	2,2%	4,02
Panalpina AG	15,9%	2,1%	3,67
Durchschnitt	54,2%	37,7%	2,02
Median	56,7%	17,1%	1,87

Wie in Tabelle 29 aufgeführt, weisen die Eigenkapitalquoten der Brief- und KEP-Dienstleister Werte zwischen 28% bei TNT NV und 53% bei Fedex Corp auf. Die Unterschiede der im mittleren Bereich liegenden Eigenkapitalquoten spiegeln die verschiedenen Einstellungen gegenüber dem Geschäftsrisiko der einzelnen Unternehmen wider. Die amerikanischen Anbieter Fedex Corp und United Parcel Service Inc führen die Liste vor den europäischen Anbietern an, welche aufgrund der geringeren Eigenkapitalquote höhere Verschuldungsgrade aufweisen. Besonders die Deutsche Post AG und die holländische TNT NV stellen hier verhältnismäßig hohe Werte von 3,2 bzw. 2,63, womit die beiden Unternehmen

am stärksten von externen Gläubigern abhängig sind. Zu beachten ist jedoch, dass die Verschuldungsgrade teilweise auf die hohen Pensionsrückstellungen der Unternehmen zurückzuführen sind, welche bspw. bei TNT NV mit 585 Mio. EUR mehr als 26% der gesamten langfristigen Verbindlichkeiten ausmachen.

Tabelle 29. Kennzahlen der Kapitalstruktur von Brief- und KEP-Dienstleistern im Jahr 2006/2007

	Eigenkapital- quote ⁸	Verschuldungs- grad ⁹	Gesamt- rentabilität ¹⁰
Fedex Corp	52,7%	0,90	13,7%
United Parcel Service Inc	46,6%	1,15	19,1%
Österreichische Post AG	43,2%	1,29	6,9%
Deutsche Post AG	33,4%	3,20	7,7%
TNT NV	27,5%	2,63	15,5%
Durchschnitt	40,7%	1,83	12,6%
Median	43,2%	1,29	13,7%

Die Eigenkapitalquote der sonstigen Logistikdienstleister liegt im Durchschnitt bei knapp 36% (siehe Tabelle 30). Auffallend ist, dass der Mittelwert der Eigenkapitalquote amerikanischer Anbieter von 43% deutlich über demjenigen der europäischen Anbieter liegt, welche lediglich einen Durchschnittswert von 30% aufweisen. Die höchsten Werte der Logistikdienstleister bilden ausschließlich amerikanische Unternehmen wie Forward Air Corp Commerce mit 87%, Expeditors International Of Washington und Werner Enterprises Inc mit 59% sowie CH Robinson Worldwide Inc mit 58%, welche infolge der hohen Eigenkapitalquote auch niedrigere Verschuldungsgrade aufweisen. Unter den sieben niedrigsten Eigenkapitalquotenwerten ist mit Hunt JB Transportation Services Inc lediglich ein US-amerikanisches Unternehmen zu finden. Ein Blick auf die Gesamrentabilität zeigt, dass auch dort die amerikanischen Unternehmen höhere Werte als die europäischen Wettbewerber aufweisen. So stellen mit Forward Air Corp Commerce, Expeditors International Of Washington, CH Robinson Worldwide Inc und Hunt JB Transportation Services Inc wiederum vier amerikanische Unternehmen die höchsten Werte der Peer Group. In Europa führen DSV A/S, die Panalpina AG, die Hamburger Hafen AG und Müller-Lila Logistics die Liste der rentabilitätsstärksten Unternehmen an, wohingegen Thiel Logistik AG mit 3% das Schlusslicht der betrachteten Gruppe bildet.

⁸ Die Eigenkapitalquote gibt den Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme wieder.

⁹ Der Verschuldungsgrad gibt das Verhältnis des Fremdkapitals zum Eigenkapital an.

¹⁰ Die Gesamrentabilität ermittelt sich aus Gewinn plus Fremdkapitalzinsen, dividiert durch das vorhandene Gesamtkapital.

Tabelle 30. Kennzahlen der Kapitalstruktur von Logistikdienstleistern im Jahr 2006/2007

	Eigenkapital- quote	Verschuldungs- grad	Gesamt- rentabilität
Forward Air Corp Com.	86,9%	0,15	35,4%
Expeditors Intern. o.W.	59,3%	0,69	20,4%
Werner Enterprises Inc	58,9%	0,70	11,1%
CH Robinson Worldwide	57,8%	0,73	25,6%
Pacer International	52,6%	0,90	15,5%
Panalpina AG	46,0%	1,17	12,4%
TDG PLC	41,6%	1,41	5,0%
D Logistics AG	40,3%	1,48	7,6%
UTI Worldwide Inc	38,4%	1,64	9,5%
Müller-Lila Logistics	38,0%	1,46	12,7%
Kühne & Nagel	34,6%	1,89	10,5%
Thiel Logistik AG	34,5%	1,89	2,9%
Eurokai AG	32,3%	2,10	10,3%
Ifco Systems	31,6%	2,17	8,3%
CON-Way Inc	30,1%	2,32	8,8%
Landstar Systems	28,7%	2,48	17,4%
Bremer Lagerhaus Gesell.	26,9%	2,72	9,3%
Ryder System Inc	25,2%	2,97	5,8%
Norbert Dentressangle	24,6%	3,06	6,9%
Stef-TFE	23,9%	3,19	5,0%
DSV A/S	22,4%	3,47	11,4%
Hamburger Hafen AG	21,6%	3,64	18,2%
Geodis SA	18,8%	4,32	5,1%
Hunt JB Transport. Serv.	18,4%	4,43	19,8%
Wincanton PLC	-1,6%	0	5,1%
Durchschnitt	35,7%	2,04	12,0%
Median	32,3%	1,89	10,3%

Für die Vermögenslage ist zusammenfassend festzustellen, dass sowohl bei den betrachteten Logistikdienstleistungsanbietern als auch bei den Brief- und KEP-Dienstleistern europäische Unternehmen geringere Eigenkapitalquoten als die amerikanischen Konkurrenz aufweisen und somit stärker von Gläubigern abhängig sind. So bewirken die europäischen Anbieter einen höheren Leverage-Effekt des Eigenkapitals. Der für die gesamte Peer Group festgestellte niedrige Median von 36% bzw. Durchschnittswert von 42% der Eigenkapitalquote lässt auf ein relativ geringes operatives Risiko in der Logistikdienstleisterbranche schließen.

(b) Analyse der Finanzlage

Die Zusammenhänge zwischen Vermögen und Kapital sowie die mittel- und langfristigen Liquiditätskennzahlen sind zunächst für die Brief- und KEP-Dienstleister in den folgenden Tabellen 31 und 32 wiedergegeben. Die Anlagedeckungsgrade dienen als Risikoindikator dafür, ob Verbindlichkeiten hinsichtlich ihrer Höhe und Fristigkeit vom Unternehmen getilgt werden können. Fast alle dargestellten Unternehmen weisen Anlagedeckungsgrade B auf, welche die "Goldene Bilanzregel" erfüllen.¹¹

Tabelle 31. Kennzahlen der Liquiditätsstruktur I von Brief- und KEP-Dienstleistern im Jahr 2006/2007

	Anlagedeckungsgrad A ¹²	Anlagedeckungsgrad B ¹³
Fedex Corp	72,7%	95,2%
United Parcel Service Inc	65,0%	111,2%
Österreichische Post AG	64,5%	108,9%
Deutsche Post AG	53,8%	129,8%
TNT NV	40,5%	86,7%
Durchschnitt	59,3%	106,4%
Median	64,5%	108,9%

Tabelle 32. Kennzahlen der Liquiditätsstruktur II von Brief- und KEP-Dienstleistern im Jahr 2006/2007

	Liquiditätsgrad II ¹⁴	Liquiditätsgrad III ¹⁵
Deutsche Post AG	1,3	1,3
Österreichische Post AG	1,2	1,2
United Parcel Service Inc	1,1	1,2
Fedex Corp	1,0	1,2

¹¹ Die „Goldene Bilanzregel“ ist ein Finanzierungsgrundsatz, nach dem das Anlagevermögen eines Unternehmens durch langfristiges Kapital zu finanzieren ist, also der Anlagedeckungsgrad B einen Wert von größer eins aufweist.

¹² Der Anlagedeckungsgrad I (oder Deckungsgrad A) resultiert aus dem Verhältnis aus Eigenkapital durch Anlagevermögen.

¹³ Der Anlagedeckungsgrad II (oder Deckungsgrad B) lässt sich aus der Summe aus Eigenkapital und langfristigem Fremdkapital, dividiert durch das Anlagevermögen berechnen.

¹⁴ Der Liquiditätsgrad II ist eine Verhältniskennzahl aus monetärem Umlaufvermögen und dem kurzfristigen Fremdkapital.

¹⁵ Die Liquidität 3. Grades gibt Aufschluss über die Zahlungsfähigkeit und den Finanzierungsspielraum eines Unternehmens. Sie lässt sich aus dem Verhältnis von monetärem Umlaufvermögen plus Vorräte zu kurzfristigem Fremdkapital errechnen.

Tabelle 32. (Fortsetzung)

	Liquiditätsgrad II	Liquiditätsgrad III
TNT NV	0,7	0,8
Durchschnitt	1,06	1,14
Median	1,10	1,20

Das Bild der Brief- und KEP-Dienstleister bezüglich der Liquidität ist relativ einheitlich. Bei der Deutschen Post AG wurden die zur Berechnung der Liquiditätsgrade benötigten Daten um die Finanzdienstleistungen der Postbank und Verbindlichkeiten aus Finanzdienstleistungen bereinigt, um so eine bessere Vergleichbarkeit zu gewähren. Lediglich TNT NV weist Werte unter den allgemeinen Richtwerten auf, wohingegen die Unterschiede der Liquiditätsgrade dritter Ordnung der übrigen Konkurrenten minimal sind. Ferner weisen TNT NV und Fedex Corp verhältnismäßig geringe, die Deutsche Post AG mit 130% einen relativ hohen Anlagendeckungsgrad B auf. Die Rangfolge der Anlagendeckungsgrade B ist damit invers zu derjenigen der Anlageintensitäten. Hier bilden die Fedex Corp mit 73% und die Deutsche Post AG mit 62% das Maximum bzw. Minimum der Peer Untergruppe und helfen so bei der Erklärung der Abweichungen.

Die Kennzahlen zur Liquiditätsstruktur der sonstigen Logistikunternehmen sind in den Tabellen 33 und 34 zusammengefasst.

Tabelle 33. Kennzahlen der Liquiditätsstruktur I von Logistikdienstleistern im Jahr 2006/2007

	Anlagendeckungsgrad A	Anlagendeckungsgrad B
Panalpina AG	289,0%	324,9%
CH Robinson Worldwide	251,3%	251,6%
Forward Air Corp Com.	216,4%	226,3%
Expeditors Intern. o.W.	172,3%	182,5%
UTI Worldwide Inc	98,0%	144,9%
Landstar Systems	91,3%	162,8%
Pacer International	88,0%	109,6%
Kühne & Nagel	86,4%	110,8%
Werner Enterprises Inc	77,9%	115,2%
TDG PLC	74,5%	117,6%
D Logistics AG	69,1%	103,3%
Thiel Logistik AG	61,2%	109,8%
Ifco Systems	59,6%	104,0%
Norbert Dentressangle	55,9%	109,8%
Geodis SA	55,1%	91,7%
Müller-Lila Logistics	52,3%	112,1%
Stef-TFE	42,1%	89,2%

Tabelle 33. (Fortsetzung)

	Anlagendeckungsgrad A	Anlagendeckungsgrad B
CON-Way Inc	42,0%	108,0%
Eurokai AG	41,0%	85,8%
DSV A/S	39,0%	100,7%
Bremer Lagerhaus Gesell.	36,7%	82,3%
Ryder System Inc	30,9%	101,7%
Hamburger Hafen AG	26,5%	101,8%
Wincanton PLC	25,8%	106,8%
Hunt JB Transport. Serv.	25,0%	97,7%
Durchschnitt	84,3%	130,0%
Median	59,6%	109,6%

Tabelle 34. Kennzahlen der Liquiditätsstruktur II von Logistikdienstleistern im Jahr 2006/2007

	Liquiditätsgrad II	Liquiditätsgrad III
Forward Air Corp Com.	2,4	2,7
Expeditors Intern. o.W.	2,0	2,0
CH Robinson Worldwide	1,8	1,8
Panalpina AG	1,7	1,8
Landstar Systems	1,6	1,7
Werner Enterprises Inc	1,5	2,0
UTI Worldwide Inc	1,3	1,4
Müller-Lila Logistics	1,1	1,1
CON-Way Inc	1,1	1,3
Pacer International	1,1	1,2
Thiel Logistik AG	1,1	1,2
TDG PLC	1,1	1,3
Ryder System Inc	1,0	1,2
Hamburger Hafen AG	1,0	1,1
DSV A/S	1,0	1,1
Norbert Dentressangle	1,0	1,1
Kühne & Nagel	1,0	1,1
Geodis SA	0,9	0,9
D Logistics AG	0,8	1,0
Stef-TFE	0,8	0,9
Hunt JB Transport. Serv.	0,7	0,9
Eurokai AG	0,6	0,7

Tabelle 34. (Fortsetzung)

	Liquiditätsgrad II	Liquiditätsgrad III
Ifco Systems	0,6	0,7
Wincanton PLC	0,6	0,8
Bremer Lagerhaus Gesell.	0,5	0,6
Durchschnitt	1,13	1,26
Median	1,00	1,10

Die arithmetischen Mittelwerte der Anlagendeckungsgrade B von 130% und der Liquiditätsgrade III von 1,26 bzw. die Mediane von 110% und 1,1 deuten auf ein grundsätzliches Einhalten der "Goldenen Bilanzregel" sowie Fristenkongruenz zwischen Kapitalbindung und Kapitalüberlassung der Logistikdienstleister hin. Die Schwankungen der Werte sind relativ gering; Minima der Anlagendeckungsgrade B bilden die Bremer Lagerhaus Gesellschaft mit 82%, die Eurokai AG mit 86% und die Stef-TFE mit 89%. Über eine ausgesprochen hohe Anlagendeckung verfügen die Panalpina AG mit 325%, CH Robinson Worldwide Inc mit 251% sowie die Forward Air Corp Commerce mit 226%. Sie dürften somit keinen kurzfristigen Zahlungsschwierigkeiten gegenüberstehen. Der Liquiditätsgrad III als Indikator für die Absicherung gegenüber Zahlungsunsicherheiten bei Ausfall von Forderungen liegt bei den Logistikdienstleistern im Median bei 1,1. Deutliche Ausnahmen bilden drei europäische Werte; die Bremer Lagerhaus Gesellschaft mit einem Wert von 0,6, die Eurokai AG mit 0,7 sowie Ifco Systems mit 0,7. Besonders die amerikanischen Anbieter Expeditors International Of Washington und Forward Air Corp Commerce können mit Werten von 2,0 und 2,7 eine vermeintlich hohe Liquiditätssicherheit aufweisen.

Die Analysen der Anlagendeckung und der Liquidität zeigen insgesamt das Bild einer mit niedrigem Risiko behafteten Peer Group. Die Mediane von 0,8 bzw. 1,3 der Anlagendeckungsgrade A und B zeigen, dass das Anlagevermögen nicht ausschließlich eigenkapitalfinanziert ist, sondern ebenso langfristiges Fremdkapital zur Finanzierung verwendet wird. Ebenso sprechen die Kennzahlen der Liquidität für eine mit niedrigem Risiko behaftete Einschätzung der Logistikdienstleistungsbranche. So liegt die Liquidität dritten Grades mit einem Median von 1,2 überwiegend über dem Richtwert von eins.

Die Untersuchung der Geldflussrechnungen erfolgt aufgrund der unterschiedlichen Größen der ausgewählten Unternehmen und den verschiedenen Währungen der Bilanzen jeweils im relativen Bezug auf den operativen Cash-Flow (CFO)¹⁶. Neben dem Anteil des Free Cash-Flows (FreeCF) am operativen Cash-Flow wer-

¹⁶ Der operative Cash-Flow (CFO) entspricht dem Cash-Flow aus laufender Geschäftstätigkeit. Er lässt sich vereinfacht berechnen aus dem erzielten Periodenergebnis plus/minus Abschreibungen plus/minus Anschaffungen und Vorräte plus/minus Forderungsänderungen sowie plus/minus Verbindlichkeitsänderungen.

den der Cash-Flow aus Investitions- (CFI)¹⁷ und aus Finanzierungstätigkeit (CFF)¹⁸ betrachtet. Wie die prozentualen Finanzmittelfonds der nachfolgenden Tabellen 35 und 36 zeigen, erwirtschaftet ein Großteil der Unternehmen mit ausgewiesener Geldflussrechnung einen positiven Free Cash-Flow.¹⁹ Damit ist auf eine hohe Innenfinanzierungskraft der Logistikdienstleistungsbranche zu schließen.

Tabelle 35. Kennzahlen der Cash-Flow-Analyse von Brief- und KEP-Dienstleistern im Jahr 2006/2007

	Anteil FreeCF am CFO	Anteil des CFI am CFO	Anteil des CFF am CFO
TNT NV	99%	1%	-99%
Deutsche Post AG	85%	15%	-41%
United Parcel Service Inc	58%	42%	-69%
Österreichische Post AG	40%	60%	-17%
Fedex Corp	-16%	116%	5%
Durchschnitt	53,3%	46,7%	-43,9%
Median	58,1%	41,9%	-40,5%

Deutlich über dem medianen investiven Anteil am operativen Cash-Flow der Brief- und KEP-Dienstleister von 42% liegt im letzten Jahr vor allem die Fedex Corp, welche das 1,16-fache der operativ eingenommenen Geldmittel reinvestierte. Nach zum Teil hohen Investitionen der Vorjahre bilden die TNT NV sowie die Deutsche Post AG mit Werten von 1% bzw. 15% des CFI-Anteils am CFO die "Schlusslichter" dieser Vergleichsgruppe.

Tabelle 36. Kennzahlen der Cash-Flow-Analyse von Logistikdienstleistern im Jahr 2006/2007

	Anteil FreeCF am CFO	Anteil des CFI am CFO	Anteil des CFF am CFO
Ryder System Inc	157%	-57%	-157%
Forward Air Corp Com.	102%	-2%	-87%
Landstar Systems	98%	2%	-119%

¹⁷ Der investive Cash-Flow (CFI) resultiert im Wesentlichen aus den Anlageinvestitionen und -desinvestitionen plus/minus Beteiligungskäufe bzw. -verkäufe sowie plus/minus sonstigen Mittelveränderungen aus der Investitionstätigkeit.

¹⁸ Der Cash-Flow aus Finanzierungstätigkeit (CFF) berechnet sich grob aus Veränderungen bei Finanzierungsverbindlichkeiten (z.B. Eigenkapitalzu- und -abfahren) plus/minus sonstigen Mittelveränderungen aus der Finanzierungstätigkeit.

¹⁹ An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass nicht alle ausgewählten Unternehmen eine Geldflussrechnung in ihrer Bilanz ausweisen und daher nicht in der Analyse berücksichtigt wurden.

Tabelle 36. (Fortsetzung)

	Anteil FreeCF am CFO	Anteil des CFI am CFO	Anteil des CFF am CFO
Geodis SA	90%	10%	-52%
Pacer International	88%	12%	-81%
CH Robinson Worldwide	76%	24%	-43%
Panalpina AG	75%	25%	-23%
DSV A/S	73%	27%	-69%
Expeditors Intern. o.W.	72%	28%	-56%
D Logistics AG	49%	51%	-3%
Norbert Dentressangle	36%	64%	-2%
Thiel Logistik AG	33%	67%	-27%
Ifco Systems	29%	71%	-24%
Hunt JB Transport. Serv.	26%	74%	-24%
Werner Enterprises Inc	17%	83%	-19%
Wincanton PLC	10%	90%	3%
Eurokai AG	-2%	102%	74%
Stef-TFE	-6%	106%	-8%
Hamburger Hafen AG	-25%	125%	-10%
TDG PLC	-33%	133%	-21%
Kühne & Nagel	-34%	134%	-50%
UTI Worldwide Inc	-98%	198%	133%
CON-Way Inc	-102%	202%	79%
Durchschnitt	31,8%	68,2%	-25,4%
Median	33,0%	67,0%	-23,6%

Im Geschäftsjahr 2006/2007 erzielten Ryder System Inc und Forward Air Corp Commerce aufgrund von einmaligen Verkäufen positive investive Cash-Flows (CFI). Durch Erträge aus Schuldverhältnissen in Höhe von 651 Mio. USD konnte bspw. Ryder Systems Inc einen Free Cash-Flow erzeugen, der deutlich über dem operativen Cash-Flow lag. Auch die Deutsche Post AG und TNT NV investierten in den Jahren 2006/2007 lediglich einen Bruchteil der operativ vereinnahmten Finanzmittel und weisen einen relativ hohen Anteil des Free Cash-Flows am operativen Cash-Flow aus. Weiterhin auffallend sind die Unternehmen CON-Way Inc und UTI Worldwide Inc, welche teilweise mehr als das Vierfache des operativen Cash-Flows "investierten" und somit eine starke Wachstumspolitik der Unternehmen bzw. einen Investitionsschub vermuten lassen. Insgesamt lassen die Ergebnisse auf ein relativ hohes Investitionsniveau in der Logistikdienstleistungsbranche schließen.

Im Anschluss soll nun die Ertragslage bzw. Rentabilität des operativen Geschäftes detaillierter beleuchtet werden. Dabei werden eine "Du-Pont-Zerlegung"

in Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag sowie die Kennzahlen zur Aktienrentabilität in den Mittelpunkt der Untersuchung gerückt.

(c) Analyse der Ertragslage

In den folgenden Abbildungen 46 und 47 sind die Zusammenhänge von Kapitalumschlag und Umsatzrentabilität und die daraus folgende Gesamrentabilität für die börsennotierten Logistikdienstleister aufgezeigt.

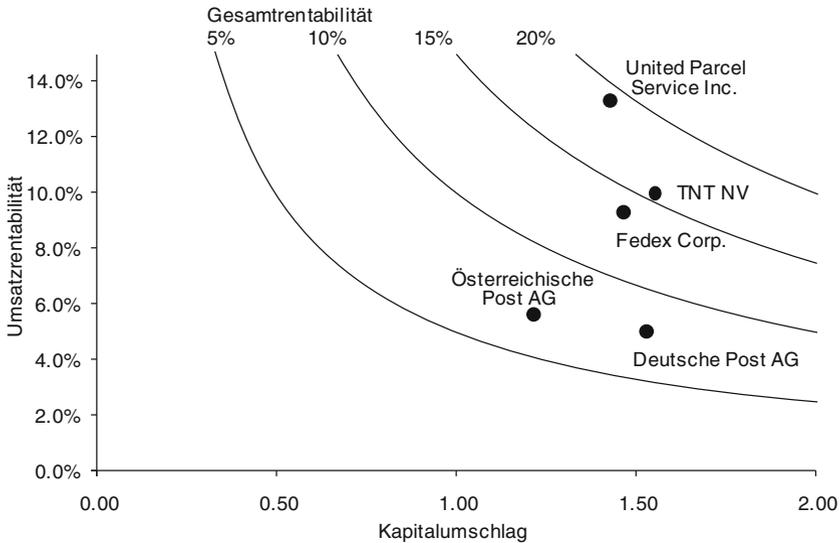


Abb. 46. Zusammenhang von Kapitalumschlag und Umsatzrentabilität von Brief- und KEP-Dienstleistern im Jahr 2006/2007

Das Gesamtkapital, welches die Grundlage der Berechnung des Kapitalumschlages darstellt, wurde bei der Deutschen Post AG um die Finanzdienstleistungen der Postbank und Verbindlichkeiten aus Finanzdienstleistungen bereinigt. Den "Primus" der Vergleichsgruppe der Brief- und KEP-Dienstleister bei der Analyse der Gesamrentabilität ist United Parcel Service Inc mit 19%. Damit liegt United Parcel Service Inc vor dem direkten Wettbewerber Fedex Corp, der zwar mit einem Kapitalumschlag von 1,47 gegenüber 1,43 United Parcel Service Inc übertreffen kann, jedoch bei der Umsatzrentabilität mit 4 Prozentpunkten Differenz bzw. 9% einen geringeren Wert aufweist. Den höchsten Kapitalumschlag der Peer Untergruppe zeigt TNT NV mit 1,55, verbunden mit einer Umsatzrentabilität von 10%. Damit hat TNT NV die Spitzenposition der Gesamrentabilität im europäischen Raum vor der Deutschen Post AG sowie der Österreichischen Post AG inne, die lediglich eine Gesamrentabilität von 7,7 bzw. 6,9% aufweisen können.

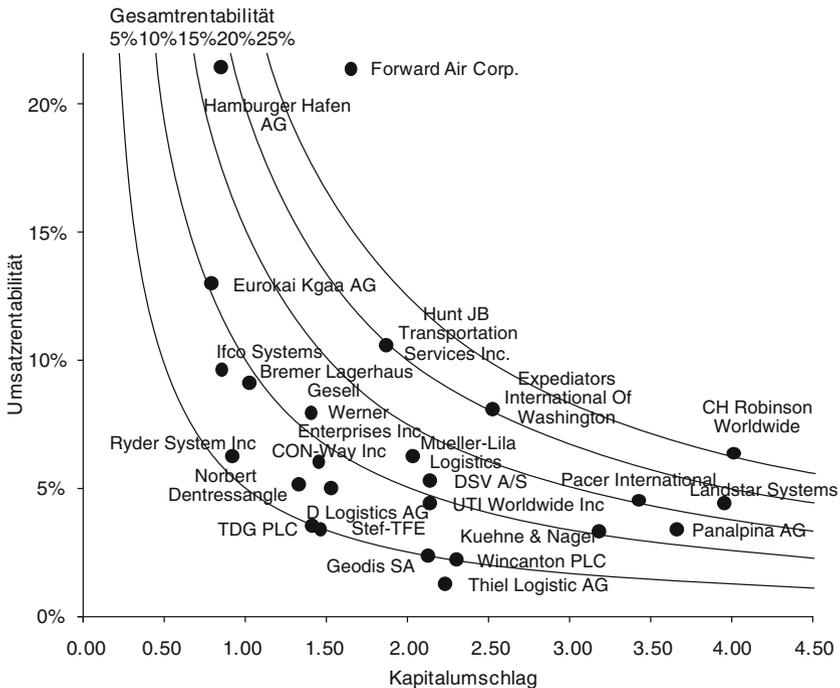


Abb. 47. Zusammenhang von Kapitalumschlag und Umsatzrentabilität von Logistikdienstleistern im Jahr 2006/2007

Wie Abbildung 47 zeigt, ist das Unternehmen Forward Air Corp Commerce aufgrund der hohen Umsatzrentabilität von 21% und einem Kapitalumschlag von 1,66 der profitabelste Logistikdienstleister der Vergleichsgruppe. Auffallend ist, dass sechs der sieben Unternehmen mit hoher Gesamtrentabilität amerikanische Anbieter sind. Die Gesamtrentabilität dieser Akteure beträgt mit einem Durchschnittswert von 17% fast das Doppelte des Wertes der europäischen Anbieter mit gerade einmal 9%. Sowohl die durchschnittlichen Kapitalumschläge als auch die durchschnittlichen Umsatzrentabilitäten der europäischen Unternehmen liegen unter denen der amerikanischen Konkurrenten, lediglich die Hamburger Hafen AG und Müller-Lila Logistics können mit der Spitzengruppe aus den USA Schritt halten. Zudem stammen die fünf Unternehmen mit der geringsten Gesamtrentabilität aus Europa. Dabei stellt Thiel Logistik mit 3% den niedrigsten Wert der Logistikdienstleister dar. Dies vor allem aufgrund der geringen Umsatzrentabilität, welche unter dem hohen Wettbewerbsdruck in Deutschland sowie Restrukturierungen und außerplanmäßigen Abschreibungen leidet. Danach folgen die Unternehmen Stef-TFE, TDG PLC, Wincanton PLC und Geodis SA, welche eine Gesamtrentabilität zwischen 5,0 und 5,1% aufweisen.

Abschließend werden mit Hilfe des Kurs-Gewinn-Verhältnisses, dem so genannten Price Earning Ratio (PER),²⁰ sowie den Marktwertmultiples EV/EBIT (Enterprise Value/Earnings Before Interest and Taxes)²¹ und EV/EBITDA (Enterprise Value/ Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortisation)²² Aussagen bezüglich der Bewertung der Logistikaktien getroffen.

Tabelle 37. Kennzahlen der Aktienrentabilität von Brief- und KEP-Dienstleistern im Jahr 2006/2007

	PER	EV/EBITDA	EV/EBIT
United Parcel Service Inc	193,4	33,9	121,2
Deutsche Post AG	17,4	23,4	39,6
Österreichische Post AG	14,4	10,9	18,5
Fedex Corp	13,2	7,0	10,6
TNT NV	11,5	7,5	9,6
Durchschnitt	50,0	16,5	39,9
Median	14,4	10,9	18,5

Pro Einheit ordentlichem Ergebnis vor Zinsen und Steuern stehen besonders bei United Parcel Service Inc mehr Einheiten Marktwert gegenüber als bei den anderen Werten (siehe Tabelle 37). Doch auch die Deutsche Post AG weist hohe EV/EBIT- bzw. EV/EBITDA-Werte auf, was eine relative Überbewertung gegenüber den Wettbewerbern vermuten lässt. Die hohen Werte bei United Parcel Service Inc der EBIT- und EBITDA-Multiples sowie des PERs sind anhand des niedrigen operativen Einkommens von 382 Mio. USD zu erklären, welches deutlich unter demjenigen der Vorjahre von 4,2 bzw. 3,9 Mrd. USD liegt. Dieser geringere Jahresüberschuss ist vor allem auf eine 6,1 Mrd. USD schwere Vorsteuerzahlung zurückzuführen, welche Teil einer neuen Vereinbarung darstellt, um 45'000 UPS-Angestellte aus ihrem Pensionsplan herauszulösen. Um dies bereinigt lag der Ge-

²⁰ Bei dieser Verhältniszahl wird der Aktienpreis ins Verhältnis zum Reingewinn gesetzt. Das PER multipliziert mit dem Gewinn des zu bewertenden Unternehmens ergibt somit den Aktienwert. Unter der Annahme konstanter Gewinne lässt sich aus dem Inversen des PERs direkt die erwartete Verzinsung des investierten Kapitals ablesen.

²¹ Bei diesem Multiple geht man vom betrieblichen Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) aus und bewertet so die operative Betriebstätigkeit vor Finanzierungseinflüssen.

²² In den Abschreibungen (EBITDA, D für „depreciation“) und Goodwillamortisationen (EBITDA, A für „amortization“) sind meist die „Spuren“ vergangener Akquisitionstätigkeit erkennbar. Diese Wertberichtigungen – welche je nach Rechnungslegung beträchtliche Unterschiede haben können – haben mit der Erzielung zukünftiger Erträge wenig gemeinsam und sollten deshalb als einmalige Effekte eliminiert werden.

winn bei 4,8 Mrd. USD und das PER bei 15,8, welches somit nur leicht über dem Median der Brief- und KEP-Dienstleister von 14,1 liegt. Die Deutsche Post AG ist, gemessen am EV/EBIT und EV/EBITDA sowie am PER, das "teuerste" Unternehmen mit allen Werten über den Gruppenmedianen. TNT NV scheint mit einem PER von 11,5 äußerst "günstig" bewertet; besonders die im Vergleich zum Unternehmenswert ermittelten EBIT- und EBITDA-Werte lassen auf Kurspotential der Aktie hoffen.

Tabelle 38. Kennzahlen der Aktienrentabilität von Logistikdienstleistern im Jahr 2006/2007

	PER	EV/EBITDA	EV/EBIT
Thiel Logistik AG	175,0	7,4	15,5
Hamburger Hafen Und AG	33,1	9,2	11,7
Expeditors Intern. o.W.	32,8	19,0	20,9
CH Robinson Worldwide	28,3	16,1	17,0
Bremer Lagerhaus Gesell.	27,8	5,1	8,5
Eurokai AG	24,9	5,2	8,8
Landstar Systems	23,9	11,4	12,6
Forward Air Corp Com.	22,4	11,0	12,6
D Logistics AG	20,6	4,8	7,2
Kühne & Nagel	20,2	11,6	16,1
DSV A/S	19,8	16,3	20,3
Hunt JB Transport. Serv.	19,1	9,6	14,9
Werner Enterprises Inc	17,7	3,8	8,4
Ifco Systems	17,6	9,4	14,4
UTI Worldwide Inc	15,9	14,7	18,4
CON-Way Inc	15,5	6,0	9,6
Wincanton PLC	14,5	6,3	11,1
Ryder System Inc	14,1	3,8	9,4
Stef-TFE	14,1	7,3	13,7
TDG PLC	14,1	5,9	10,6
Panalpina AG	13,5	12,0	14,3
Geodis SA	12,7	6,4	11,0
Pacer International	10,0	5,7	6,1
Norbert Dentressangle	9,8	4,6	8,8
Müller-Lila Logistics	5,5	3,5	5,5
Durchschnitt	24,9	8,6	12,3
Median	17,7	7,3	11,7

Die niedrigsten Werte der Vergleichsgruppe der Logistikdienstleister weist Müller-Lila Logistics auf, was auf eine "preisgünstige" Bewertung der Aktie vermuten lässt. Jedoch ist hierbei zu beachten, dass die relativ hohen EBIT und

EBITDA teilweise durch Erträge aufgrund eines außerordentlichen Gewinnabführungsvertrages erwirtschaftet wurden und daher die Kennzahlen verfälschen. Neben Müller-Lila Logistics scheinen die Papiere von Pacer International und Norbert Dentressangle unterbewertet zu sein. Pacer liegt mit einem PER von 10 und EV/EBITDA und EV/EBIT von 5,7 bzw. 6,1 zum Teil deutlich unter den Medianen der Peer Group. Auch Norbert Dentressangle bietet anhand des niedrigen PER's und des EBIT-Multiplikators Aufholpotential des Aktienkurses gegenüber den anderen Aktien der Branche. Überbewertet scheint hingegen vor allem der Titel der Thiel Logistik AG als höchster Wert der Gruppe mit einem PER von 175. Dieses Kurs-Gewinn-Verhältnis gegenüber den niedrigen EBITDA- und EBIT-Multiplikatoren, vor allem anhand der von Analysten für die nächsten Jahre prognostizierten Gewinnzunahmen um 434% in 2008 und 55% in 2009 erklären, welche bei der Berechnung des Enterprise Value berücksichtigt wurden. Auch die amerikanischen Unternehmen Expeditors International Of Washington und CH Robinson Worldwide Inc lassen eine Überbewertung der Aktien vermuten, da sowohl PER als auch die EBIT- und EBITDA-Multiplikatoren sehr hohe Werte aufweisen. Das hohe PER von 33 der Hamburger Hafen AG lässt sich wiederum anhand des prognostizierten Umsatz- sowie Gewinnwachstums der Aktiengesellschaft für die kommenden Jahre erklären.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass 2006 bzw. 2007 ein erfolgreiches Jahr für die Logistikbranche war. Nach vereinzelt Verlusten in den Vorjahren konnten alle Unternehmen einen positiven Jahresabschluss und dementsprechend ein positives Kurs-Gewinn-Verhältnis aufweisen. Innerhalb der Peer Group ist eine hohe Spannweite der PER's zu beobachten. Der Median aller Unternehmen beträgt 16. Somit können Titel mit geringeren Werten als relativ günstig und dementsprechend als potentiell vorteilhafte Investition gesehen werden. Der Median der Multiples zeigt für die Branche, dass der Unternehmenswert durch Multiplikation des EBIT mit 8 bzw. des EBITDA mit 11,5 geschätzt werden kann.

(d) Kritische Würdigung der Bilanzanalyse

In der vorgenommenen Analyse von ausgewählten börsennotierten Logistikdienstleistern können aufgrund verschiedener Ursachen Unschärfen in den Ergebnissen entstanden sein. Diese können zum einen direkt durch die verwendeten Daten und zum anderen durch das angewandte Bewertungsverfahren resultieren. Datenunschärfen resultieren vornehmlich aus dem Unterschied zwischen dem Zeitraum der Datenentstehung und dem der Auswertung sowie durch die Datenquellen selbst. Die Daten sind zum Zeitpunkt der Auswertung in mehrerer Hinsicht veraltet. Neben dem aufgrund der Eigenschaft der Bilanz deutlichen Vergangenheitsbezug und dem möglichen Auseinanderliegen von Erstellung und Veröffentlichung des Jahresabschlusses, besteht das Problem der Vernachlässigung nicht quantifizierbarer Zustände und Ergebnisse. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass die Informationspflichten, denen durch den Jahresabschluss nachgekommen werden soll, vom Abschlussersteller so ausgelegt sind, dass ein von der Wirklichkeit verzerrtes Bild entsteht. Die Datenbasis der Untersuchung setzt sich aus den Jahresabschlüssen 2006 bzw. 2007 der Logistikunternehmen zusammen. Die Daten aus den Jahresabschlüssen wurden jeweils mit Hilfe der Be-

reinigungsverfahren normiert. Somit lassen sich die Daten der Jahresabschlüsse untereinander vergleichen. Die Bereinigungsverfahren eliminieren allerdings nicht den Einfluss des Abschlusserstellers auf die Qualität der ausgewiesenen Daten. Bei der finanz- und erfolgswirtschaftlichen Analyse besteht das Problem der Unterschiedlichkeit der Tätigkeitsfelder der Logistikdienstleister. Aufgrund der Inhomogenität lassen sich nur beschränkt Aussagen mittels des Medianes oder des Durchschnittes machen, da verschiedene Tätigkeitsfelder verschiedene Kapital- und Vermögenslagen bedingen. Schließlich können sich bei der Untersuchung der Geldflussrechnung aufgrund von Investitionsschüben Ungenauigkeiten herausbilden. Diese Ungenauigkeiten können nur durch umfangreiche Zeitreihenanalysen eliminiert werden.

Qualitative Ausgestaltung (Bezugspunkt: Verlader)

Die Checkliste dient der detaillierten Analyse der Logistiksituation des Verladers bzw. des Logistikdienstleisters. Dabei wird vornehmlich auf qualitative Daten und Zusammenhänge abgestellt. Betrachtet man die Kategorien der Checkliste des Verladers, so werden jeweils Grunddaten wie Planung, Organisationsstruktur, Prozesse und Ressourcen für die phasenorientierten Logistiksubsysteme der Beschaffungs-, Produktions-, Distributions- und ggf. Entsorgungslogistik untersucht. Ergänzt wird dies durch eine allgemeinere Betrachtung der Supply Chain- und Logistikplanung, die der Logistikstrategie, der Logistikorganisation, den Logistikverträgen, dem Logistikpersonal, dem Logistik- und Supply Chain-Controlling, der Logistikbuchhaltung, der IT und dem Logistik-Know-how Rechnung trägt (siehe Tabelle 39).

Tabelle 39. Verlader-Checkliste Supply Chain- und Logistikplanung

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
1.1 Logistikstrategie					
1.1.1 Konzern- und Unternehmensstrategie					
Unternehmensleitbild und -ziele sowie Unternehmenskultur und -philosophie					
Verhaltensgrundsätze					
Generelle strategische Positionierung des Unternehmens					
Logistikstrategie des Unternehmens					
Umstrukturierungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten in der Logistik					
Qualität der strategischen Planung und des Logistikcontrollings					

Tabelle 39. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
1.1.2 Geschäftsbereichsstrategie					
Beteiligungen an Logistikdienstleistern, auf welche das Unternehmen einen beherrschenden Einfluss ausübt					
Strategische Bedeutung aller Beteiligungen für die Logistik					
- Strategischer Hintergrund der Beteiligung für das Unternehmen					
- Einfluss der Transaktion auf die bestehenden Beteiligungen					
Bestehende Logistikstrategie					
Einbettung der Logistikstrategie in die Gesamtstrategie					
Screening der wichtigsten (Einkaufs-)Wettbewerber auf den Logistikmärkten					
Stärken/Schwächen der Logistik in Bezug auf die Kriterien					
- Preis und Qualität					
- Lieferzuverlässigkeit, Service und Kundendienst					
- Kosten					
- Logistik-Kompetenz und -Know-how					
- Bekanntheitsgrad					
- Mitarbeitermotivation und -qualifikation					
1.1.3 Auswirkungen durch einen Unternehmenskauf					
Zweckmäßigkeit der Art und Weise der Eingliederung des Zielobjektes in die Unternehmensgesamtstruktur					
Umstrukturierungsnotwendigkeit der bisherigen gesellschaftsrechtlichen Verhältnisse zur Eingliederung des Zielobjektes in die Unternehmensgesamtstruktur					
Gesamtpotential der Synergieeffekte					
- Gemeinsame Einkaufsmacht					
- Auslastungssynergien im Lager- und Transportbereich					
- Gemeinsame Nutzung von Distributionsnetzen					
Ausmaß der Dyssynergien (z.B. Kannibalisierungseffekte)					
"Strategischer Fit" zwischen Erwerber- und Zielunternehmen					
1.2 Logistikorganisation					
Prinzipielle Zweckmäßigkeit der Logistikorganisation					
Eignung der Logistikorganisation zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung					
Organisationspläne und Stellenbeschreibungen in der Logistik					

Tabelle 39. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Besetzung der einzelnen Stellen entsprechend der erforderlichen fachlichen und persönlichen Qualifikation					
Über-/Unterbesetzungen in den einzelnen Logistikbereichen und daraus resultierende Kosten im Vergleich zum Wettbewerb					
Zweckmäßigkeit der informalen Organisationselemente in der Logistik					
Angemessenheit der formalen und informalen Organisationsstruktur der Logistik für die Art und Größe des Unternehmens					
Kultur-Fit der unterschiedlichen Organisations- und Verantwortungseinheiten der Logistik					
Potentiale zur Verschlinkung und Flexibilisierung der Logistikorganisation					
Auswirkungen von Veränderungen in den einzelnen Funktionsbereichen der Logistik auf die Motivation der Mitarbeiter					
Zentrale Arbeitsprozesse und -abläufe der Logistik					

1.3 Logistikverträge

1.3.1 Externe Rechtsstrukturen

Erfüllung der Brandschutzbestimmungen und -auflagen für Logistikanlagen
 Erfüllung der Arbeitssicherheitsbestimmungen und -auflagen
 Erfüllung der Emissions- und Lärmschutzregelungen
 Einhaltung der Vorschriften zum Baurecht

1.3.2 Verträge mit Unternehmen/Kunden

Kaufverträge einschließlich der allgemeinen Geschäftsbedingungen des Unternehmens
 Gewährleistungsverträge
 Service- und Unterhaltungsverträge
 Kooperationsverträge mit anderen Unternehmen (z.B. Joint Venture)
 Poolverträge
 Lizenz- und Franchisingverträge
 Darlehensverträge für Logistikanlagen
 Abzahlungsverträge
 Bürgschaften, Patronats- und Rangrücktrittsvereinbarungen

Tabelle 39. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
1.3.3 Verträge mit Lieferanten					
Lieferverträge					
Gewährleistungsverträge					
Service- und Unterhaltungsverträge					
Poolverträge					
Miet-, Pacht- und Leasingverträge für Logistikanlagen					
Sale-and-lease-back-Verträge für Logistikanlagen					
Darlehensverträge					
Abzahlungsverträge					
Bürgschaften, Patronats- und Rangrücktrittsvereinbarungen					
Versicherungsverträge (angemessene Risikodeckung der versicherten Risiken oder bedrohlichen Lücken)					
1.4 Logistikpersonal					
1.4.1 Management					
Zweckmäßigkeit der Managementstrukturen in der Logistik					
Liste aller Geschäftsführer, Vorstände und Aufsichtsratsmitglieder sowie aller weiteren hochrangigen Manager des Logistikbereichs mit:					
- Länge der Amtszeit oder Vertragslaufzeit					
- Vergütung (z.B. Fixum, Bonus, andere Vergütungsbestandteile)					
- Prüfung, ob Verträge bestehen, die hohe Zahlungen an den Manager im Falle eines Ausscheidens nach Übernahme der Gesellschaft vorsehen ("golden parachute")					
- Aufgaben- und Verantwortungsbereiche					
- Qualifikation (z.B. Auslandsaufenthalte, besondere Fähigkeiten, Erfahrungen vor Eintritt in das Unternehmen)					
- Regelungen der Stellvertretungen					
- Managementtätigkeit in den letzten drei bis fünf Jahren					
- Altersstruktur					
Kurzfristige Verfügbarkeit von adäquat ausgebildetem Managementnachwuchs					
Notwendige Änderungen im Management					

Tabelle 39. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
1.4.2 Mitarbeiter					
Personalpolitische Grundsätze in der Logistik					
- Rekrutierung von neuem Personal (überwiegend unternehmensintern oder -extern)					
- Unternehmenstypische Anlernung					
- Personalentwicklung (systematisch und fortlaufend, z.B. durch Fortbildungen, etc.)					
- Art und Qualität der Personalführung					
Mitarbeiterstruktur in der Logistik					
- Anzahl der Mitarbeiter (z.B. nach Alterskategorien und Geschlecht)					
- Angemessenheit der demographischen Struktur (z.B. Alterskategorie etc.)					
- Angemessenheit der Ausbildungsstruktur und Qualifikation nach Bereichen (z.B. Facharbeiter, Meister etc.)					
- Entwicklung der Personalstruktur in den vergangenen fünf Jahren					
- Fluktuation (z.B. Entwicklung in den letzten fünf Jahren)					
- Krankenstand (z.B. Entwicklung in den letzten fünf Jahren)					
- Arbeitsklima im Unternehmen					
- Veränderung des Arbeitsklimas sowie Bestimmung möglicher Auswirkungen auf Fluktuation, Krankenstand und Motivation					
Entgeltpolitik in der Logistik					
- Tarifverträge					
- Lohn- und Gehaltsniveau					
- Variable, erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile					
- Qualifikations- und Leistungsbewertungssysteme					
Arbeitszeit in der Logistik					
- Tarifliche Wochenarbeitszeit					
- Arbeitszeitflexibilität					
- Überstunden					
- Schichtarbeitszeiten					
- Urlaubsregelung					
1.5 Logistik- und Supply Chain-Controlling					
Planungsgüte in der Vergangenheit (Plan-Ist-Vergleich)					

Tabelle 39. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Zweckmäßigkeit des Planungsprozesses in der Logistik und der Supply Chain					
- Unternehmensübergreifende Erstellung von Planungen					
- Art der Erstellung von Planungen					
- Informationsgrundlage der Planungen					
Teilpläne, die den Planungsrechnungen zugrunde liegen					
Zweckmäßigkeit der installierten Logistikkostenrechnungssysteme (z.B. verursachungsgerechte Zuordnung der Logistikkosten)					
Zweckmäßigkeit der Deckungsbeitrags- und Fixkostenrechnungen, um den Erfolg der Logistiksparte zu ermitteln					
Angemessenheit der Gestaltung der internen Verrechnungspreise					

1.6 Logistikbuchhaltung

Verwendung angemessener Buchhaltungsverfahren in der Logistik, die eine intertemporale Vergleichbarkeit gewährleisten

Vergleich des Soll-Zustands des Rechnungswesens des Unternehmens mit dem Ist-Zustand zur Ermittlung eines eventuellen Reorganisationsbedarfs

Kompatibilität der Rechnungswesenssysteme und Abschätzung von evtl. Integrations- und Anpassungskosten

1.7 IT und Logistik-Know-How

Eignung der verwendeten Hard- und Software in der Logistik Vertragslaufzeit und Kosten bisheriger Verträge mit

Anbietern von Hard- und Software für die Logistik
Qualität der Informationstechnologie in dem Funktionalbereich Logistik

Eignung des Notfallplans für einen Systemausfall
Gesamtsituation der Logistik-Informationstechnologie

Kompatibilität und Vernetzung der einzelnen Funktionalbereiche der Logistik-Informationstechnologie

"Altlasten" im Hard- und Softwarebereich der Logistik, die eine Integration der Informationssysteme von Unternehmen und Käuferunternehmung erschweren

Speziell für das Unternehmen entwickelte Software (voraussichtliche Integrationsprobleme)

Tabelle 39. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Qualität bestehender Management-Informationssysteme (MIS)					
Kompatibilität der Management-Informationssysteme zu anderen MIS					
Integrationskosten der Logistik-IT					
Wesentliche Verbesserungspotentiale in der Logistik-IT					
Gesamter Investitionsbedarf in Logistik-Informationstechnologie in den nächsten drei Jahren					
Aufgeschlossenheit von Management und Mitarbeitern gegenüber der Informationstechnologie					

Tabelle 40 enthält die allgemeine Checkliste für das Logistiksubsystem der Beschaffungslogistik.

Tabelle 40. Verlader-Checkliste Beschaffungslogistik

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
2.1 Grunddaten					
2.1.1 Allgemeines					
Auslastung im Beschaffungsbereich					
Derzeitige Lagerbestände (z.B. Höhe, Materialreichweite)					
Angemessenheit der Arbeitspläne für den Bereich der Beschaffungslogistik					
2.1.2 Beschaffungsprogramm					
Beschaffungsobjektgruppen					
Beschaffungsprogramm (ABC-Analyse)					
2.1.3 Beschaffungs- und Lieferantenstrukturen					
Eignung der Beschaffungsstrukturen					
- Regionale, nationale und internationale Verteilung der Beschaffung					
- Sourcing-Strategie (z.B. Single Sourcing, Multiple Sourcing)					
- Objektspezifische Konzepte (z.B. Modular Sourcing)					

Tabelle 40. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
- Verfügbarkeitsorientierte Konzepte (z.B. Just-in-Time)					
- Importstrategie und Importanteil					
Angemessenheit der Beschaffungsart (z.B. Einzelbeschaffung, Vorratsbeschaffung, etc.)					
Eignung des Beschaffungswegs (z.B. Zulieferparks, Gebietspediteure, etc.)					
Angemessenheit der Fertigungsart					
- Eignung von Art, Umfang und Gründe der extern bezogenen Leistungen					
- Notwendigkeit der weiteren Auslagerung von Aktivitäten					
Eignung der Lieferantenstruktur					
- Wichtigste Lieferanten					
- Anzahl der Lieferanten					
- Räumliche Verteilung der Lieferanten					
Anteil langfristiger Lieferanten					

2.1.4 Beschaffungslogistische Verträge

Allgemein

- Art und Laufzeit der Beschaffungsverträge
- Länge der Lieferfristen
- Vertragliche Absicherung der Lieferfristen (z.B. durch Konventionalstrafen)
- Langfristige Bezugsverpflichtungen zu Festpreisen

Preise

- Preisentwicklung der Beschaffungsobjekte
- Bedeutung des Einkaufspreises für die Produktkosten
- Angemessenheit der verfolgten Preispolitik

Konditionen

- Zahlungsziele
- Mengen- und Großkundenrabatte
- Gutschriften, Boni und Skonti
- Freiwillige bzw. vertraglich festgelegte Garantieverpflichtungen der Lieferanten
- Bezugsverpflichtungen

2.2 Planung

Eignung der Verfahren zur Bestimmung des Materialbestands
 Angemessenheit der Verfahren zur Bestimmung des Materialbedarfs

Tabelle 40. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Eignung der Verfahren zur Auswahl der Beschaffungswege (z.B. Lieferzeiten, Lieferqualität, Lieferkonditionen, Möglichkeiten der Beschleunigung von Lieferungen, etc.)					
Eignung der Lieferantenpolitik					
- Lieferantenbestimmung (z.B. Auswahl, Wechsel, Bevorzugung)					
- Lieferantenbeeinflussung (z.B. Pflege, Werbung, Erziehung)					
- Lieferantenkooperation					
Zweckmäßigkeit der Dispositionsregeln und -verfahren (z.B. Touren, Lieferabruf, Lagerhaltung)					
Absicherung gegen Preissteigerungen					
Absicherung der Versorgung gegen politische Risiken					
Absicherung gegen eventuell bestehende Fremdwährungsrisiken					
Nutzung von Gleichteilen im (gemeinsamen) Beschaffungsprogramm					
Eignung der Systeme bzw. Programme zur Optimierung der Beschaffungsplanung					

2.3 Organisationsstruktur

Zweckmäßigkeit der Organisation der Beschaffungslogistik
Eignung der Organisationspläne und Stellenbeschreibungen in der Beschaffungslogistik
Stellenbesetzung entsprechend der erforderlichen fachlichen und persönlichen Qualifikation
Über-/Unterbesetzungen in den einzelnen beschaffungslogistischen Bereichen und die daraus resultierenden Kosten
Informale Organisationselemente (z.B. Befragung der Mitarbeiter)
Angemessenheit der formalen und informalen Organisationsstruktur der Logistik für die Art und Größe des Unternehmens
Fit der unterschiedlichen Organisationskulturen
Potentiale zur Verschlanung und Flexibilisierung der Beschaffungslogistikorganisation
Auswirkungen von Veränderungen in den einzelnen Bereichen der Beschaffungslogistik auf die Motivation der Mitarbeiter

Tabelle 40. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
2.4 Prozesse					
2.4.1 Beschaffungswesen					
Eignung des Verfahrens zur Auswahl des Beschaffungsverfahrens					
Durchschnittliche Losgrößen (z.B. Transportmitteleinheit, Bestelleinheit, etc.) und Wiederholhäufigkeiten der Beschaffungsprozesse					
Zweckmäßigkeit des Bestell- und Abrufsystems im Vergleich zum Wettbewerb					
Unternehmensübergreifende Informationsflussgestaltung					
2.4.2 Transport					
Art und Umfang der Transportprozesse					
2.4.3 Wareneingang/Kontrolle					
Angemessenheit des Material- und Informationsflusses im Wareneingang					
2.4.4 Lagerung					
Angemessenheit des Automatisierungsgrades der Ein- und Auslagerungstechnik					
Zentrale Arbeitsprozesse und -abläufe der Beschaffungslogistik					
Beschaffungslogistische Prozesse (Beschreibung und Diagramme)					
Zweckmäßigkeit der verwendeten Technologie und des beschaffungslogistischen Know-hows					
Produktivität und Wirtschaftlichkeit der beschaffungslogistischen Prozesse					
- Automatisierungsanteil					
- Rationalisierungspotentiale					
- Produktivitätskennzahlen					
Art und Effizienz des Beschaffungslogistikverfahrens					
Art und Effizienz der Bestandshaltung					
Art und Umfang der Identitäts- und Mengenkontrolle					
Art und Umfang der Qualitätskontrollen im Wareneingang					

Tabelle 40. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
2.5 Ressourcen					
2.5.1 Flächen					
Lage- und Flurpläne Straßen-, Bahn-, Luft- und Kanalverbindungen Besonderheiten (z.B. Niveauunterschiede, Bodenbeschaffenheit, etc.)					
2.5.2 Gebäude					
Eignung des Standortes Alter, Zustand und Ausstattung des Standortes Wareneingangslager- und Büroflächen Räumliche Expansionsmöglichkeiten für beschaffungslogistische Anlagen Nutzungsmöglichkeiten des Gebäudes Einsparmöglichkeiten durch Facility Management					
2.5.3 Betriebsausstattung					
Art, Alter, Zustand und Auslastung der Transportmittel Art, Alter, Zustand und Auslastung der Krananlagen Art, Alter, Zustand und Auslastung der Verladerampen Vorhandene Lagerstätten und Speziallager (z.B. Silo, Tanks, Regale, etc.) im Wareneingang Lagerhaltungs-, Transport- und Verladesysteme Kapazitäten der Betriebsausstattung Vorräte (Inventur, Materialkontrolle, Verderblichkeit)					
2.5.4 Logistikequipment					
Eignung des Standortes des Logistikequipments Durchschnittsalter und Zustand des Logistikequipments Anschaffungskosten des Logistikequipments Höhe und Flexibilität der Kapazitäten des Logistikequipments Auslastungsgrade des Logistikequipments					

Tabelle 40. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Angemessenheit der Art und des Umfangs der IT-Ausstattung der Beschaffungslogistik					
- Datenerfassungs- und Identifikationstechnik					
- Objektortungssysteme					
- Datenaustauschsysteme und –verfahren					

Die Checkliste zur Produktionslogistik findet sich in Tabelle 41.

Tabelle 41. Verlager-Checkliste Produktionslogistik

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
3.1 Grunddaten					
3.1.1 Allgemeines					
Kapazitätsauslastung im Produktionsbereich					
Derzeitige Auftragslage im Produktionsbereich					
Derzeitige Lagerbestände (z.B. Höhe, Reichweite)					
Zweckmäßigkeit des Aufbaus der Stücklisten					
Angemessenheit der Arbeitspläne für den Bereich der Produktionslogistik					
3.1.2 Produktionsprogramm					
Produktgruppen					
Hauptproduktgruppen (5% oder mehr des Gesamtumsatzes)					
- Name des Produktes und Beschreibung von Funktion und Eigenschaften					
Sonstige Produkte (weniger als 5% des Gesamtumsatzes)					
Produktionsprogramm (ABC-Analyse)					
3.1.3 Produktions- und Fertigungsstrukturen					
Produktionsstruktur					
- Angemessenheit der Anzahl der Produkte					
- Eignung der Anzahl der Produktvarianten					

Tabelle 41. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Fertigungstiefe					
- Angemessenheit der Art und des Umfangs der extern bezogenen Leistungen					
- Notwendigkeit der weiteren Auslagerung von Aktivitäten					
Fertigungsstruktur					
- Fertigungsprinzip nach der Menge (z.B. Einzelfertigung, Serienfertigung, etc.)					
- Fertigungsprinzip nach dem Weg (z.B. Werkstattfertigung, Fließfertigung, Baustellenfertigung, etc.)					

3.2 Planung

Angemessenheit des Verfahrens zur Produktionsprogrammplanung

Eignung des Verfahrens zur Materialbestandsermittlung

Eignung des Verfahrens zur Materialbedarfsermittlung

Eignung des Verfahrens zur Termin-, Kapazitäts- und Personaleinsatzplanung

Angemessenheit des Verfahrens zur Steuerung von Produktionsprozessen (z.B. Fertigungssteuerung mit Leitständen, belastungsorientierte Auftragsfreigabe, Planung und Steuerung mit Fortschrittszahlen, Kanban-Steuerung, etc.)

Eignung des Verfahrens zur Material- und Informationsflussplanung

Eignung des Verfahrens zur Layoutplanung

Angemessenheit des Verfahrens zur Fertigungsablaufplanung (z.B. Belegungs- und Reihenfolgeplanung)

Nutzung von Gleichteilen im (gemeinsamen) Produktprogramm

Systeme/Verfahren zur Optimierung der Produktionsplanung

3.3 Organisationsstruktur

Zweckmäßigkeit der Organisation der Produktionslogistik

Eignung der Organisationspläne und Stellenbeschreibungen in der Produktionslogistik

Stellenbesetzung entsprechend der erforderlichen fachlichen und persönlichen Qualifikation

Über-/Unterbesetzungen in den einzelnen produktionslogistischen Bereichen und die daraus resultierenden Kosten

Tabelle 41. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Informale Organisationselemente (z.B. Befragungen der Mitarbeiter)					
Angemessenheit der formalen und informalen Organisationsstruktur der Logistik für die Art und Größe des Unternehmens					
Fit der unterschiedlichen Organisationskulturen					
Potentiale zur Verschlinkung und Flexibilisierung der Organisation der Produktionslogistik					
Auswirkungen von Veränderungen in den einzelnen Bereichen der Produktionslogistik auf die Motivation der Mitarbeiter					

3.4 Prozesse

3.4.1 Produktionsprozesse

Zentrale Arbeitsprozesse und -abläufe der Produktionslogistik
 Vielfalt der Produktions- und Logistikprozesse
 Material- und Informationsfluss in der Leistungserstellung
 Verwendete Technologie und produktionslogistisches Know-how
 Durchschnittliche Losgrößen und Wiederholhäufigkeiten
 Verwendete Produktionsverfahren, verwendete Lizenzen für die Fertigung
 Leistungserstellung (z.B. maschinen- oder personalintensiv)
 Produktivität und Wirtschaftlichkeit der produktionslogistischen Prozesse

- Automatisierungsanteil
- Rationalisierungspotentiale

3.4.2 Materialversorgungsprozesse

Aufbau und Ablauf der produktionsnahen Materialversorgung bzw. Lagerhaltung
 Verbesserungspotentiale bei der produktionsnahen Materialversorgung bzw. Lagerhaltung
 Durchlaufzeiten, Rüstzeiten, Bearbeitungszeiten und Zeiten ohne Bearbeitung der Produkte
 Verbesserungspotentiale bei Durchlaufzeit und Rüstzeiten
 Zyklen in der Nachfrage
 Automatisierung und Flexibilität

Tabelle 41. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Verbesserungspotentiale bei Automatisierung und Flexibilität Prozesse der Arbeitsvorbereitung					
Verbesserungspotentiale bei Prozessen der Arbeitsvorbereitung					
Organisation der Qualitätssicherungsprozesse in der Produktion					
Verbesserungspotentiale bei der Organisation der Qualitätssicherungsprozesse					
Art und Verfahren zur Sicherstellung der Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen (z.B. Änderungen in Konstruktion bzw. Aufbau der Produktion)					
Wartungsaufwand und Fehlerhäufigkeit der Maschinen					
3.5 Ressourcen					
3.5.1 Flächen					
Lage- und Flurpläne					
Straßen-, Bahn-, Luft- und Kanalverbindungen					
Besonderheiten (z.B. Niveauunterschiede, Bodenbeschaffenheit, etc.)					
3.5.2 Gebäude					
Eignung des Standorts des Gebäudes					
Alter, Zustand und Ausstattung des Standorts					
Angemessenheit der Produktions- und Büroflächen					
Räumliche Expansionsmöglichkeiten für Anlagen					
Nutzungsmöglichkeiten des Gebäudes					
Einsparmöglichkeiten durch Facility Management					
3.5.3 Betriebsausstattung					
Art, Alter, Zustand und Auslastung der Transportmittel					
Art, Alter, Zustand und Auslastung der Krananlagen					
Vorhandene Lagerstätten und Speziallager (z.B. Silo, Tanks, Regale, etc.)					
Lagerhaltungs- und Transportsysteme					
Kapazitäten der Betriebsausstattung					
Vorräte (Inventur, Materialkontrolle, Verderblichkeit)					

Tabelle 41. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
3.5.4 Logistikequipment					
Eignung des Standortes der Maschinen und des Logistik- equipments					
Durchschnittsalter und Zustand der Maschinen und des Logistikequipments					
Anschaffungskosten der Maschinen und des Logistik- equipments					
Höhe und Flexibilität der Kapazitäten der Maschinen und des Logistikequipments					
Auslastungsgrade des Logistikequipments und Ausschuss- quoten					
IT-Ausstattung der Produktionslogistik					
- Datenerfassungs- und Identifikationstechnik					
- Objektortungssysteme					
- Datenaustauschsysteme und -verfahren					

Tabelle 42 enthält eine Checkliste mit Fragen zur Distributionslogistik.

Tabelle 42. Verlager-Checkliste Distributionslogistik

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
4.1 Grunddaten					
4.1.1 Allgemeines					
Angebotenes Produktprogramm					
Auslastung im Distributionsbereich					
Derzeitige Auftragslage (z.B. Höhe, Reichweite)					
Derzeitige Lagerbestände an Fertigprodukten					
Angemessenheit der Arbeitspläne für den Bereich der Distributionslogistik					
4.1.2 Distributionsobjekte/Distributionsprogramm					
Produktgruppen und Sortimentsbreite					
Hauptproduktgruppen (5% oder mehr des Gesamtumsatzes)					
- Funktion und Eigenschaften der Hauptproduktgruppen					
- Verkaufsargumente					

Tabelle 42. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Sonstige Produkte (weniger als 5% des Gesamtumsatzes)					
Umsatzstruktur					
- Artikel- und Sortimentsebene					
- Geographisch					
- Kundenspezifisch					
Trends zur Umsatzentwicklung insgesamt und in den einzelnen Geschäftsbereichen					
Produkte des Distributionsprogramms (ABC-Analyse)					
Angemessenheit der Altersstruktur des Produkt-, Sortiment- und Distributionsprogramms					
Anteil neuer Produkte am Distributionsprogramm (z.B. jünger als fünf Jahre)					
Produktlebenszyklus					
Transportkosten (Gesamt, je Produktgruppe)					

4.1.3 Distributions- und Kundenstrukturen

Distributionsstrukturen

- Regionale, nationale und internationale Verteilung des Absatzes
- Exportstrategie und Exportanteil
- Saisonale Absatzschwankungen

Distributionsstruktur des Produktverteilungssystems

- Zahl der Lager
- Lagerstufen und Distributionsstrukturen (z.B. Großhandel, Einzelhandel, etc.)
- Standorte der Lager
- Räumliche Zuordnung der Lager zu den Absatzgebieten

Kundenstruktur

- Wichtigste Kunden/Kundengruppen
- Anzahl der Kunden/Kundengruppen
- Abhängigkeit von Kunden/Kundengruppen (über 5% vom Gesamtumsatz)

Verhältnis von größeren Kunden, die in den vergangenen Jahren hinzugewonnen wurden, zu größeren Kunden, die verloren wurden

Tabelle 42. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
4.1.4 Distributionslogistische Verträge					

Allgemein

- Art und Laufzeit der distributionslogistischen Verträge mit den Abnehmern
- Vertragliche und tatsächliche Länge der Lieferfristen
- Vertragliche Absicherung vor Konventionalstrafen bei Lieferverzögerungen
- Existenz langfristiger Lieferverpflichtungen zu Festpreisen
- Ausnutzung des Skontos durch die Abnehmer

Preise

- Preisentwicklung der Produkte
- Bedeutung des Verkaufspreises für den Umsatz
- Verfolgte Preispolitik

Konditionen

- Vereinbarte Zahlungsziele und Einhaltung dieser Vereinbarung durch die Abnehmer
- Mengen- und Großkundenrabatte
- Gutschriften, Boni und Skonti
- Verkaufs- und Lieferbedingungen
- Freiwillige Garantieverpflichtungen

4.2 Planung

Zweckmäßigkeit der Verfahren zur Tourenplanung

Gleiche bzw. komplementäre Produkte im (gemeinsamen)

Distributionsprogramm

Distributionspolitik

- Distributionsorgane
- Eignung der Verfahren zur Bestimmung der Distributionskanäle und Absatzwege (z.B. Single-Channel-Distribution, Multi-Channel-Distribution) und Absatzstruktur (z.B. Händler, Direktbelieferungen, etc.)

Eignung der Verfahren zur Planung benötigter Verpackungen und Verkehrsträger

Eignung der Verfahren zur Logistikdienstleisterwahl

Eignung der Verfahren zur Glättung von Schwankungen sowie Ausnutzung langfristiger Anfragen und Distributionsmöglichkeiten

Tabelle 42. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
4.3 Organisationsstruktur					
Zweckmäßigkeit der Organisation der Distributionslogistik					
Eignung der Organisationspläne und Stellenbeschreibungen in der Distributionslogistik					
Stellenbesetzung entsprechend der erforderlichen fachlichen und persönlichen Qualifikation					
Über-/Unterbesetzungen in den einzelnen distributionslogistischen Bereichen und daraus resultierende Kosten					
Informale Organisationselemente (z.B. Befragungen der Mitarbeiter)					
Angemessenheit der formalen und informalen Organisationsstruktur der Logistik für die Art und Größe des Unternehmens					
Fit der unterschiedlichen Organisationskulturen					
Potentiale zur Verschlankeung und Flexibilisierung der Distributionslogistikorganisation					
Auswirkungen von Veränderungen in den einzelnen Bereichen der Distributionslogistik auf die Motivation der Mitarbeiter					
Zentrale Arbeitsprozesse und -abläufe der Distributionslogistik					
4.4 Prozesse					
4.4.1 Distribution/Logistikprozesse					
Zweckmäßigkeit der Distributions- und Logistikprozesse					
Material- und Informationsfluss im Warenausgang					
Verwendete Technologie und distributionslogistisches Know-how					
Durchschnittliche Losgrößen (z.B. Transportmitteleinheit, Verpackungseinheit, etc.) und Wiederholhäufigkeiten der distributionslogistischen Prozesse					
Leistungserstellung (z.B. maschinen- oder personalintensiv)					
Auftragsabwicklung					
- Auftragsabwicklungssystem					
- Unternehmensübergreifende Informationsflussgestaltung					
Bereitstellung und Kommissionierung					
- Zweckmäßigkeit der Kommissionierprozesse					

Tabelle 42. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Datenerfassung und Begleitpapiere					
- Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der Datenerfassung					
Produktivität und Wirtschaftlichkeit der distributionslogistischen Prozesse					
- Automatisierungsanteil					
- Rationalisierungspotentiale					
4.4.2 Sonstiges					
Effizienz des inner- und außerbetrieblichen Distributionslogistikverfahrens					
Effizienz der Vorratshaltung					
Angemessenheit der Art und des Umfangs der Identitäts- und Mengenkontrollen im Warenausgang					
Angemessenheit der Art und des Umfangs der Kontrollen des Logistikablaufs zur Qualitätssicherung im Warenausgang					
4.5 Ressourcen					
4.5.1 Flächen					
Lage- und Flurpläne					
Straßen-, Bahn-, Luft- und Kanalverbindungen					
Besonderheiten (z.B. Niveauunterschiede, Bodenbeschaffenheit, etc.)					
4.5.2 Gebäude					
Standort des Gebäudes					
Alter, Zustand und Ausstattung des Standorts					
Angemessenheit der Warenausgangslager- und Büroflächen					
Räumliche Expansionsmöglichkeiten für distributionslogistische Anlagen					
Nutzungsmöglichkeiten					
Einsparmöglichkeiten durch Facility Management					
4.5.3 Logistikequipment					
Eignung und Standort des Logistikequipments					
Durchschnittsalter und Zustand des Logistikequipments					

Tabelle 42. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Anschaffungskosten des Logistikequipments					
Höhe und Flexibilität der Kapazitäten des Logistikequipments					
Auslastungsgrade des Logistikequipments					
IT-Ausstattung der Distributionslogistik					
- Datenerfassungs- und Identifikationstechnik					
- Objektortungssysteme					
- Datenaustauschsysteme und -verfahren					

4.5.4 Betriebsausstattung

Art, Alter, Zustand und Auslastung der Transportmittel

Art, Alter, Zustand und Auslastung der Krananlagen

Art, Alter, Zustand und Auslastung der Verloaderampen

Vorhandene Lagerstätten und Speziallager (z.B. Silo, Tanks, Regale, etc.) im Warenausgang

Lagerhaltungs-, Transport- und Verlaadesysteme

Kapazitäten der Betriebsausstattung

Vorräte (Inventur, Produktkontrolle, Verderblichkeit)

Die folgende Tabelle 43 enthält alle Fragen, die im Zusammenhang mit der Entsorgungslogistik wichtig sind.

Tabelle 43. Verloader-Checkliste Entsorgungslogistik

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
5.1 Grunddaten					

5.1.1 Allgemeines

Übersicht über die Entsorgungsobjektgruppen

Auslastung im Entsorgungsbereich

Derzeitig gelagerte Abfälle (z.B. Höhe, Art)

Angemessenheit der Arbeitspläne für den Bereich der Entsorgungslogistik

5.1.2 Entsorgungsobjekte/Entsorgungsprogramm

Entsorgungsobjektgruppen

(z.B. Beschreibung, Menge, Häufigkeit)

Tabelle 43. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Zweckmäßigkeit des Abfallwirtschaftskonzeptes und der -bilanz					
- Art, Menge und Verbleib der Abfälle					
- Getroffene und geplante Abfallvermeidungs-, Abfallverwertungs- und Beseitigungsmaßnahmen					
- Vorgesehene Entsorgungswege für die nächsten fünf Jahre					
Entsorgungslogistisches Konzept					
- Vermeidung und Verwertung der Abfälle					
- Einsatz umweltverträglicher Entsorgungstechnologien					
- Ausnutzung des im Abfall enthaltenen Wertschöpfungspotentials					
5.1.3 Entsorgungsstrukturen					
Entsorgungsstrukturen					
- Regionale und nationale Verteilung der Entsorgung					
- Wichtigste Entsorgungspartner (Anzahl und räumliche Verteilung)					
Zweckmäßigkeit des Entsorgungswegs					
Sammelprinzip (z.B. synchron, regelmäßig, unregelmäßig)					
5.1.4 Entsorgungslogistische Verträge					
Allgemein					
- Art und Laufzeit der entsorgungslogistischen Verträge					
- Vertragliche und tatsächliche Länge der Lieferfristen					
Preise					
- Preisentwicklung					
- Ermittlung der Bedeutung des Preises für die Kosten					
- Verfolgte Preispolitik					
Konditionen					
- Zahlungsziele					
- Mengen- und Großkundenrabatte					
- Gutschriften, Boni und Skonti					
- Freiwillige bzw. vertraglich festgelegte Garantieverpflichtungen der Lieferanten					
- Bezugsverpflichtungen					

Tabelle 43. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group
	-- - = + ++
5.2 Planung	
Zweckmäßigkeit der Planungsverfahren zur Entwicklung des entsorgungslogistischen Konzeptes	
Zweckmäßigkeit des Verfahrens zur Bestimmung der Menge und Zeit des Anfallens von Abfällen	
Zweckmäßigkeit des Verfahrens zur Standortbestimmung von Demontage-, Sortier- und Aufbereitungsanlagen	
Zweckmäßigkeit des Verfahrens zur materialflusstechnischen Erfassung der Sammelgüter	
Eignung des Verfahrens der Ablaufplanung (z.B. Gestaltung der Transportkette im Abfallbereich)	
Eignung des Verfahrens der Arbeitsmittelplanung (z.B. Verfahren zur Tourenplanung)	
Eignung des Verfahrens der Fabrikplanung (z.B. Aufbau von Abfallbehandlungsanlagen)	
Absicherung gegen entsorgungslogistische Risiken (z.B. Kosten-, Haftungs- und Imagerisiko)	
Grad der Integration des entsorgungslogistischen Systems in das betriebliche Ver- und Entsorgungssystem	
Eignung des Verfahrens zur Nutzung von Kosteneinsparpotentialen durch Kopplung von Distributions- und Redistributionsystemen	
5.3 Organisationsstruktur	
Zweckmäßigkeit der Organisation der Entsorgungslogistik	
Eignung der Organisationspläne und Stellenbeschreibungen in der Entsorgungslogistik	
Stellenbesetzung entsprechend der erforderlichen fachlichen und persönlichen Qualifikation	
Über-/Unterbesetzungen in den einzelnen entsorgungslogistischen Bereichen und daraus resultierende Kosten	
Informale Organisationselemente (z.B. Befragungen der Mitarbeiter)	
Angemessenheit der formalen und informalen Organisationsstruktur der Logistik für die Art und Größe des Unternehmens	
Fit der unterschiedlichen Organisationskulturen	
Potentiale zur Verschlankung und Flexibilisierung der Entsorgungslogistikorganisation	

Tabelle 43. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Auswirkungen von Veränderungen in den einzelnen Bereichen der Entsorgungslogistik auf die Motivation der Mitarbeiter					
5.4 Prozesse					
Zweckmäßigkeit der Entsorgungs- und Logistikprozesse					
Material- und Informationsfluss in der Entsorgung					
Verwendete Technologie und entsorgungslogistisches Know-how					
Durchschnittliche Losgrößen (z.B. Transportmitteleinheit) und Wiederholhäufigkeit der entsorgungslogistischen Prozesse					
Sammlung					
- Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der material- flusstechnischen Erfassung der Sammelgüter					
- Unternehmensübergreifende Informationsflussgestaltung					
Transport					
- Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der Transport- prozesse					
Umschlag					
- Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der Umschlagsprozesse					
Lagerung					
- Automatisierungsgrad der Ein- und Auslagerungstechnik					
Demontage und Abfalltrennungsprozesse					
- Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der Demontageprozesse					
- Automatisierungsgrad der Demontageprozesse					
- Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der Qualitäts- sicherung in der Demontage					
Aufbereitung					
- Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs von Instand- setzung, Remontage und Reinigung					
- Automatisierungsgrad bei der Aufbereitung					
Beseitigung					
- Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der Beseitigung von Abfällen					
Wirtschaftlichkeit der entsorgungslogistischen Prozesse					
- Automatisierungsanteil					
- Rationalisierungspotentiale					

Tabelle 43. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Grad der Integration des entsorgungslogistischen Systems in das betriebliche Ver- und Entsorgungssystem (Kreisläufe)					
Effizienz des Entsorgungslogistikverfahrens					
Effizienz der Lagerhaltung					
Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der Sicherheits- und Umweltkontrollen					
5.5 Ressourcen					
5.5.1 Angaben und Beschreibung der zur Verfügung stehenden Flächen					
Lage- und Flurpläne					
Straßen-, Bahn-, Luft- und Kanalverbindungen					
Besonderheiten (z.B. Niveauunterschiede, Bodenbeschaffenheit, etc.)					
5.5.2 Gebäude					
Eignung des Standorts des Gebäudes					
Alter, Zustand und Ausstattung des Standorts					
Angemessenheit der Produktions- und Büroflächen					
Räumliche Expansionsmöglichkeiten für Anlagen					
Nutzungsmöglichkeiten					
Einsparmöglichkeiten durch Facility Management					
5.5.3 Betriebsausstattung					
Art, Alter, Zustand und Auslastung der Transportmittel					
Art, Alter, Zustand und Auslastung der Krananlagen					
Art, Alter, Zustand und Auslastung der Ein- und Auslage- rungstechnik					
Vorhandene Lagerstätten					
Lagerhaltungs-, Transport- und Verladesysteme					
Kapazitäten der Betriebsausstattung					
Abfälle zur Verwertung und Beseitigung (z.B. Inventur, Verderblichkeit, Sicherheitsvorkehrungen, etc.)					

Tabelle 43. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
5.5.4 Logistikequipment					
Eignung des Standortes des Logistikequipments bzw. der Aufbereitungsmaschinen					
Durchschnittsalter und Zustand des Logistikequipments bzw. der Aufbereitungsmaschinen					
Anschaffungskosten des Logistikequipments bzw. der Aufbereitungsmaschinen					
Höhe und Flexibilität der Kapazitäten des Logistikequipments bzw. der Aufbereitungsmaschinen					
Auslastungsgrade des Logistikequipments					
IT-Ausstattung der Entsorgungslogistik					
- Datenerfassungs- und Identifikationstechnik					
- Objektortungssysteme					
- Datenaustauschsysteme und -verfahren					

Qualitative Ausgestaltung (Bezugspunkt: Dienstleister)

Die Checkliste, welche die Logistiksituation des Logistikdienstleisters beleuchtet, unterteilt sich in die Kategorien Strategie, Organisation, Unternehmensfunktionen, allgemeine Logistikprozesse, markt- und branchenspezifische Logistikprozesse sowie Ressourcen (siehe Tabelle 44).

Tabelle 44. Checkliste Logistikdienstleister

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
I Strategie					
1.1 Konzern- und Unternehmensstrategie					
Unternehmensleitbild und -ziele sowie Unternehmenskultur und -philosophie					
Verhaltensgrundsätze					
Generelle strategische Positionierung des Unternehmens					
Umstrukturierungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten in der Logistik					
Qualität der strategischen Planung und des Controllings					

Tabelle 44. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
1.2 Geschäftsbereichsstrategie					
Strategisch relevante Unternehmensbeteiligungen					
Strategische Bedeutung aller Beteiligungen					
- Strategischer Hintergrund der geplanten Transaktion für das Unternehmen					
- Einfluss der Transaktion auf die bestehenden Beteiligungen					
Bestehende Logistikstrategie					
Einbettung der Geschäftsbereichsstrategie in die Gesamtstrategie					
Screening der wichtigsten Wettbewerber auf den jeweiligen Logistikmärkten					
Stärken/Schwächen in Bezug auf die Kriterien					
- Preis und Qualität					
- Lieferzuverlässigkeit, Service und Kundendienst					
- Kosten					
- Logistik-Kompetenz und -Know-how					
- Bekanntheitsgrad					
- Mitarbeitermotivation und -qualifikation					
Einbindungen in Kooperationen					
Potential durch Ausbau der Vorteile der Kooperation					
Stabilität der Kooperation (z.B. Risiken aus der Insolvenz von Partnern)					
Produktionskernelemente der Dienstleistung					
1.3 Strategische Auswirkungen durch den Unternehmenskauf					
Zweckmäßigkeit der Art und Weise der Eingliederung des Unternehmens in die Konzernstruktur					
Notwendigkeit der Umstrukturierungen der bisherigen gesellschaftsrechtlichen Verhältnisse zur Eingliederung des Unternehmens					
Gesamtpotential der Synergieeffekte					
- Gemeinsame Einkaufsmacht					
- Auslastungssynergien im Lager- und Transportbereich					
- Gemeinsame Nutzung von Logistiknetzen (Ausdehnung und Auslastung)					
Ausmaß der Dyssynergien (z.B. Kannibalisierungseffekte)					
Ausweitung der einzelnen Kundenbeziehungen durch den Unternehmensverbund					

Tabelle 44. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
"Strategischer Fit" zwischen Erwerber- und Zielunternehmen					

2 Organisation

Prinzipielle Zweckmäßigkeit der Organisation
(formale Struktur)

Anreizprobleme durch enge Vernetzung und Outsourcing
mancher Bereiche

Anreizprobleme durch enge Vernetzung mit den Kunden und
Insourcing mancher Bereiche

Organisationspläne und Stellenbeschreibungen

Stellenbesetzung entsprechend der erforderlichen fachlichen
und persönlichen Qualifikation

Über-/Unterbesetzungen in einzelnen Bereichen unter
Kostengesichtspunkten

Informale Organisationselemente
(z.B. Befragungen der Mitarbeiter)

Angemessenheit der informalen Organisationsstruktur für die
Art und Größe des Unternehmens

„Fit“ der unterschiedlichen Organisationskulturen

Potentiale zur Verschlanung und Flexibilisierung der
Organisation

Auswirkungen von Veränderungen in den einzelnen
Bereichen auf die Motivation der Mitarbeiter

Adäquanz der Aufbauorganisation für die Produktion der
Dienstleistung

3 Unternehmensfunktionen

3.1 Marketing & Vertrieb (marktübergreifend)

Kapazitätsauslastung im Absatzbereich

Umfang der betriebenen Marktforschung

Kundenstruktur (z.B. nach Produkten, Regionen)

Anzahl der Kunden

Abhängigkeit von Kunden (über 5% Umsatz)

Verhältnis von größeren Kunden, die in den vergangenen
Jahren hinzugewonnen wurden, zu größeren Kunden, die
verloren wurden

Absatzstrukturen

Tabelle 44. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Umsatzstruktur					
Produktweise					
Geographisch					
Kundenspezifisch					
Trends der Umsatzentwicklung insgesamt und in den einzelnen Geschäftsbereichen					
Produktprogramm nach Typen, Ländern und Branchen (ABC-Analyse)					
Ausgewogenheit des Produktprogramms					
Anteil der einzelnen Produkte, die Beziehungen zueinander haben (z.B. Verkaufsverbund, etc.)					
Möglichkeiten zur Produktrationalisierung oder Erweiterung der Produktpalette					
Qualität der Kundenorganisation					
Schnittstellen zwischen Vertrieb und Kundendienst					
Bedeutung des Verkaufspreises für den Absatz					
Preisentwicklung auf den wichtigsten Absatzmärkten					
Zweckmäßigkeit des angewendeten Preiskalkulations- verfahrens					
Zweckmäßigkeit der verfolgten Preispolitik					
Preis im Vergleich zu Konkurrenzprodukten					
Möglichkeiten für Preisabsprachen im Konzernverbund					
Staatliche oder verbandliche Preisüberwachung					
Werbung					
- Angemessenheit der Werbebudgets und Werbemittel					
- Werbestrategie					
- Beauftragte Werbeagenturen					
Angemessenheit der PR-Arbeit und des Sponsorings					
Debitorenmanagement (z.B. Zahlungsziele, Rabattsysteme, Gutschriften, etc.)					
Freiwillige Garantieverpflichtungen					
Entfernung zu den wichtigsten Kunden					
eCommerce-Konzept					
Möglichkeiten zu vertikaler Integration					
3.2 Einkauf					
Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der eingekauften Dienstleistungen, Frächter und Subunternehmer (Eigen- anteil)					

Tabelle 44. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Preisentwicklung der eingekauften Dienstleistungen, Frachten und Subunternehmer					
Angemessenheit der Absicherung gegen Preissteigerung					
Einkaufspolitik (z.B. geringe Abhängigkeit vs. Single-Sourcing)					
Wichtigste Lieferanten, Frächter und Subunternehmer					
Angemessenheit der Art und Laufzeit der Einkaufs-, Frächter- und Subunternehmerverträge					
Adäquanz der Skontopolitik der Lieferanten und Ausnutzung durch das Unternehmen					
Zweckmäßigkeit der Absicherung gegen politische Risiken					
Zweckmäßigkeit der Absicherung gegen eventuell bestehende Fremdwährungsrisiken					

3.3 Controlling

Planungsgüte in der Vergangenheit (z.B. Plan-Ist-Vergleich)

Untersuchung des Planungsprozesses

- Unternehmensübergreifende Erstellung von Planungen
- Art der Erstellung von Planungen
- Art der Informationsgrundlage, auf der die Planungen basieren

Angemessenheit der Teilpläne, die den Planungsrechnungen zugrunde liegen

Anteil der Planeinhaltung und -umsetzung

Effizienz der installierten Kostenrechnungssysteme

Zweckmäßigkeit der Deckungsbeitrags- und Fixkostenrechnungen, um den Erfolg der Logistiksparte bzw. einzelner Logistikprodukte zu ermitteln

Zweckmäßigkeit der Gestaltung der internen Verrechnungspreise

Zweckmäßigkeit der Ermittlung der Kundenrentabilität

Anteil der erhobenen nichtfinanziellen Kennzahlen

3.4 Buchhaltung

Verwendung angemessener Verfahren in der Buchhaltung, die eine intertemporale Vergleichbarkeit gewährleisten

Vergleich des Soll-Zustands des Rechnungswesens des Unternehmens mit dem Ist-Zustand zur Ermittlung eines eventuellen Reorganisationsbedarfes

Tabelle 44. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Bestimmung der Kompatibilität der Rechnungswesensysteme und Abschätzung von evtl. Integrations- und Anpassungskosten					
Ausmaß der Vernetzung und Automatisierung der Buchhaltungs- und der Kostenrechnungssysteme					

3.5 Personal

Zweckmäßigkeit der Organisation des Management-Boards

Liste aller Geschäftsführer, Vorstände und Aufsichtsratsmitglieder sowie aller weiteren hochrangigen Manager mit:

- Länge der Amtszeit oder Vertragslaufzeit
- Vergütung (z.B. Fixum, Bonus, andere Vergütungsbestandteile)
- Prüfung, ob Verträge bestehen, die hohe Zahlungen an den Manager im Falle eines Ausscheidens nach Übernahme der Gesellschaft vorsehen ("golden parachute")
- Aufgaben- und Verantwortungsbereiche
- Qualifikation (z.B. Auslandsaufenthalte, besondere Fähigkeiten, Erfahrungen vor Eintritt in das Unternehmen)
- Regelung von Stellvertretungen
- Managementtätigkeit in den letzten drei bis fünf Jahren
- Altersstruktur

Kurzfristige Verfügbarkeit von adäquat ausgebildetem Managementnachwuchs

Zweckmäßigkeit des Managements

Personalpolitische Grundsätze

- Rekrutierung von neuem Personal (unternehmensintern oder -extern)
- Schwierigkeit von unternehmenstypischer Anlernung
- Systematische und fortlaufende Personalentwicklung (z.B. durch Fortbildungen etc.)
- Art und Qualität der Personalführung

Mitarbeiterstruktur

- Anzahl der Mitarbeiter (z.B. gestaffelt nach Alterskategorien und Geschlecht)
- Angemessenheit der demographischen Struktur (z.B. nach Alterskategorien)
- Angemessenheit der Ausbildungsstruktur und Qualifikation nach Bereichen (z.B. Facharbeiter, Meister, etc.)

Tabelle 44. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
- Entwicklung der Personalstruktur in den vergangenen fünf Jahren					
- Fluktuation (z.B. Entwicklung in den letzten fünf Jahren)					
- Krankenstand (z.B. Entwicklung in den letzten fünf Jahren)					
- Arbeitsklima im Unternehmen					
- Veränderung des Arbeitsklimas sowie Bestimmung möglicher Auswirkungen auf Fluktuation, Krankenstand und Motivation					
Entgeltpolitik					
- Outgesourcte Teilbereiche					
- Tarifverträge					
- Lohn- und Gehaltsniveau					
- Variable, erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile					
- Qualifikations- und Leistungsbewertungssysteme					
Arbeitszeit					
- Tarifliche Wochenarbeitszeit					
- Arbeitszeitflexibilität					
- Überstunden					
- Schichtarbeitszeiten					
- Urlaubsregelung					

3.6 IT

Zweckmäßigkeit der verwendeten Hard- und Software

Vertragslaufzeit und Kosten bisheriger Verträge mit Anbietern von Hard- und Software

Insolvenzrisiko der Hard- und Software-Hersteller

Qualität der Informationstechnologie

Eignung des Notfallplanes für einen Systemausfall

Gesamtsituation der (Logistik-) Informationstechnologie und Fähigkeiten der IT-Abteilung

Kompatibilität und Vernetzung der einzelnen Funktionsbereiche der Informationstechnologie

"Altlasten" im Hard- und Softwarebereich, die eine Integration der Informationssysteme von Unternehmen und Käuferunternehmen erschweren

Umfang der speziell für das Unternehmen entwickelten Software, die i.d.R. größere Integrationsprobleme beinhaltet als Standardsoftware

Tabelle 44. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Qualität bestehender Management-Informationssysteme (MIS)					
Kompatibilität der Management-Informationssysteme zu anderen MIS					
Integrationskosten der Informationstechnologie					
Wesentliche Verbesserungspotentiale in der IT					
Gesamter Investitionsbedarf in (Logistik-) Informationstechnologie in den nächsten drei Jahren					
Aufgeschlossenheit von Management und Mitarbeitern gegenüber der Informationstechnologie					
Funktionsfähigkeit und Ausbaufähigkeit der IT-Systeme					

4 Allgemeine Logistikprozesse

4.1 Planung

Zweckmäßigkeit der Dispositionsregeln und -verfahren (z.B. Touren, Lieferabruf, Avisierung, Lagerhaltung)

Angemessenheit der Systeme bzw. Programme zur Optimierung der Transport- und Tourenplanung

Angemessenheit der Systeme bzw. Programme zur Optimierung der Lagerplanung

Zweckmäßigkeit der Systeme für Tracking und Tracing

Zweckmäßigkeit der Verfahren zur Standortauswahl

Zweckmäßigkeit der Systeme bzw. Programme zur Netzwerkplanung und -optimierung

Standort- und Lagerplanung

Angebotserarbeitung und Tendermanagement

Vorhandenes Logistik-Planungs-Know-how im Unternehmen

Rückgriff auf externe Berater bei Planungsvorhaben

Anzahl der Mitarbeiter, die für Projektarbeit zur Verfügung stehen bzw. die entsprechende Fähigkeiten und Kapazitäten haben

4.2 Transport

Nötiges Spezialequipment für den Transport (z.B. für Flüssig- und Schüttgüter, Schwer- und Langgüter, temperaturgeführte Waren, hängende Kleider, Gefahrgut, etc.)

Tabelle 44. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Eignung des Spezialequipments für den Transport von anderen Gütern					
- Eigenschaften, die diese Güter haben müssen					
- Eigenschaften, die diese Güter nicht haben dürfen					
Planbarkeit der Relationen und Touren (z.B. fester Fahrplan)					
Größe der Mengenschwankungen im Jahresverlauf (z.B. Berücksichtigung im Fahrplan)					
Automatisierung und IT-Unterstützung der Disposition (inklusive erzielter Effizienzgewinne)					
Durchschnittliche Auslastung der Fahrzeuge					
Potential zur besseren durchschnittlichen Auslastung der Fahrzeuge					
Durchschnittlicher Anteil der Leerfahrten					
Potential zur Verbesserung des durchschnittlichen Anteils der Leerfahrten					
Durchschnittliche tägliche Einsatzdauer der Fahrzeuge					
Potential zur Verbesserung der durchschnittlichen täglichen Einsatzdauer der Fahrzeuge					
Zweckmäßigkeit des Ausmaßes der Automatisierung der Be- und Entladevorgänge					
Zentrale Arbeitsprozesse, -abläufe und Informationsflüsse (z.B. Beschreibungen und Diagramme)					
Zweckmäßigkeit des Automatisierungsgrades der Transporttechnik					
Zweckmäßigkeit der verwendeten Technologie und des Know-hows					
Produktivität und Wirtschaftlichkeit der Prozesse					
- Automatisierungsanteil					
- Rationalisierungspotentiale					
- Produktivitätskennzahlen					
Effizienz des Material- und Informationsflusses im Warenein- und Warenausgang					

4.3 Umschlag

Nötiges Spezialequipment für den Umschlag (z.B. für Flüssig- und Schüttgüter, Schwer- und Langgüter, temperaturgeführte Waren, hängende Kleider, Gefahrgut, etc.)

Tabelle 44. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Eignung des Spezialequipments für den Umschlag von anderen Gütern					
- Eigenschaften, die diese Güter haben müssen					
- Eigenschaften, die diese Güter nicht haben dürfen					
Planbarkeit der Auslastung der Umschlagflächen im Voraus					
Flexibilisierungsmöglichkeiten bei Mengenschwankungen im Jahresverlauf					
Zweckmäßigkeit der Automatisierung und IT-Unterstützung des Umschlags (inklusive erzielbarer Effizienzgewinne)					
Durchschnittliche Auslastung der Umschlagflächen					
Zentrale Arbeitsprozesse und -abläufe sowie Informations- flüsse beim Umschlag (z.B. Beschreibungen und Diagramme)					
Automatisierungsgrad der Umschlagstechnik					
Verwendete Technologie und Know-how					
Produktivität und Wirtschaftlichkeit der Prozesse					
- Automatisierungsanteil					
- Rationalisierungspotentiale					
- Produktivitätskennzahlen					
Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der Identitäts- und Mengenkontrolle					
Effizienz des Material- und Informationsflusses im Warenein- und Warenausgang					
4.4 Lagerung					
Nötiges Spezialequipment für die Lagerung (z.B. für Flüssig- und Schüttgüter, Schwer- und Langgüter, temperaturgeführte Waren, hängende Kleider, Gefahrgut, etc.)					
Eignung des Spezialequipments für die Lagerung von anderen Gütern					
- Eigenschaften, die diese Güter haben müssen					
- Eigenschaften, die diese Güter nicht haben dürfen					
Planbarkeit der Auslastung des Lagers					
Flexibilisierungsmöglichkeiten bei Mengenschwankungen im Jahresverlauf					
Automatisierung und IT-Unterstützung der Lagerhaltung (inklusive erzielbarer Effizienzgewinne)					
Durchschnittliche Auslastung des Lagers					

Tabelle 44. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Zentrale Arbeitsprozesse und -abläufe sowie Informationsflüsse beim Umschlag (z.B. Beschreibungen und Diagramme)					
Zweckmäßigkeit des Automatisierungsgrades der Ein- und Auslagerungstechnik					
Zweckmäßigkeit der verwendeten Technologie und des Know-hows					
Produktivität und Wirtschaftlichkeit der Prozesse					
- Automatisierungsanteil					
- Rationalisierungspotentiale					
- Produktivitätskennzahlen					
Durchschnittliche Lagerbestandshöhen					
Effizienz der Bestandshaltung					
Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der Identitäts- und Mengenkontrolle					
Gewährleistung des Fifo-Prinzips					

4.5 Zusatzdienstleistungen/Value Added Services

Durchgeführte Zusatzdienstleistungen/Value Added Services
Nötiges Spezialequipment für die Zusatzdienstleistungen/ Value Added Services
Eignung des Spezialequipments für andere Zusatzdienstleistungen/Value Added Services
- Voraussetzungen, um dieses zu ermöglichen
- Hinderungsgründe für die Ausweitung des Einsatzgebietes
Planbarkeit der Auslastung bei Zusatzdienstleistungen/ Value Added Services
Flexibilisierungsmöglichkeiten bei Auslastungsschwankungen im Jahresverlauf
Automatisierung und IT-Unterstützung (inklusive erzielter Effizienzgewinne)
Durchschnittliche Auslastung bei den Zusatzdienstleistungen/ Value Added Services (inklusive möglicher Verbesserungen)
Zentrale Arbeitsprozesse und -abläufe sowie Informationsflüsse bei der Erbringung der Zusatzdienstleistungen (z.B. Beschreibungen und Diagramme)
Automatisierungsgrad bei Zusatzdienstleistungen/ Value Added Services

Tabelle 44. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Zentrale Arbeitsprozesse, -abläufe und Informationsflüsse (Beschreibung und Diagramme)					
Verwendete Technologie und Know-how (z.B. notwendiges Spezial-Know-how, Verfügbarkeit am Markt)					
Produktivität und Wirtschaftlichkeit der Prozesse					
- Automatisierungsanteil					
- Rationalisierungspotentiale					
- Produktivitätskennzahlen					
5 Markt-/branchenspezifische Logistikprozesse					
5.1 Warehousing (Industrielle Güter)					
Eigenschaften der gelagerten Güter, welche die Eigenschaften von anderen gelagerten Gütern verändern oder beeinflussen					
Einhaltung von IT-Standards zur Lagerung (z.B. VDA 6.2)					
5.2 Warehousing (Konsumgüter)					
Einhaltung von IT-Standards (z.B. Chargenrückverfolgung)					
Anforderungen der gelagerten Güter hinsichtlich Raumklima, Verpackung oder Empfindlichkeit beim Handling					
Notwendigkeit einer eindeutigen Identifizierung der gelagerten Güter (z.B. Neobulk)					
5.3 Mail					
Laufzeiten der Sendungen im Netz					
Anzahl an zugestellten Sendungen pro Stopp sowie Anzahl der Stopps pro Stunde					
Zweckmäßigkeit der Automatisierung in der Sortierung bzw. der Festlegung der Verteiltouren					
Häufigkeit des Umschlags der Sendungen					
5.4 KEP					
Laufzeiten der Sendungen im Netz					
Möglichkeit der Einspeisung von Sendungen überall im Netz					
Kapazitätsplanung mittels Avisierung der Sendungen durch Großkunden					

Tabelle 44. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Anzahl an zugestellten Sendungen pro Stopp sowie Anzahl der Stopps pro Stunde					
Häufigkeit des Umschlags der Sendungen					
5.5 Stückgut					
Zweckmäßigkeit des Umfangs bzw. der Stärke der Kontrolle über das bestehende Netz (inklusive der Einbindung von Subdienstleistern)					
Anpassung des Fahrplans des Hauptlaufes an Saisonschwankungen					
Akquisitionslastigkeit der Kooperation in der Vergütung					
5.6 Ladungsverkehr					
Angemessenheit der Verrechnung von Leerfahrten					
Optimierung von Rückladungen im bestehenden Netz (z.B. Bildung von Rundfahrten)					
Tägliche Einsatzdauer der Fahrzeuge und Aktivitäten, diese zu erhöhen					
Wichtigste Quellen- und Senkengebiete					
5.7 Seefracht					
Eigene Niederlassungen in den wichtigsten Quellen- und Senkengebieten					
Angemessenheit des Ausmaßes des papierlosen Austauschs von Dokumenten und deren automatisierter Verarbeitung					
Umfang physischer Tätigkeiten als Bestandteil der Dienstleistung (z.B. Konsolidierung bzw. Dekonsolidierung bei Teilladungen, etc.)					
5.8 Luftfracht					
Eigene Niederlassungen in den wichtigsten Quellen- und Senkengebieten					
Angemessenheit des Ausmaßes des papierlosen Austauschs von Dokumenten und deren automatisierter Verarbeitung					
Umfang physischer Tätigkeiten als Bestandteil der Dienstleistung (z.B. Konsolidierung bzw. Dekonsolidierung der Luftfrachtcontainer)					

Tabelle 44. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
5.9 Tank/Silo					
Verschmutzung von Tanks/Silos durch andere Güter					
Höhe des Aufwands der Reinigung der Tanks/Silos, um andere Güter transportieren zu können					
Notwendigkeit von zusätzlichen Lagerkapazitäten für einzelne Kunden					
Bestehende Auflagen hinsichtlich Gefahrgut, Hygiene-, Dokumentations- und Sicherheitsstandards					
5.10 Umzug					
Nutzbarkeit des Umzugequipments für den Transport von anderen Gütern					
Aktivitäten zum Erreichen einer hohen Auslastung des Equipments					
Umfang der Nutzung wiederverwendbarer Verpackungen und Transportlösungen (z.B. Mehrwegverpackungen)					
5.11 Möbel					
Aktivitäten zur Vermeidung von Fehlern und Beschädigungen bei der Kommissionierung und Auslieferung sowie Möglichkeiten zur Verbesserung					
Aktivitäten zur Erhöhung der Rückladequote					
5.12 Messe					
Aktivitäten zur Vermeidung von Fehlern und Beschädigungen bei der Kommissionierung und Auslieferung sowie Möglichkeiten zur Verbesserung					
Aktivitäten zur Gewährleistung einer kontinuierlichen Aus- lastung der Mitarbeiter (v.a. Auf- und Abbau-Mitarbeiter)					
Die Mitarbeiter verfügen über die nötigen Kenntnisse zum Auf- und Abbau					
5.13 High-Tech					
Aktivitäten zur Vermeidung von Fehlern und Beschädigungen bei der Kommissionierung und Auslieferung sowie Mög- lichkeiten zur Verbesserung					

Tabelle 44. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Aktivitäten zur Gewährleistung einer kontinuierlichen Auslastung der Mitarbeiter					
Aktivitäten zur Erhöhung der Rückladequote					
5.14 Schwertransport/Krandienste					
Nötige Kenntnisse der Mitarbeiter					
Höhe der Auslastung sowie der Verbesserungspotentiale					
5.15 Temperaturgeführter Transport					
Angemessenheit der Transporteinheiten (z.B. Mehrkammersysteme bzw. Stickstoffatmosphäre)					
Höhe der Auslastung sowie der Verbesserungspotentiale					
Arten der Anforderungen, die an die Hygiene gestellt werden					
Nutzbarkeit der bestehenden Systeme für den Transport von anderen Gütern					
5.16 Hängende Kleider					
Nutzbarkeit der bestehenden Systeme für den Transport von anderen Gütern					
Möglichkeiten zum Saisonausgleich					
Verknüpfung der Transport-, Umschlags- und Lagerdienstleistungen mit Aufbereitungsdienstleistungen					
5.17 Binnenschiff (Massengut)					
Höhe der Auslastung sowie der Verbesserungspotentiale					
Potential zur Senkung der Betriebskosten pro Tonnenkilometer					
5.18 Bahn					
Höhe der Auslastung sowie der Verbesserungspotentiale					
Potential zur Senkung der Betriebskosten pro Tonnenkilometer					

Tabelle 44. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group
	-- - = + ++
6 Ressourcen	
6.1 Flächen	
Lage- und Flurpläne Straßen-, Bahn-, Luft- und Kanalverbindungen Besonderheiten (z.B. Niveauunterschiede, Bodenbeschaffenheit, etc.)	
6.2 Gebäude	
Eignung des Standortes Alter, Zustand und Ausstattung des Standorts Angemessenheit der Lager- und Umschlagflächen Räumliche Expansionsmöglichkeiten Nutzungsmöglichkeiten Einsparmöglichkeiten durch Facility Management Zweckmäßigkeit der Aufteilung der Funktionsflächen Flexibilität der Aufteilung der Funktionsflächen	
6.3 Betriebsausstattung	
Art, Alter, Zustand und Auslastung der Transportmittel Art, Alter, Zustand und Auslastung der Förder- und Krananlagen Art, Alter, Zustand und Auslastung der Verladerampen Vorhandene Lagerstätten und Speziallager (z.B. Silo, Tanks, Regale, etc.) Lagerhaltungs-, Transport- und Verladesysteme Kapazitäten der Betriebsausstattung Vorräte (Inventur, Materialkontrolle, Verderblichkeit)	
6.4 Logistikequipment	
Eignung des Standortes des Logistikequipments Durchschnittsalter und Zustand des Logistikequipments Anschaffungskosten des Logistikequipments Höhe und Flexibilität der Kapazitäten des Logistikequipments Auslastungsgrade des Logistikequipments	

Tabelle 44. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Vergleich zur Peer Group				
	--	-	=	+	++
Art und Umfang der IT-Ausstattung					
- Datenerfassungs- und Identifikationstechnik					
- Objektortungssysteme					
- Datenaustauschsysteme und -verfahren					
- Messungssysteme (z.B. Volumen, Gewicht, etc.)					

Nutzwertbetrachtung

Aufgabe der Checklisten ist es, die Analyse und Bewertung der Logistiksituation zu strukturieren und auf die wichtigsten Aspekte zu fokussieren. Eine Klassifizierung der Checklistenbereiche führt zu einem detaillierten Überblick der spezifischen Logistiksituation. Die beschränkte Auswertbarkeit qualitativer Daten ist ein Nachteil dieser Vorgehensweise, den es durch eine Quantifizierung zu umgehen gilt. Im Rahmen der Entscheidungsvorbereitung ist es von Bedeutung, die unterschiedlichen Alternativen zu bewerten. Dies gilt besonders für Entscheidungsträger, da sie sich aus Zeitgründen häufig nicht detailliert genug mit der Fragestellung beschäftigen können, aber eine Grundlage für die Selektion der Alternativen benötigen.

Für die Klassifizierung ist zunächst die notwendige Informationsbasis zu schaffen. Daraufhin gilt es, die qualitativen Informationen in Form einer Bewertung zu quantifizieren, um sie auswerten und vergleichen zu können. Dabei ist jedoch nicht jede Frage einzeln zu bewerten, da dies zu einer aufwändigen Auswertung führt. Vielmehr erscheint es sinnvoll mit der vierten Ebene zu beginnen. Dabei wird jeweils bewertet, wie ein konkreter Unterpunkt im Verhältnis zu einer Peer Group bzw. Best-Practice auf einer fünfstufigen Likert-Skala abschneidet. Es werden, wie bei dem Kennzahlensystem, die Auswahlkriterien "viel schlechter", "schlechter", "gleich", "besser", "viel besser" vorgegeben. Zur Klassifizierung der Checklisten-Punkte sollen die vorher im Rahmen der Punkte auf Ebene fünf ermittelten Informationen einfließen.

Die ermittelten Werte werden in Analogie zu einer einfachen Nutzwertbetrachtung ausgewertet. Diese ist folgendermaßen zu beschreiben: "Nutzwertanalyse ist die Analyse einer Menge komplexer Handlungsalternativen mit dem Zweck, die Elemente dieser Menge entsprechend den Präferenzen des Entscheidungsträgers bezüglich eines multidimensionalen Zielsystems zu ordnen. Die Abbildung dieser Ordnung erfolgt durch die

Angabe der Nutzwerte (Gesamtwerte) der Alternativen."²³ Die Handlungsalternativen unterscheiden sich dabei vom Anlass. Bei einem geplanten Unternehmenskauf können mit der Nutzwertbetrachtung z.B. die potentiellen Transaktionsziele bewertet und somit ein passender Übernahmekandidat identifiziert werden. Das multidimensionale Zielsystem impliziert, dass das Oberziel sich aus mehreren Unterzielen zusammensetzt. Dabei besteht das Oberziel darin, die Alternative zu bestimmen, welche zum größtmöglichen Nutzen in der Logistik führt. Die Unterziele und Erwartungen, die an die Logistik gestellt werden, ergeben sich aus den einzelnen Punkten der Checklisten. So ist jede Zeile bzw. jeder Unterpunkt mit einer Erwartung, einer idealen Ausprägung oder einem Ziel verbunden.

Beim verladenden Industrie- bzw. Handelsunternehmen handelt es sich, aufgrund der Ausgestaltung der Checkliste und der Quantifizierung der Einzelpunkte auf Ebene vier, um eine vierstufige Zielwerthierarchie. Auf das Oberziel, den höchstmöglichen Nutzen aus der Gesamtlogistik zu ziehen, folgt beim Verlager die Maximierung des Nutzens in den phasengerichteten Subsystemen und der Supply Chain- und Logistikplanung. Auf dritter Ebene sind die Ziele der phasengerichteten Subsysteme in Grunddaten, Planung, Organisationsstruktur, Prozesse und Ressourcen sowie die Treiber der Supply Chain- und Logistikplanung in Logistikstrategie, Logistikorganisation, Logistikverträge, Logistikpersonal, Logistik- und Supply Chain-Controlling, Logistikbuchhaltung, IT und Logistik-Know-how unterteilt.

Beim Logistikdienstleister handelt es sich um eine dreistufige Zielwerthierarchie, da die Fragen auf dritter Ebene quantifiziert werden. Auf zweiter Ebene ist die Checkliste für Logistikdienstleister in die Kategorien Strategie, Organisation, Unternehmensfunktionen, allgemeine Logistikprozesse, markt- und branchenspezifische Logistikprozesse sowie Ressourcen unterteilt.

Bei der Auswahl der Unterpunkte in den Verlager- und Logistikdienstleister-Checklisten ist zu beachten, dass diese nutzenunabhängig ausgestaltet sind. Das bedeutet, dass der Zielertrag der einzelnen Gesichtspunkte nicht erst in Verbindung mit anderen entsteht, sondern aus den in den Fragen ermittelten Eigenschaften an sich hervorgeht.²⁴ Damit wird vermieden, dass die Teilnutzen aufgrund vorheriger Aggregation doppelt gezählt werden.

Ein weiterer zu berücksichtigender Punkt ist das Skalenniveau der zu verarbeitenden Informationen. Eine Nutzwertanalyse, die den Gesamtnutzen in einer Zahl ausdrückt und sich nicht auf die Darstellung von Rang-

²³ Zangemeister (1976), S. 45.

²⁴ Vgl. Zangemeister (1976), S. 77.

folgen der Alternativen beschränkt, hat auf einer Intervall- oder Rationalskala zu beruhen. Für die Auswertung der Checkliste wird angenommen, dass die Likert-Skala intervallskaliert ist. Dieses Vorgehen ist in der Praxis weit verbreitet. Um sicherzustellen, dass tatsächlich dieselben Abstände zwischen den einzelnen Merkmalsausprägungen herrschen, kann dieselbe durchführende Person die einzelnen Merkmale bewerten und die Wiederholungsstabilität überprüfen.²⁵

Anlassspezifische Untersuchungsschwerpunkte

Die Checkliste kann in der Praxis dafür eingesetzt werden, anlassspezifische Fragestellungen zu beleuchten. Für einen Unternehmenszusammenchluss spielen z.B. die Integrationsmöglichkeit, die Integrationskosten und die Synergierrealisierung wichtige Rollen. Für Entscheidungen im Logistik-Outsourcing und in der Kontraktlogistik kann untersucht werden, ob sich die betroffenen Leistungsbereiche auslagern lassen oder welche Kosten und Potentiale dabei entstehen. Bei Veränderungs- und Wandelprozessen könnte hinterfragt werden, ob die anzustoßende Restrukturierung sich in der Organisation sinnvoll implementieren lässt oder welche Kosten und quantifizierbaren Vorteile sich durch die Anpassungen ergeben. Für die Kreditvergabe, ein IPO oder MBO lassen sich ebenfalls weitere zu untersuchende Aspekte identifizieren (z.B. Risikofragen), deren Auswahl jedoch je nach Fragestellung variiert.

Schließlich sollte während der Analyse und Bewertung nach so genannten potentiellen "Deal Breakern" gesucht werden. Diese können aufgrund ihrer hohen Relevanz zu einem Ausschluss der angestrebten Alternative führen.

Zusammenführung der Ergebnisse

In einem letzten Schritt gilt es, die nutzwertorientierten Teilergebnisse der Checkliste und des Kennzahlensystems zusammenzuführen, um darauf aufbauend eine ausreichend fundierte Entscheidung treffen zu können. Grundsätzlich bestehen für den Entscheidungsträger in der Vorgehensweise gewisse "Auslegungsfreiheiten". So können z.B. die Hauptprobleme (potentielle Deal Breaker) noch einmal gesondert in die Bewertung mit einfließen oder weitere Faktoren mit einbezogen werden. Schließlich gilt es, die identifizierten Alternativen auf Basis der Erkenntnisse der Logistics Due Diligence zu vergleichen und die Beste unter ihnen auszuwählen.

²⁵ Vgl. Zangemeister (1976), S. 163ff.

5.3 Praktische Anwendung

Dieser Abschnitt zeigt auf, wie der entwickelte Ansatz zur Logistics Due Diligence in der Praxis angewendet werden kann. Dafür wird – exemplarisch aus Sicht eines Verladers – kurz auf die Vorgehensweise auf quantitativer und qualitativer Ebene eingegangen und mittels konkreter (fiktiver) Beispieldaten konkretisiert.

Quantitative Ebene

In einem ersten Schritt ist zu prüfen, ob die vorgeschlagenen Kennzahlen für den konkreten Prüfanlass prinzipiell geeignet sind. Aufgrund der Anpassungsfähigkeit von Kennzahlensystemen können weitere Kennzahlen hinzugefügt oder ausgeschlossen werden. Danach ist die Gewichtung der einzelnen Kennzahlen festzulegen.²⁶ Dabei ist darauf zu achten, dass die Summe der Elemente, die auf einer höheren Kennzahlenebene aggregiert werden, jeweils 100% ergibt. Zusätzlich gilt es zu bestimmen, mit welcher Peer Group bzw. Best-Practice man die Kennzahlen vergleicht. Dabei sollte der Bewertungsmaßstab während der Analyse und Bewertung konstant gehalten werden, um ein konsistentes Ergebnis zu erhalten.

Als Beispiel wird ein Verlager herangezogen, der im Zuge eines geplanten Zusammenschlusses mehrere Übernahmeziele in Bezug auf die Logistik analysiert und bewertet. Aufgrund der Bedeutung der Produktionslogistik für dieses Unternehmen soll zunächst nur dieses Subsystem untersucht werden. Des Weiteren wurde beschlossen, das Kennzahlensystem leicht anzupassen und das Subsystem der "Übernahmekandidaten" jeweils in Relation zum Wettbewerb zu bewerten. Die zugrunde gelegte exemplarische Gewichtung ist in Tabelle 45 dargestellt.

²⁶ Für eine möglichst objektive Vergleichbarkeit ist es erforderlich, dass das Hinzufügen weiterer Kennzahlen und das Festlegen der Gewichtung transparent, nachvollziehbar und begründet erfolgt. Damit gelingt es, subjektiven Interessen entgegenzuwirken.

Tabelle 45. Beispielhafte Gewichtung der Kennzahlen im Subsystem Produktionslogistik

Ebene 2	Ebene 3	Ebene 4	Ebene 5
Effizienz Produktions- logistik	Leistung (50%)	Lieferservice (50%)	Einhaltung Lagerbandbreite (25%)
			Liefertermintreue (25%)
		Durchlaufzeit (25%)	Liefermengentreue (25%)
	Kosten (50%)	Verfügbarkeit (25%)	Mittlere Lieferabweichung (15%)
			Standardabweichung der Lieferabweichung (10%)
		Prozesskosten (70%)	Mittlerer Durchführungsanteil (100%)
Bestandskosten (30%)	Verfügbarkeit (25%)	Verfügbarkeit zum Planstarttermin (70%)	
		Einhaltung Mindestbestand Zugangsmaterial (30%)	
	Prozesskosten (70%)	Mittlere Kosten der Produktionslogistik pro Produktionsauftrag (40%)	
Bestandskosten (30%)	Prozesskosten (70%)	Mittlere Kosten des Transports pro Produktionsauftrag (40%)	
		Mittlere Kosten der Produktionsplanung pro Produktionsauftrag (20%)	
		Bestandskosten (30%)	Bewertete Umschlagshäufigkeit (100%)

Falls die Kennzahlen der Untersuchungsobjekte zum Analysezeitpunkt noch nicht vorliegen, müssen die Inputgrößen beschafft und die Kenngrößen berechnet werden. Um einen späteren Vergleich mit einer Peer Group zu ermöglichen, gilt es neben den eigenen Kennzahlen auch die durchschnittliche Ausprägung beim Wettbewerb zu ermitteln. Mögliche Aspekte für die Bewertung im Vergleich zur Peer Group "Wettbewerb" sind die Folgenden:

- Liefermengentreue im Vergleich zum Wettbewerb
- Verfügbarkeit zum Planstarttermin im Vergleich zum Wettbewerb
- Kostenniveau im Vergleich zum Wettbewerb in den untersuchten Logistiksubsystemen

Im nächsten Schritt erfolgt die Bewertung der Kennzahlen mit Hilfe einer Likert-Skala. Tabelle 46 stellt beispielhaft dar, wie diese aussehen könnte. Im konkreten Fall bietet das Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb eine deutlich höhere Leistung und ist bei den Kosten wettbewerbsfähig. Aus der Beispielevaluation ist zu schließen, dass das Unternehmen im Vergleich zur Peer Group der Wettbewerber eine überdurch-

schnittliche Effizienz in der Produktionslogistik aufweist. Die Ergebnisse auf der untersten Kennzahlenebene sind die Basis für die Berechnung der Kennzahlen auf der dritten Ebene. So setzt sich der relativ zum Wettbewerb gesehene Aspekt der Verfügbarkeit zu 70% aus der Verfügbarkeit zum Planstarttermin und zu 30% aus der Einhaltung des Mindestbestands an Zugangsmaterialien zusammen. Konkret berechnet wird die Kennzahl Verfügbarkeit folgendermaßen: $0,7 \times 4 + 0,3 \times 5 = 4,3$. Bei weiteren Kennzahlen wird analog verfahren.

Tabelle 46. Beispielhafte Bewertung der Kennzahlen im Subsystem Produktionslogistik

Ebene 2	Ebene 3	Ebene 4	Ebene 5
Effizienz Produktions- Logistik [3,54]	Leistung (50%) / [4,075]	Lieferservice (50%) / [4]	Einhaltung Lagerbandbreite (25%) / [3]
			Liefertermintreue (25%) / [5]
			Liefermengentreue (25%) / [4]
	Kosten (50%) / [3]	Prozesskosten (70%) / [3]	Mittlere Lieferabweichung (15%) / [4]
			Standardabweichung der Lieferabweichung (10%) / [4]
			Durchlaufzeit (25%) / [4]
Verfügbarkeit (25%) / [4,3]	Bestands- kosten (30%) / [3]	Mittlerer Durchführungsanteil (100%) / [4]	
		Verfügbarkeit zum Planstarttermin (70%) / [4]	
		Einhaltung Mindestbestand Zugangsmaterial (30%) / [5]	
			Mittlere Kosten der Produktions- logistik pro Produktionsauftrag (40%) / [3]
			Mittlere Kosten des Transports pro Produktionsauftrag (40%) / [3]
			Mittlere Kosten der Produktions- planung pro Produktionsauftrag (20%) / [3]
			Bewertete Umschlagshäufigkeit (100%) / [3]

(%) / [Bewertung]

Qualitative Ebene

Zunächst gilt es zu prüfen, ob die Analyseschwerpunkte der Checkliste für die konkrete Fragestellung richtig gewählt sind. Bei Bedarf können weiterführende Gesichtspunkte hinzugefügt oder weniger relevante Punkte weggelassen werden. Danach ist die Gewichtung der einzelnen Fragen zu bestimmen. Dabei ist zu beachten, dass die Charakteristika, die jeweils auf einer höheren Ebene aggregiert werden, insgesamt 100% ergeben. Des Weiteren ist die Peer Group, mit welcher der relative Vergleich durchgeführt wird, festzulegen.

Dabei ist zu beachten, dass die Bewertung im Rahmen der Evaluation jeweils auf dieselbe Peer Group bezogen wird. Daraufhin gilt es, die Informationen für die Fragen auf der untersten Ebene, d.h. bspw. beim Verlagerer auf Ebene fünf, zu beschaffen und die relative Bewertung auf Ebene vier durchzuführen. Nach der Bewertung auf der Ebene vier lässt sich der Nutzen der Logistik für die nächsten Ebenen über die Gewichtung der Elemente errechnen. Tendenziell sollte die Variante ausgewählt werden, die aus Sicht der Logistik die einzelnen Elemente entsprechend ihrer Bedeutung zur Gesamtlogistik am adäquatesten abbildet.

Die folgenden Ausführungen orientieren sich am zuvor eingeführten Beispiel, weshalb der Fokus auf der Produktionslogistik liegt. Zudem bleiben die Untersuchungsfelder der Checkliste unverändert. Die vorgenommene beispielhafte Gewichtung ist in Tabelle 47 dargestellt.

Tabelle 47. Beispielhafte Gewichtung qualitativer Frageelemente in der Produktionslogistik.

Ebene 2	Ebene 3	Ebene 4
Produktionslogistik	Grunddaten (20%)	Allgemeines (40%) Produktionsprogramm (30%) Produktions- und Fertigungsstrukturen (30%)
	Planung (10%)	Planung (100%)
	Organisationsstruktur (20%)	Organisationsstruktur (100%)
	Prozesse (25%)	Produktionsprozesse (60%) Materialversorgungsprozesse (40%)
	Ressourcen (25%)	Flächen (20%) Gebäude (20%) Betriebsausstattung (30%) Logistikequipment (30%)

Um die Checklisten anforderungsgerecht ausfüllen zu können, müssen zunächst zahlreiche Informationen auf Ebene fünf beschafft und analysiert werden. Dabei gilt es, neben den unternehmensspezifischen Informationen auch die Daten der Wettbewerber zu erheben. Zudem sind die konkreten Formulierungen für die Fragestellungen auf Ebene 4 auszuarbeiten. Mögliche Formulierungen sind bspw.:

- Betriebsausstattung in der Produktionslogistik im Vergleich zum Wettbewerb
- Prozesse in der Produktionslogistik im Vergleich zum Wettbewerb
- Produkt- und Fertigungsstrukturen in der Produktionslogistik im Vergleich zum Wettbewerb

Tabelle 48. Beispielhafte Bewertung qualitativer Frageelemente in der Produktionslogistik.

Ebene 2	Ebene 3	Ebene 4
Produktionslogistik [3,72]	Grunddaten (20%) / [2,6]	Allgemeines (40%) / [2] Produktionsprogramm (30%) / [3] Produktions- und Fertigungsstrukturen (30%) / [3]
	Planung (10%) / [4]	Planung (100%) / [4]
	Organisationsstruktur (20%) / [3]	Organisationsstruktur (100%) / [3]
	Prozesse (25%) / [5]	Produktionsprozesse (60%) / [5] Materialversorgungsprozesse (40%) / [5]
	Ressourcen (25%) / [3,8]	Flächen (20%) / [4] Gebäude (20%) / [3] Betriebsausstattung (30%) / [4] Logistikequipment (30%) / [4]

(%) / [Bewertung]

Im nächsten Schritt erfolgt die Beantwortung der formulierten Fragen mit Hilfe einer Likert-Skala. In Tabelle 48 ist beispielhaft dargestellt, wie

die Bewertung aussehen könnte. Dabei wird deutlich, dass das Unternehmen einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz im Bereich Prozesse und deren Effizienz hat. Auch in den weiteren Bereichen schneidet das Unternehmen meist überdurchschnittlich ab. Bei den allgemeinen Grunddaten sind jedoch Schwächen zu erkennen, die darauf zurückzuführen sind, dass die Kapazitätsauslastung geringer und die Auftragslage schlechter ist als bei der herangezogenen Peer Group.

Die Ergebnisse auf der vierten Ebene bilden die Grundlage für die Berechnung der Merkmale auf der dritten Ebene. So ergibt sich der relativ zum Wettbewerb gesehene Analysebereich der Grunddaten zu 40% aus dem Punkt Allgemeines, zu 30% aus dem Produktionsprogramm und zu 30% aus den Produktions- und Fertigungsstrukturen. Die konkrete Berechnung des Wertes für die Grunddaten sieht dann folgendermaßen aus: $0,4 \times 2 + 0,3 \times 3 + 0,3 \times 3 = 2,6$. Entsprechend wird für die weiteren Gesichtspunkte und Ebenen verfahren. Die Bewertung zeigt, dass die Produktionslogistik im Ganzen gesehen im Vergleich zum Wettbewerb besser ausgestaltet ist.

Spezifische Ergänzungen

Die Vorgehensweise für die Analyse und Bewertung weiterer Prüffelder sowie anlassspezifischer Untersuchungsbereiche lässt sich in Analogie zu den dargelegten Checklisten gestalten, weshalb an dieser Stelle darauf nicht detaillierter eingegangen wird.

Im konkreten Fall eines M&A sind bspw. Synergien von besonderer Bedeutung, weshalb die Untersuchungsaspekte hinsichtlich dieses Zieles anzupassen bzw. zu erweitern sind. Dies könnte folgendermaßen ausgestaltet sein:

- Synergien im Bereich Betriebsausstattung für die Produktionslogistik
- Synergien in den Prozessen der Produktionslogistik

Im vorliegenden Fallbeispiel wird zusätzlich davon ausgegangen, dass im Bereich der Produktionslogistik umfassende Synergien in der Höhe von 10% möglich sind (Kostenreduktion). Neben diesen Einsparungen sind K.O.-Kriterien zu berücksichtigen. Als Deal Breaker könnte bspw. das Produktionsverfahren des Übernahmekandidaten in Frage kommen. Falls das zu übernehmende Unternehmen noch nicht nach dem Just-in-Time-Prinzip produziert, könnten daher Investitionen erforderlich sein, welche die vermuteten Synergiepotentiale überkompensieren. Unter solchen Umständen wäre von einem Zusammenschluss abzuraten.

Zusammenführung der Ergebnisse

Betrachtet man die exemplarischen Ergebnisse aus dem Kennzahlensystem und der Checkliste, so ist festzustellen, dass das Unternehmen bei beiden Ansätzen besser abschneidet als der Wettbewerb. Gewichtet man die Resultate bspw. mit jeweils 50%, so kommt man auf das folgende Gesamtergebnis: $(3,72 + 3,54) / 2 = 3,63$. Die zusätzlichen Kostensynergien in der Höhe von 10% scheinen die Investitionen zu rechtfertigen, weshalb aus Sicht der Produktionslogistik nichts gegen eine Übernahme des Unternehmens spricht. In weiteren Schritten gilt es, die verbleibenden Subsysteme der Logistik zu beleuchten sowie ergänzende Audits anzustoßen. Erst dann ist von einer umfassenden Logistics Due Diligence zu sprechen. Werden mehrere Transaktionsziele im Rahmen der Sorgfältigkeitsprüfung analysiert und bewertet, sollte zudem die beste Alternative ermittelt und ausgewählt werden.

5.4 Kritische Würdigung

In diesem Abschnitt wird reflektiert, inwiefern der vorgestellte Ansatz den in Kapitel 5.1 definierten Anforderungen gerecht wird. Schwächen und Grenzen des Modells sollen aufgezeigt und dargestellt werden. Außerdem wird veranschaulicht, wie man mit diesen Schwächen und Grenzen des Modells umgehen kann.

Die Kombination eines Kennzahlensystems mit einer Checkliste ermöglicht es, sowohl qualitative als auch quantitative Informationen auszuwerten. Das Kennzahlensystem eignet sich dafür, die gegenwärtige Effizienz der Logistik zu ermitteln und legt dieser ein Ursache-Wirkungs-Denken zugrunde. Die Ergänzung durch eine Checkliste ist Voraussetzung dafür, ein tiefgehendes Verständnis über die Qualität der Prozesse zu erlangen, die zukünftige Entwicklung in den Unternehmensbereichen abzuschätzen sowie Verbesserungspotentiale zu erkennen. Dabei wird jeweils eine relative Bewertung mit einer Best-Practice-Lösung oder einer anderen Peer Group vorgenommen und somit der Benchmarking-Gedanke integriert. Adaptiv ist das Modell dadurch, dass sich beide Elemente auch getrennt voneinander anwenden lassen. Gibt es z.B. aufgrund von Zeitmangel keine Möglichkeit, auf die Logistik im Detail einzugehen, so kann man sich ausschließlich auf das Kennzahlensystem stützen. Kennzahlensystem und Checkliste sind zudem an sich flexibel, da sich die Anzahl der Kennzahlen und der Fragen anpassen lässt. Ferner ist es möglich, lediglich die Fragen und Kennzahlen auszuwählen, welche anlassspezifisch sind und deren Erhebung wirtschaftlich sinnvoll erscheint. Die Aggregation zu Kennzahlen

und quantifizierbaren Elementen garantiert zudem einen hohen Grad an Vergleichbarkeit. Die Ergebnisse der Logistikanalyse und -bewertung lassen sich abschließend konzentriert und übersichtlich darstellen.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die generellen Anforderungen durch das vorgestellte Konzept zur Logistics Due Diligence erfüllt werden. Ein Vorteil des Verfahrens liegt in der Integration der Überlegungen aus den in Kapitel 4 untersuchten Ansätzen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass diese Verknüpfungsleistung den einzelnen Ansatz keinesfalls ersetzt. Aufgrund der Aspekte Wirtschaftlichkeit und Wesentlichkeit erscheint es sinnvoll zu sein, einen eher qualitativen Ansatz mit einem quantitativen Ansatz zu kombinieren.

Bei der Ausgestaltung des Kennzahlensystems und der Checklisten sind einige Regeln zu beachten, welche die Anwendung des Systems erschweren können. Beim Kennzahlensystem müssen bspw. die Kennzahlen der untersten Ebene die Treiber der Kennzahlen auf der nächst höheren Ebene sein. In der Praxis sind jedoch die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge oft nicht hinreichend bekannt und nur aufwendig zu erheben. Dadurch werden voraussichtlich nicht alle Treiber in die Analyse miteinbezogen und teilweise fehlerhafte Zusammenhänge zugrunde gelegt. Ein weiteres Problem besteht darin, dass ein Merkmal bzw. eine Ausprägung nur von einer Kennzahl auf der untersten Ebene bewertet werden darf, da manche Elemente sonst mehrfach in die Auswertung und Analyse einfließen. Im "Evaluationsalltag" ist es jedoch kaum möglich, die Kennzahlen nach diesem Kriterium zu wählen, denn zumeist werden mehrere Kennzahlen zur Bestimmung eines Merkmals herangezogen oder Kennzahlen beziehen mehrere Merkmale mit ein. Diesem Umstand kann in gewissem Maße über die Gewichtung der Kennzahlen oder die Zusammenfassung der abhängigen Größen zu unabhängigen Rechnung getragen werden. Decken mehrere Kennzahlen den gleichen oder einen abhängigen Sachverhalt ab, so ist die Gewichtung der einzelnen Bezugsgrößen zu senken. Für die Auswertung des Kennzahlensystems ist ferner die Annahme zu treffen, dass die Bewertungsskala mindestens intervallskaliert ist und damit jeweils dieselben Abstände zwischen den Ausprägungen "viel schlechter", "schlechter", "gleich", "besser" und "viel besser" herrschen. Ansonsten ist eine Durchschnittsbildung nicht zulässig. Um sicherzustellen, dass tatsächlich dieselben Abstände zwischen den einzelnen Merkmalsausprägungen herrschen, könnte bspw. dieselbe Person die einzelnen Merkmale bewerten und die Wiederholungsstabilität geprüft werden.²⁷ Mit dieser Maßnahme werden zwar interpersonelle Verzerrungen reduziert, die Prüfung erfährt dadurch aber eine starke subjektive Prägung.

²⁷ Vgl. Zangemeister (1976), S.163ff.

Da die Elemente der Checkliste auf höherer Ebene ebenfalls zu aggregieren und in einer Nutzwertanalyse auszuwerten sind, weisen sie ähnliche Nachteile und Restriktionen wie das Kennzahlensystem auf.²⁸ Entscheidend für die Auswahl der Fragen ist die Garantie einer nutzenunabhängigen Bewertung.²⁹ Nutzenunabhängigkeit bedeutet die Unabhängigkeit der Partialnutzen losgelöst von den Ausprägungen der weiteren Elemente auf gleicher Ebene. Ansonsten könnten die Teilnutzen doppelt gezählt werden oder der ermittelte Nutzen an gewisse Merkmalsausprägungen gekoppelt sein. In der Praxis gibt es keine vollkommene Nutzenunabhängigkeit, weshalb bereits Zangemeister (1976) lediglich eine bedingte Nutzenunabhängigkeit voraussetzt, die sich in gewissen Sollgrenzen bewegt.³⁰ Unter Umständen ist es dennoch sinnvoll, die abhängigen Punkte zu einem unabhängigen zusammenzufassen.³¹ Dem Problem der doppelten Nutzenaggregation kann ferner über die Gewichtung der Elemente Rechnung getragen werden.

Ein weiterer zu berücksichtigender Aspekt ist das Skalenniveau der zu verarbeitenden Informationen. Einer Nutzwertanalyse, die den Gesamtnutzen in einer Zahl ausdrückt und sich nicht auf die Darstellung von Rangfolgen der Alternativen beschränkt, muss auf einer Intervall- oder Rationalskala beruhen. Intervallskalen erlauben es, Merkmale in eine Rangfolge zu bringen, wobei der Abstand zwischen den einzelnen Elementen jeweils gleich groß ist. Für die Auswertung der Checkliste wird angenommen, dass diese Likert-Skala intervallskaliert ist. Dieses Vorgehen ist in der Praxis weit verbreitet, da ansonsten keine Durchschnittsbildung auf Basis der Likert-Skala erlaubt ist. Die Zulässigkeit ist dennoch umstritten.³² Um sicherzustellen, dass tatsächlich dieselben Abstände zwischen den einzelnen Merkmalsausprägungen herrschen, könnte – in Anlehnung an die Ausgestaltung des Kennzahlensystems – dieselbe Person die einzelnen Merkmale bewerten und die Wiederholungsstabilität geprüft werden.³³

Die vorgeschlagene Due Diligence-Methode ermöglicht eine detaillierte und flexible Analyse und Bewertung der Logistik, vor allem wenn die Einschätzung der eigenen Logistikfähigkeiten im Vergleich zur Konkurrenz durch mehrere Personen, z.B. im Rahmen eines Logistics Due Diligence-

²⁸ Zur generellen Kritik an der Nutzwertanalyse vgl. Witte (1989), S. 27; Heidemann (1981), S. 1ff.; Strassert (1981), S. 19ff.; Eekhoff (1981), S.38 ff.

²⁹ Zum Begriff der Nutzenunabhängigkeit und der synonymisch verwendeten Präferenzunabhängigkeit vgl. Bamberg/Coenberg (1994), S. 44ff.

³⁰ Vgl. Zangemeister (1976), S. 78ff.

³¹ Vgl. Bamberg/Coenberg (1994), S. 45.

³² Zur Diskussion des Skalenniveaus von Ratingskalen vgl. Stier (1999), S. 72ff.

³³ Vgl. Zangemeister (1976), S.163ff.

Teams, getätigt werden kann. Diese weist durch die Kombination eines vermehrt qualitativen mit einem quantitativen Ansatzes und der Integration punktueller Aspekte weiterer Ansätze einen großen Vorteil gegenüber Analysen und Bewertungen auf, die lediglich auf einem der in Kapitel 4 beschriebenen Konzepte beruhen. Dennoch gilt es bei der Ausgestaltung des Kennzahlensystems und der Checkliste einige Dinge zu beachten, die Voraussetzung für ein valides Ergebnis sind. Nur so kann die richtige Entscheidung getroffen werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Probleme auch bei der isolierten Anwendung des Kennzahlensystems bzw. der Checkliste entstehen können.

6 Konkretisierung logistikspezifischer Analyse- und Bewertungssituationen

Das folgende Kapitel soll die begonnene Betrachtung der verschiedenen Anlässe, bei denen sich eine Logistics Due Diligence anbietet, vertiefen. Dazu werden zunächst die anlassbezogenen Ziele genannt, die mit der jeweiligen Prüfung verfolgt werden. Anschließend erfolgt eine Vertiefung, speziell vor dem logistikspezifischen Hintergrund. Das Ergebnis der Betrachtung ist ein Vorschlag für den Informationsumfang, welcher für die Logistics Due Diligence bei einem konkreten Anlass nötig ist. Dies erfolgt einerseits anhand von Checklisten, die im Anhang aufgeführt sind, andererseits werden Sachverhalte, die im Rahmen der Checklisten aufgrund ihrer besonderen Spezifität nicht oder nur kurz behandelt werden, aber dennoch wichtig sind, erläutert. Auch hierbei wird eine Unterscheidung zwischen Verladern und Dienstleistern vorgenommen, da sich der Informationsbedarf je nach Analyseobjekt deutlich unterscheidet. Die Analyse und Bewertung selbst ist nach den Untersuchungsbereichen der Due Diligence gegliedert, wie sie anhand der jeweiligen Wertkette für Verloader und Dienstleister bereits ausführlich vorgestellt wurden.

Abbildung 48 zeigt die bei Verladern berührten Untersuchungsbereiche des Logistics Audit: Die Supply Chain- und Logistikplanung sowie die Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik. Die Entsorgungslogistik ist ebenfalls als möglicher Untersuchungsgegenstand einer Logistics Due Diligence aus Sicht eines verladenden Industrie- oder Handelsunternehmens zu betrachten, auf sie kann jedoch im Folgenden nicht näher eingegangen werden. Je nach konkreter Situation sind bestimmte Bereiche in den Vorder- bzw. Hintergrund zu stellen. Die angedeuteten Untersuchungsbereiche sind die primären Aktivitäten der jeweiligen Unternehmen. Daneben existieren unterstützende Leistungen, welche die Rahmenbedingungen zur Durchführung der primären Aktivitäten schaffen. Zu den unterstützenden Aktivitäten zählen die Unternehmensinfrastruktur, die Personalwirtschaft, die technologische Entwicklung sowie die Beschaffung. Diese Support-Funktionen werden – je nach Bedarf – ebenfalls punktuell in die Evaluation der Verloader mit einbezogen.

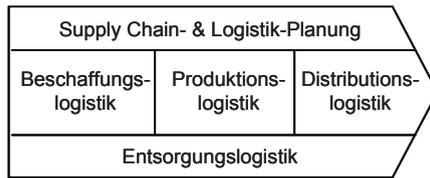


Abb. 48. Untersuchungsbereiche der Logistics Due Diligence bei Verladern

Die relevanten Untersuchungsbereiche einer Logistics Due Diligence bei einem Logistikdienstleister sind in Abbildung 49 dargestellt. Die Prüffelder umfassen die Strategie, die Organisation und die unterstützenden Unternehmensfunktionen (im Allgemeinen) sowie die primären Wertschöpfungsprozesse (Planung, Transport, Umschlag, Lagerung und Zusatzleistungen), markt-/branchenspezifische Prozesse und die Ressourcen (im Speziellen).

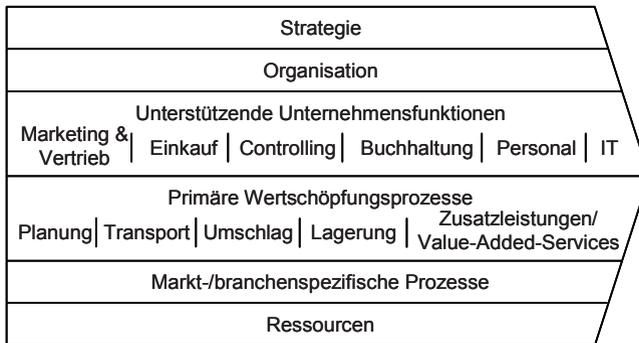


Abb. 49. Untersuchungsbereiche der Logistics Due Diligence bei Logistikdienstleistern

In den nächsten Abschnitten erfolgt eine vertiefende Erörterung der behandelten Anlässe in Bezug auf die vorgestellten Untersuchungsbereiche, wobei jeweils zwischen verladenden Unternehmen und Logistikdienstleistern unterschieden wird. Die Ausführungen sollen dabei vor allem Hinweise für die anlassspezifische Auslegung der Due Diligence-Checklisten liefern.

6.1 Mergers & Acquisitions in der Logistik

Die Ausgestaltung der Logistics Due Diligence bei Mergers & Acquisitions hängt maßgeblich von den betroffenen Unternehmen ab. Für die Kon-

ketisierung der Sorgfältigkeitsprüfung ist von Relevanz, ob sich zwei verladende Akteure oder zwei Logistikdienstleister zusammenschließen.

Die Logistik spielt bei einem M&A-Prozess zweier Verlader auf den ersten Blick eher eine untergeordnete Rolle, jedoch wird zu zeigen sein, dass sie keineswegs zu vernachlässigen ist. Bei Logistikdienstleistern gehören Transport, Umschlag und Lagerung sowie die damit verbundenen Value Added Services zu den Kerngeschäftstätigkeiten. Eine Logistics Due Diligence hat in diesem Fall einen größeren Umfang und offenkundig auch eine höhere Relevanz.

Die Gründe für einen Unternehmenszusammenschluss sind vielfältig. Langabeer und Seifert (2003) nennen für den Bereich der Logistik die Verbesserung der Wettbewerbsposition durch größere Marktanteile und einem gesteigerten Markenwert, eine größere Profitabilität und höhere Aktienkurse, den gesteigerten Shareholder-Value durch eine Verbreiterung der unternehmerischen Tätigkeit sowie die Realisierung von Synergien.¹ Diese generischen Ziele für Unternehmenszusammenschlüsse gelten für Verlader und Dienstleister gleichermaßen. Die Herausforderungen in Bezug auf die Logistik bei M&A unterscheiden sich jedoch je nach Analyseobjekt. Im Folgenden wird daher zunächst der Zusammenschluss von Verladern, dann der von Dienstleistern näher betrachtet.

6.1.1 Analyseobjekt: Verlader

Empirische Beobachtungen zeigen, dass der Umgang mit der Logistik im Allgemeinen und der Supply Chain im Besonderen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmenszusammenschlusses hat. Eine effiziente Gestaltung der Logistik an sich und eine umfassend geplante Integration der Supply Chains der beiden zu vereinigenden Akteure scheint ein kritischer Erfolgsfaktor von M&A zwischen verladenden Industrie- resp. Handelsunternehmen zu sein.² Abbildung 50 zeigt den dabei ablaufenden Prozess der Integration schematisch auf. Von Relevanz ist zunächst der Fokus auf die Kundenzufriedenheit im Kontext der ursprünglichen Wertschöpfungsstrukturen. Besonders nach einer weitgehenden Veränderung wie einem Zusammenschluss reagieren Kunden sensibel und beobachten den neuen Unternehmensverbund genau. In einem nächsten Schritt ist ein Verantwortlicher oder eine Gruppe von Verantwortlichen für die "neue"

¹ Vgl. Langabeer/Seifert (2003), S. 59 oder Hofmann (2005), S. 483 und Häkkinen et al. (2004), S. 28.

² Vgl. Langabeer/Seifert (2003), S. 60.

Supply Chain sowie die institutionelle Verankerung in der verantwortlichen Organisationseinheit zu bestimmen. Nur mittels klarer Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten ist eine effiziente Abwicklung aller Wertschöpfungsaktivitäten während und nach der Transaktion gewährleistet.³ Vor der eigentlichen Integration wird weiterhin eine tiefgehende Analyse der Prozesse, Systeme, Netzwerke, Mitarbeiter sowie der strategischen Ausrichtung des zu übernehmenden Unternehmens durchgeführt. Mit diesem Schritt ist sicherzustellen, dass alle relevanten Untersuchungsfelder nach zu beseitigenden Schwachstellen, aber auch nach erhaltenswerten "Good-Practices" hin durchleuchtet werden. Die laufende Integration ist ferner transparent zu gestalten und durch Performanceziele zu steuern. Schließlich ist ein klarer Zeitplan nötig, anhand dessen sich der Fortschritt des Zusammenschlusses verfolgen lässt.⁴

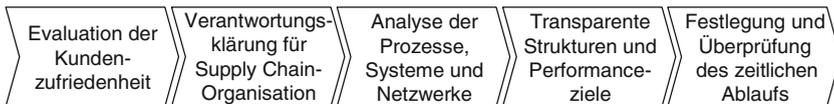


Abb. 50. Integration der Supply Chain-Aktivitäten bei Mergers & Acquisitions.

Unternehmenszusammenschlüsse von verladenden Unternehmen können, aus Logistikperspektive, anhand zweier Dimensionen betrachtet werden. Einerseits ist die Integrationsrichtung zu beachten und andererseits ist der Integrationsumfang von Relevanz. Möglich sind eine horizontale, vertikale oder diagonale Vereinigung von Unternehmen sowie eine Voll- oder Teilintegration.⁵

Horizontale Integration

Von einer horizontalen Integration ist die Rede, wenn sich die Wertschöpfungsaktivitäten der sich zusammenschließenden Akteure sehr ähneln, wie z.B. bei direkten Wettbewerbern in einem Markt. Im neu entstehenden Unternehmensverbund sind, wie Abbildung 51 zeigt, sowohl die Beschaffungs- und Produktionslogistik, als auch die Distributionslogistik zu integrieren. Es ist dabei eine Voll- oder Teilintegration möglich.

³ Vgl. Byrne (2005), S. 32.

⁴ Vgl. Langabeer/Seifert (2003), S. 62.

⁵ Vgl. Pfohl/Hofmann (2003), S. 316.

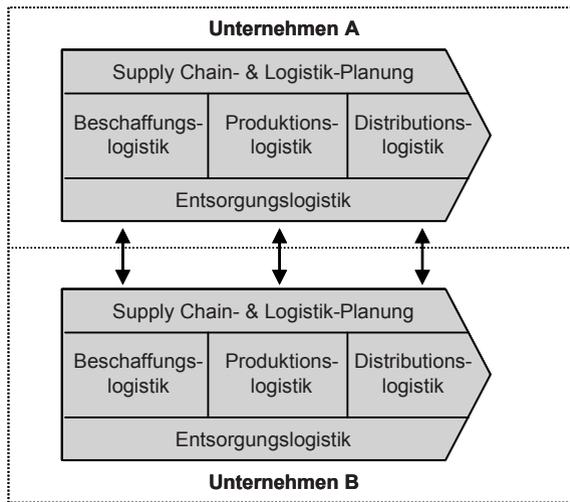


Abb. 51. Horizontaler Unternehmenszusammenschluss zweier Verlager
(Quelle: In Anlehnung an Pfohl/Hofmann (2003), S. 317)

In der Beschaffungslogistik sind u.a. die Einkaufs- und Lieferantensstrukturen von Relevanz. Die Planung der Beschaffungslogistik beinhaltet dabei die benötigten Inputgüter (z.B. Rohstoffe, Bauteile, Potentialfaktoren), deren Preise und Konditionen. Des Weiteren sind bei einem horizontalen Unternehmenszusammenschluss die Organisation der Beschaffungslogistik, deren Prozesse und die benötigten Ressourcen zu betrachten.

Betrachtet man die Produktionslogistik, stehen die herzustellenden Produkte und die dabei eingesetzten Fertigungsstrukturen (inklusive aller Produktionsstandorte), die Organisation der Produktionslogistik und deren Prozesse im Mittelpunkt des Interesses. Auch hier sind die benötigten Ressourcen einer tiefgehenden Prüfung zu unterziehen, wobei dieses Untersuchungsfeld bei einem Industrieunternehmen stärker ausgeprägt ist als bei einem Handelsunternehmen.

Das Distributionsprogramm (inklusive Produkt- und Sortimentsbreite) sowie Distributions- und Kundenstrukturen sind die bestimmenden Größen in der Distributionslogistik und sind besonders für den Handel mit seinen angeschlossenen Filialen von Bedeutung. Die Planung der Distributionslogistik sollte weiterhin Preise, Konditionen sowie die Art der Distribution enthalten. Organisationsstrukturen, Prozesse und Ressourcen spielen bei der Distributionslogistik ebenfalls eine Rolle, wobei insbesondere auf die Wünsche und Bedürfnisse der Endkonsumenten einzugehen ist. Da alle Bereiche der Unternehmenslogistik zu verschmelzen sind, ist der Integrationsaufwand bei einer horizontalen Integration groß. Die Durchführung ei-

ner Logistics Due Diligence sollte hier im Vergleich zu den anderen Integrationsrichtungen einen größeren Umfang haben, da alle zuvor aufgezeigten Bereiche zu beleuchten sind.

Ein prominentes Beispiel eines (nicht erfolgreichen) horizontalen Unternehmenszusammenschlusses zweier verladender Industrieunternehmen ist die im Jahr 1998 vollzogene Fusion der Daimler-Benz AG und der Chrysler Group zum Konzern DaimlerChrysler. Zwei ähnliche Unternehmen, die miteinander im Wettbewerb standen, haben sich zu einem neuen Unternehmen verschmolzen. Gerade dieses Beispiel zeigt aber auch Probleme, die sich bei Unternehmenszusammenschlüssen ergeben können. Denn nachdem die erhofften Vorteile der Verbindung (u.a. Skaleneffekte in Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Logistik) aufgrund von schwer zu harmonisierenden Qualitätsniveaus nicht eintraten, verkündete die Konzernleitung im Mai 2007 den Verkauf von Chrysler an den Finanzinvestor Cerberus. Im Fall von DaimlerChrysler war das Ganze nicht mehr als die Summe seiner Einzelteile, es ist eher vom Gegenteil auszugehen.

Vertikale Integration

Ein vertikaler Unternehmenszusammenschluss lässt sich in Form einer Vorwärts- oder Rückwärtsintegration realisieren. Erwirbt ein Lieferant seinen Kunden, spricht man von einer Vorwärtsintegration. Im umgekehrten Fall von einer Rückwärtsintegration. Beim vertikalen Zusammenschluss ist zu beachten, dass eine Integration des übernommenen Unternehmens vordergründig nur an der jeweiligen Schnittstelle nötig ist.⁶ Bei der Übernahme des Kunden durch den Lieferanten muss dieser die Beschaffungslogistik des (ehemaligen) Kunden mit seiner Distributionslogistik abstimmen. Übernimmt der Kunde seinen Lieferanten liegt der entgegengesetzte Fall vor: Der Kunde muss die Distributionslogistik des (ehemaligen) Lieferanten mit seiner Beschaffungslogistik zusammenführen. Die Besonderheit des vertikalen Zusammenschlusses ist, dass, wie in Abbildung 52 dargestellt, jeweils nur die Schnittstellen der Unternehmen berührt sind, nicht aber der Produktionsbereich.⁷

Eine vertikale Vorwärtsintegration kann am Beispiel der Bekleidungsbranche veranschaulicht werden. Sie ist dann gegeben, wenn ein Hersteller, wie bspw. Esprit, Bekleidungsgeschäfte übernimmt, um dort seine Waren zu verkaufen.

Im Gegensatz dazu ist eine vertikale Rückwärtsintegration dann zu beobachten, wenn ein Hersteller, der stark abhängig von einem Rohstoff oder

⁶ Vgl. Pfohl/Hofmann (2003), S. 317.

⁷ Vgl. Häkkinen et al. (2004), S. 27.

Produkt eines bestimmten Zulieferers ist, diesen übernimmt. Dies kann bei Herstellern von Aluminium in Bezug auf den Rohstoff Bauxit der Fall sein. Erwirbt ein Aluminiumhersteller ein Bauxitbergwerk liegt eine vertikale Rückwärtsintegration vor. Der Hersteller sichert sich durch den M&A die Rohstoffversorgung.

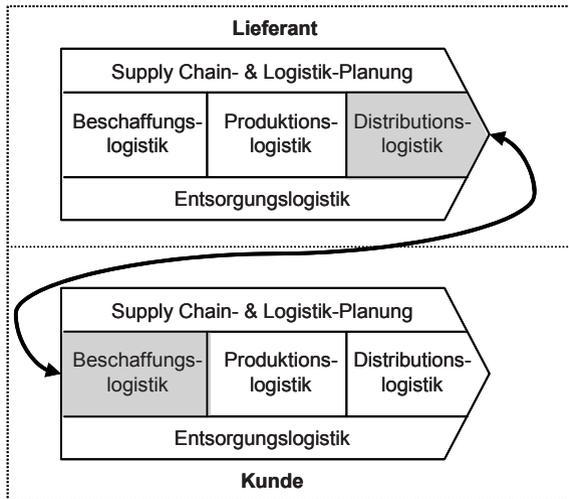


Abb. 52. Vertikaler Unternehmenszusammenschluss zweier Verlager
(Quelle: In Anlehnung an Pfohl/Hofmann (2003), S. 318)

Diagonale Integration

Eine diagonale Verbindung zweier Unternehmen entsteht, wenn diese sowohl auf ihren Märkten als auch bei ihren Produkten nur geringe Überschneidungen aufweisen. In diesem Fall wird die Integration der beiden Unternehmen tendenziell gering ausfallen, man kann von einer Teilintegration sprechen.⁸ Kern eines diagonalen Unternehmenszusammenschlusses ist das ineinander Überführen einzelner Funktionen in Bereichen, die das trotz der geringen Überschneidungen der Unternehmen zulassen. Dies könnten bspw. Lagerhaus- oder Transportsysteme sein. Im Gegensatz zur horizontalen und vertikalen Integration werden jedoch keine ganzen Bereiche vereinigt. Demzufolge ist eine Logistics Due Diligence im vorliegenden Fall nicht für die gesamte Unternehmenslogistik nötig, sondern nur für eine bestimmte Funktion, wie z.B. die Distributionslogistik im Falle zwei-

⁸ Vgl. Pfohl/Hofmann (2003), S. 317f.

er Markenartikelhersteller. Dennoch sollte sie bei der Betrachtung der Funktion eine angemessene Analysetiefe aufweisen.

Beispielhaft für eine diagonale Integration sind große Mischkonzerne wie Siemens, die unterschiedlichste Unternehmen verschiedener Branchen unter ihrem Dach vereinigen. Dabei können Verbundvorteile nur in sehr beschränkten Bereichen erzielt werden. Denkbar wären bspw. Synergieeffekte durch die konzernweite Nutzung eines einheitlichen ERP-Systems.

Im Anhang befindet sich ein Vorschlag für eine Checkliste zu Mergers & Acquisitions für verladende Unternehmen. Die Analyse- und Bewertungstiefe wird aufgrund des sich reduzierenden Zusammenschlusspotentials von der horizontalen über die vertikale bis zur diagonalen Integration abnehmen.

6.1.2 Analyseobjekt: Logistikdienstleister

Die Besonderheiten bei Übernahmen von Logistikdienstleistern oder deren Zusammenschlüsse ist Gegenstand dieses Abschnitts. Es werden Bereiche vorgestellt, die im Vorfeld einer M&A-Transaktion zweier Logistikdienstleister Untersuchungsgegenstände einer Logistics Due Diligence sein können. Wie schon im vorangehenden Abschnitt, bei dem als Analyseobjekt ein verladendes Unternehmen im Vordergrund steht, sind auch bei Logistikdienstleistern zwei Dimensionen zur Charakterisierung von Zusammenschlüssen und Übernahmen zu unterscheiden: die Integrationsrichtung mit den Ausprägungen der horizontalen, vertikalen oder diagonalen Vereinigung sowie der Umfang der Integration mit den Möglichkeiten der Voll- oder Teilintegration.⁹ Zur Beschreibung der unterschiedlichen Möglichkeiten der Integration dient die in Abbildung 49 gezeigte Wertkette eines Logistikdienstleisters als strukturierende Grundlage.

Die Supply Chain-Integration, deren Prozess in Abbildung 50 dargestellt ist, stellt, wie auch bei den Verladern, einen wesentlichen Erfolgsfaktor für einen Unternehmenszusammenschluss von Dienstleistern dar. Den Ausgangspunkt der Integrationsbemühungen bilden die Evaluation der Kundenzufriedenheit und der operativen Leistungserstellung. Eine Klärung der Verantwortung für die Entwicklung der Serviceangebote für die Supply Chain nach der Integration sowie deren Organisation ist ein nächster Schritt. Bei Logistikdienstleistern ist eine umfassende Analyse der Prozesse und Systeme sowie der Netzwerke und Mitarbeiterstruktur des zu übernehmenden Unternehmens notwendig. Um die Integration zum Erfolg führen zu können, sollten Kriterien definiert werden, anhand derer der

⁹ Vgl. Bachmann/Hofmann/Stölzle (2008), S. 25ff.

Integriererfolg zu messen ist. Dies setzt wiederum eine transparente Gestaltung des Integrationsprozesses voraus. Schließlich wird für eine effiziente Umsetzung ein Zeitplan benötigt, der den Ablauf des Zusammenschlusses möglichst klar strukturiert.¹⁰

Eine horizontale Verbindung zeichnet sich durch die starke Ähnlichkeit der Dienstleister aus, die in ein neues Gesamtunternehmen zu überführen sind. Carbone und Stone (2005) konnten im Rahmen ihrer Forschungen im europäischen Raum drei wesentliche Motive für einen horizontalen Zusammenschluss von Logistikdienstleistern identifizieren.¹¹ Die weitere Stärkung der Position auf bereits bearbeiteten Märkten (Marktdurchdringung) ist ein erstes Motiv für ein M&A in der Logistikbranche. Ebenfalls bedeutend ist als zweites Motiv eine Marktausweitung über das Leistungsangebot sowie die Kompetenzen des Unternehmens. Das dritte Motiv besteht in der Erschließung von neuen geographischen Märkten. Ein Zusammenschluss erleichtert oftmals den Einstieg in neue Märkte, auf denen der Partner bereits aktiv ist.¹² In Abbildung 53 ist ein horizontaler Zusammenschluss zweier Logistikdienstleister schematisch dargestellt.

Die Wertketten beider Unternehmen sind möglichst effizient zu integrieren. Im Fokus sind dabei primär die strategische Ausrichtung sowie die grundsätzliche Organisationsstruktur, die der neuen Marktstellung des Unternehmens entsprechend angepasst werden sollten. Im Bereich der unterstützenden Wertschöpfungsprozesse gilt es ferner zu vermeiden, dass beide Unternehmen dieselben Leistungen offerieren. Allfällige Doppelspurigkeiten sind im Rahmen des Zusammenschlusses zu beseitigen. Das Management der Integration der primären wertschöpfungs-, der markt- und branchenspezifischen Prozesse sowie der Ressourcen ist relevant, weil in diesen Bereichen Synergieeffekte möglich scheinen. Bspw. lassen sich Skaleneffekte durch die Zusammenfassung von Sendungen oder Touren erreichen, womit die Auslastung von Transporten erhöht und die Anzahl von Leerfahrten reduziert werden kann. Hierbei ist allerdings im Vorgang zur Transaktion genau die Sendungsstruktur (Quellen, Senken, Mengen, Zeitrestriktionen, Güterarten, etc.) zu analysieren und zu bestimmen, wer die Warenströme kontrolliert, d.h. wer über deren Transportwege und den transportierenden Logistikdienstleister entscheidet. Wird dies im Vorfeld nicht im Rahmen einer Logistics Due Diligence geklärt, besteht die Gefahr, dass mit Transportmengen und -frequenzen kalkuliert wird, die nach dem Zusammenschluss gar nicht mehr im neuen Verbund bewegt und um-

¹⁰ Vgl. Langabeer/Seifert (2003), S. 62.

¹¹ Vgl. Carbone/Stone (2005), S. 504.

¹² Vgl. Carbone/Stone (2005), S. 504. Zu vergleichbaren Ergebnissen kommen auch Bachmann et al. (2008), S. 42ff.

geschlagen werden, da der bisherige Partner, der die Warenströme kontrolliert, nach der Transaktion die Transportleistungen auf einen anderen Partner umgestellt hat. Im Hinblick auf Value Added Services kann es bei einer Zusammenfassung der Kompetenzen beider Unternehmen zu einer Ausweitung des Angebots kommen. Auch bei den Ressourcen können Synergieeffekte zu einer besseren Auslastung der Betriebsanlagen beitragen. Ein Zusammenschluss der Dienstleister stellt aus Sicht des Kunden per se kein Hindernis für eine weitere Zusammenarbeit dar, jedoch müssen die im Rahmen des Kundenservice bisher gewohnten Leistungen weiterhin erbracht und Service- bzw. Leistungsänderungen als vorteilhaft kommuniziert werden können.

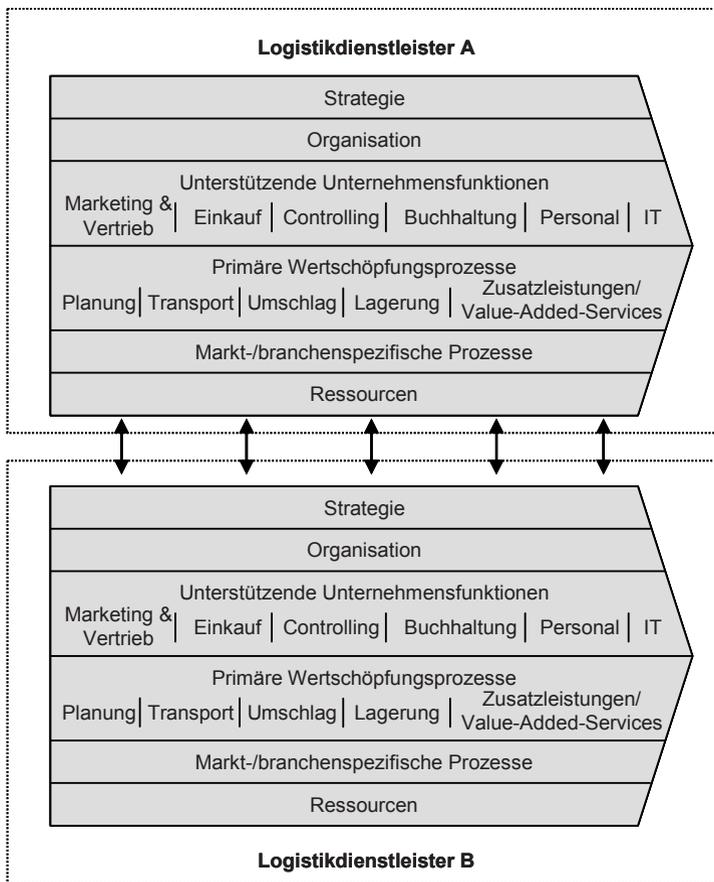


Abb. 53. Integration der Wertketten bei einem horizontalen Unternehmenszusammenschluss von Logistikdienstleistern

Ein Beispiel aus der Praxis für den horizontalen Zusammenschluss zweier Logistikdienstleister ist die Übernahme des britischen Logistikdienstleisters Exel durch die Deutsche Post World Net im Jahr 2005. Die Deutsche Post World Net wurde durch diese Übernahme zum weltweit größten Unternehmen von Luft- und Seefracht sowie Kontraktlogistikdienstleistungen.¹³

Vertikale und diagonale Unternehmenszusammenschlüsse sind unter Logistikdienstleistern in wesentlich geringerem Maße relevant als bei verladenden Unternehmen. Lediglich 6% der Zusammenschlüsse sind vertikal und 4% diagonal.¹⁴ Vertikale oder diagonale Zusammenschlüsse bieten sich für Logistikdienstleister, die in einzelnen Bereichen von Transport, Umschlag, Lagerung oder Value Added Services nicht über ausreichende Kompetenzen verfügen und aus diesem Grund einen spezialisierten Akteur übernehmen wollen, an. Ob in diesem Falle eine vertikale oder diagonale Übernahme vorliegt, kann nicht pauschal, sondern nur bei einer Betrachtung im Einzelfall entschieden werden. Ein denkbares Beispiel für einen vertikalen Unternehmenszusammenschluss wäre die Übernahme eines Verpackungsunternehmens oder Logistik-/Supply Chain-orientierten IT-Unternehmens durch einen Logistikdienstleister. Übernimmt ein Logistikdienstleister z.B. eine Tankstelle, ist von einem diagonalen Unternehmenszusammenschluss zu sprechen.

Im Anhang befindet sich eine Checkliste zu M&A für Logistikdienstleister.

6.2 Logistik-Outsourcing & Kontraktlogistik

Outsourcing und Kontraktlogistik bilden, wie schon im einführenden Teil beschrieben, zwei Seiten einer Medaille. Das verladende Unternehmen kann, im Sinne des Outsourcing-Begriffs, seine Logistikaufgaben vollständig oder in Teilen an ein drittes Unternehmen übergeben, das dann als Dienstleister für den Verlader agiert. Dieses Unternehmen ist der Logistikdienstleister. Er übernimmt auf vertraglicher Basis ("Kontrakt") die entsprechenden Logistikaufgaben des Verladers. Die Verbindung wird als Kontraktlogistik bezeichnet.¹⁵ Abbildung 54 veranschaulicht die Beziehung zwischen Outsourcing und Kontraktlogistik anhand der bereits vorgestellten Wertketten von Verladern und Dienstleistern. Aus der Perspek-

¹³ Vgl. Bachmann et al. (2008), S. 25.

¹⁴ Vgl. Bachmann et al. (2008), S. 27. Zu vergleichbaren Ergebnissen kommen auch Carbone/Stone (2005), S. 500.

¹⁵ Vgl. Weber et al. (2007), S. 37ff.

tive eines Verladers liegt – in der exemplarischen Abbildung – ein teilweises Outsourcing von Leistungen der Beschaffungslogistik und von Teilen der Produktions- und Distributionslogistik vor. Aus der Situation eines Logistikdienstleisters betrachtet ist eine Kontraktlogistikbeziehung gegeben. Denkbar wäre auch ein umfassendes Outsourcing (z.B. der gesamten Beschaffungs- und Distributionslogistik sowie Teile der Produktionslogistik) durch den Verladender, womit sich für den Dienstleister der Umfang der zu bewältigenden Aufgaben erweitern würde.

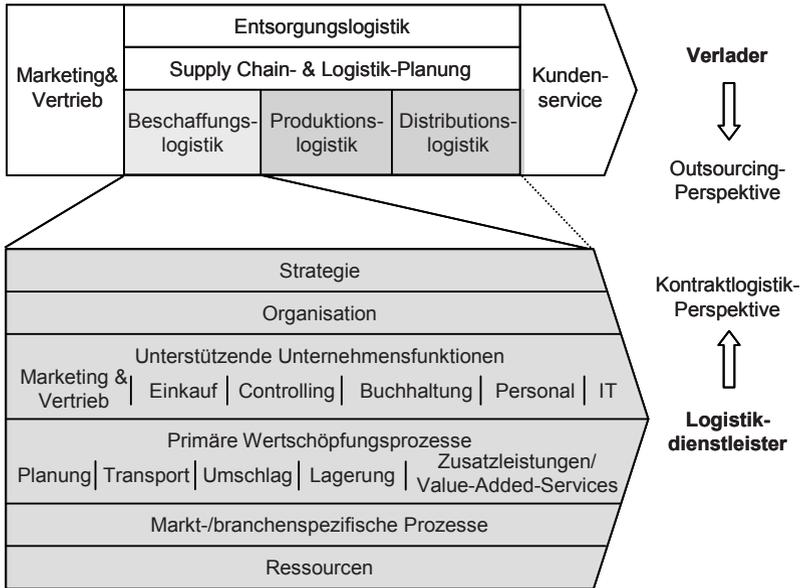


Abb. 54. Beispielhafte Beziehung zwischen Outsourcing und Kontraktlogistik

Der folgende Abschnitt beschreibt das Outsourcing von Logistikaktivitäten aus der Sicht eines verladenden Unternehmens. Darauf folgt ein Überblick zur Kontraktlogistik, wobei die Sichtweise des Logistikdienstleisters dominiert. Die Betonung des Logistik-Hintergrundes spielt besonders im Outsourcing-Kontext eine Rolle, da Initiativen zur Fremdvergabe von Wertschöpfungsaktivitäten grundsätzlich für verschiedenste Unternehmensbereiche möglich sind.

6.2.1 Logistik-Outsourcing

Das Outsourcing von Logistikaufgaben bewegt sich aus Verladersicht im Spannungsfeld des jeweiligen Markt- und Wettbewerbsumfeldes, den ei-

genen Ressourcen und Fähigkeiten sowie den logistikspezifischen Herausforderungen, die sich aus der Tätigkeit des Unternehmens und den Bedürfnissen der Kunden ergeben. Der Wettbewerb ist speziell im Logistikbereich gekennzeichnet durch die Auswirkungen der Globalisierung, den Anforderungen der Kunden nach hoher Servicequalität sowie einem enormen Zeitdruck. Aus Sicht eines Verladers sind die logistikspezifischen Herausforderungen hierbei die Aufrechterhaltung einer hohen Qualität der Logistikleistung, gepaart mit großer Flexibilität der Leistungsbereitstellung unter Beachtung der Kosteneffizienz. Dabei gilt es, die eigene Positionierung im Wettbewerb zu analysieren und vorhandenes Know-how und Differenzierungspotential über die Logistik zu bewerten.¹⁶

Entscheidet sich ein verladendes Industrie- bzw. Handelsunternehmen für die Fremdvergabe von Logistikleistungen, so kann es damit verschiedene Ziele verfolgen.¹⁷ Ein in der Praxis häufig anzutreffendes Ziel ist eine Kostenreduktion durch die Outsourcing-Entscheidung. Einsparpotentiale ergeben sich hier vor allem durch Skaleneffekte, die ein Logistikdienstleister realisieren und an seinen Kunden – den Verlager – (teilweise) weitergeben kann. So ist es ihm z.B. möglich, die Auslastung von Betriebsanlagen zu erhöhen, indem er sie für mehrere Kunden nutzt. Aber auch eine verringerte Kapitalbindung (z.B. reduzierte Bestände) aufgrund verbesserter Logistikprozesse durch den Dienstleister hat kostenseitig positive Auswirkungen.¹⁸ Ein nicht einfach zu quantifizierender Kostenvorteil folgt ferner aus der Spezialisierung des Logistikdienstleisters. Know-how-Vorteile können dazu beitragen, die Logistikprozesse zu optimieren und so insgesamt kostengünstiger zu operieren.¹⁹ Die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen ist daher ein weiteres, häufig im Zusammenhang mit Outsourcing-Entscheidungen genanntes Ziel. Unternehmen sind durch den intensiven Wettbewerb vermehrt dazu gezwungen, sich auf ihre Kernbereiche zu fokussieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Die Unternehmenslogistik gehört in vielen Fällen nicht zu den Kernkompetenzen eines verladenden Unternehmens. Eine Fremdvergabe ganzer Logistiksubsysteme ist daher eine Möglichkeit, die Kräfte eines Unternehmens auf die jeweiligen Kernbereiche zu bündeln.²⁰ Eine weitere bei Outsourcing-Verfahren verfolgte Zielsetzung ist die Steigerung der Qualität der erbrachten Leistungen. So können durch die Expertise des Logistik-

¹⁶ Vgl. Wildemann (2007), S. 141.

¹⁷ Es erfolgt keine abschließende Aufzählung möglicher Outsourcing-Motive, sondern lediglich die Vertiefung einiger bedeutender Motive.

¹⁸ Vgl. Lynch (2004), S. 14f.

¹⁹ Vgl. Bretzke (2004a), S. 33.

²⁰ Vgl. Bensch (2005), S. 117f.

dienstleisters unter anderem Kundenservice und Liefertreue verbessert werden.²¹

Bei der Vergabe von Logistikleistungen an Dritte ist entscheidend, in welchem Umfang dies geschehen soll. Ausgehend von der generischen Wertkette eines Verladers kommt eine vollständige Fremdvergabe in Betracht, von der u.a. die Subsysteme Beschaffungs- und Distributionslogistik betroffen sind.²² Ebenfalls ist eine fokussierte Fremdvergabe möglich, bei der lediglich ausgewählte Bereiche – bspw. die internationale Distributionslogistik oder einzelne Funktionen wie das Lagerhaussystem – von einem oder mehreren Logistikdienstleistern übernommen werden. Die Auslagerung ganzer Logistiksubsysteme zur Erledigung durch Dritte erscheint, abgesehen von der Produktionslogistik, grundsätzlich wenig problematisch. Wird der Produktionsbereich ebenfalls als potentieller Outsourcing-Gegenstand in Betracht gezogen, so ist eine tiefgehende Untersuchung zahlreicher Prozessschritte und Handlungsabfolgen nötig. Diese Prüfung soll aufdecken, ob eine Auslagerung des gesamten Bereiches oder einzelner Tätigkeiten an einen Dritten überhaupt möglich ist. Weiterhin ist zu evaluieren, ob durch eine Fremdvergabe der Produktionsaktivitäten nicht die Gefahr besteht, eine Kernkompetenz des Unternehmens aus der Hand zu geben.²³

Eine Hauptaufgabe der Beschaffungslogistik besteht in der Bereitstellung der Einsatzgüter für die Produktion unter Ausnutzung der vorhandenen Lieferstrukturen. Dabei sind sowohl Güter- als auch eine Vielzahl von Informationsflüssen zu erzeugen und zu überwachen.²⁴ Gegenstände der Fremdvergabe können hier unter anderem die Organisation und Durchführung des Transports durch Lieferanten in das Unternehmen, die Einlagerung der Güter im Unternehmen und deren spätere Kommissionierung sowie die Materialbereitstellung für die Produktion sein. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass aus Sicht der Beschaffungslogistik ein weniger umfangreiches Beschaffungsprogramm anzustreben ist. Ursache hierfür ist die zunehmende Komplexität der zu erbringenden Logistikleistungen mit steigender Anzahl fremdbezogener Inputgüter. Damit einher gehen Bemühungen, die Anzahl der Lieferanten möglichst klein zu halten oder von einem "Multiple Sourcing" (mit vielen unterschiedlichen Inputgütern) auf ein so genanntes "Modular Sourcing" (mit wenigen Modulen oder Bauteilen) umzusteigen. Damit wird die Komplexität der Beschaffungslogistik redu-

²¹ Vgl. Lynch (2004), S. 16.

²² Weiterhin eignet sich das Subsystem Ersatzteillistik zur Fremdvergabe an einen spezialisierten Logistikdienstleister.

²³ Vgl. Bretzke (2004b), S. 14.

²⁴ Vgl. Pfohl (2004b), S. 183.

ziert. Aus den intensiveren Beziehungen zu den einzelnen Lieferanten können sich zudem vielfältige Verbesserungsmöglichkeiten ergeben.²⁵ Eine Logistics Due Diligence, die eine Outsourcing-Entscheidung für die Beschaffungslogistik vorbereitet, sollte sich deshalb intensiv mit dem vorhandenen Beschaffungsprogramm, den Einkaufs- und Lieferantenstrukturen und den jeweiligen beschaffungslogistischen Verträgen auseinandersetzen. Ebenfalls maßgeblich sind die bestehenden Organisationsstrukturen der Beschaffungslogistik, Prozesse und verwendeten Ressourcen. So sollte ferner der anfallende Materialbedarf und die dabei verwendeten Sourcingstrategien evaluiert werden.

Die Produktionslogistik umfasst nach Pfohl (2002) "alle Aktivitäten, die in einem Zusammenhang mit der Versorgung des Produktionsprozesses mit Einsatzgütern (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Halbfertigerzeugnisse und Kaufteile) und der Abgabe der Halbfertig- und Fertigerzeugnisse an das Absatzlager stehen."²⁶ Die Möglichkeiten des Outsourcings der Produktionslogistik beziehen sich vorwiegend auf Industriebetriebe mit eigener Herstellung und sind maßgeblich bestimmt durch die Art der Fertigung. Die Anforderungen bei der Werkstattfertigung sind bspw. gänzlich anders als die bei der Gruppen- oder Fließfertigung. Betrachtet man die einzelnen Funktionen, die bei der Produktionslogistik Gegenstand einer Fremdvergabe sein können, so sind dies der (innerbetriebliche) Transport (auch zwischen verschiedenen Werken und Standorten), die Lagerhaltung im Betrieb, die Verpackung bzw. Handhabung der Güter und die (innerbetriebliche) Auftragsabwicklung, deren Kern die Steuerung der Informationsflüsse ist. Ist die Produktionslogistik Gegenstand einer Bewertung, so ist im Rahmen der Logistics Due Diligence auf das Produktionsprogramm, Produktions- und Fertigungsstrukturen sowie auf Organisationsstruktur und Produktionsprozesse ein besonderes Augenmerk zu legen. Dabei spielen, wie schon erwähnt, die Fertigungsart, aber auch die Komplexität des Herstellungsverfahrens und der Materialbedarf eine große Rolle.

Die Distributionslogistik ist hinsichtlich der an sie gestellten Anforderungen das Spiegelbild zur Beschaffungslogistik. Sie nutzt vorhandene Kundenkapazitäten und hat die Aufgabe, dem Kunden bestellte Güter bedarfsgerecht zur Verfügung zu stellen. Als Kunden kommen dabei sowohl externe Abnehmer auf der nächsten Wertschöpfungsstufe als auch unternehmensinterne Adressaten (wie z.B. Filialen) in Betracht. Eine wesentliche Unterscheidung ist, ob der Versender die Ware zum Kunden bringt und sie ihm dort verfügbar macht oder ob der Abnehmer die Ware beim

²⁵ Vgl. Pfohl (2004b), S. 191f.

²⁶ Pfohl (2004b), S: 193.

Zulieferer übernimmt und sofort die Verfügungsgewalt darüber hat.²⁷ Untersucht man die Distributionslogistik eines Verladers sind das Distributionsprogramm, die Distributions- und Kundenstruktur und die distributionslogistischen Verträge sowie die Planung, Organisationsstruktur, distributionslogistischen Prozesse und die Ressourcen von besonderem Interesse. Diese Aktivität gilt es im Rahmen einer distributionsorientierten Logistics Due Diligence vertieft zu betrachten.

Schließlich können auch die Entsorgungslogistik sowie die Supply Chain- und Logistik-Planung Gegenstand von Outsourcing-Initiativen sein.

Ein Praxisbeispiel für das Teil-Outsourcing von Logistiksubsystemen ist das Unternehmen Jungheinrich AG, welches im Jahr 2002 das Ersatzteilwesen an TNT Logistics ausgelagert hat. Dazu gehört neben der Lagerhaltung auch der Transport der Ersatzteile zu Kundendiensttechnikern in Deutschland und dem angrenzenden europäischen Ausland. Ziel des Outsourcings ist es, das benötigte Ersatzteil über Nacht bis in den Kofferraum des Außendienstmitarbeiters zu liefern.²⁸

Im Anhang befindet sich eine Checkliste zum Outsourcing von Logistiksubsystemen an Logistikdienstleister.

6.2.2 Kontraktlogistik

Die Kontraktlogistik beinhaltet gemäß der wörtlichen Bedeutung die vertragsbasierte Erbringung von Logistikleistungen durch einen spezialisierten Dienstleister. Eine Definition von Weber et al. (2007) bezeichnet Kontraktlogistik als "...integrierte Leistungsbündel, die verschiedene, in ihrem Umfang wesentliche Logistikleistungen, ergänzbar um Zusatzleistungen, enthalten und kundenspezifisch gestaltet von einem Dienstleister für eine andere Partei wiederholt und über einen längeren Zeitraum auf Vertragsbasis erbracht werden."²⁹

Aus Sicht eines Logistikdienstleisters können mehrere Ziele im Kontext der Kontraktlogistik unterschieden werden. Ein wichtiges Ziel ist der wirtschaftliche Erfolg, wozu nebst der Gewinnerzielung auch die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile, Unternehmenswachstum und das Bestehen im Marktumfeld zählen. Je nach individuellem Leitbild und Vision können weitere Zielsetzungen relevant sein. Da die Kontraktlogistik meist ein Teil der unternehmerischen Tätigkeit des Dienstleisters ist, kann dies-

²⁷ Vgl. Pfohl (2004b), S. 212.

²⁸ Vgl. Preuß (2003), S. 30.

²⁹ Weber et al. (2007), S. 38.

bezüglich eine differenzierte Betrachtung der Zielsetzungen erfolgen.³⁰ Zu unterscheiden sind zwei mögliche Wettbewerbsstrategien: Einerseits das Anstreben der Kostenführerschaft im Markt, die in der Erbringung einer definierten Leistung zu den geringsten Kosten besteht, sowie andererseits das mögliche Ziel der Differenzierung, wobei die Kunden für die Erbringung einer besonderen Leistung einen entsprechenden Preis bezahlen.³¹ Diese strategischen Zielsetzungen erlauben eine prinzipielle Positionierung der Logistikdienstleister im Wettbewerb. Gemäß dem One-Stop-Shopping-Prinzip, das dem Kunden den Vorteil bietet, in allen Logistikfragen nur einen Ansprechpartner zu besitzen, strebt der Dienstleister mit dem Angebot der Kontraktlogistik danach, beim Kunden das Bild des umfassenden Problemlösers, der zuverlässig und innovativ agiert, aufzubauen.³² Bei der individuellen Vertragsgestaltung mit verladenden Unternehmen als Kunden ist es für Logistikdienstleister daher entscheidend zu wissen, welche Leistungen im Detail zu erbringen sind und vor allem, wo in diesem Zusammenhang unvorhergesehene Probleme auftauchen können. Ferner ist ein Mittelweg zwischen erwünschter Marge und wettbewerbsfähigem Angebot zu finden. Daneben sollte der Dienstleister überbetonte Einschränkungen seiner unternehmerischen Flexibilität vermeiden, um nicht zu einem späteren Zeitpunkt eventuell mögliche Kosteneinsparungspotentiale ungenützt lassen zu müssen. Ebenfalls sind aus Sicht von Logistikunternehmen langfristige Verträge erstrebenswert, die Planungssicherheit und – im Sinne der Fristenkongruenz von Finanzierung und Investition – die Amortisation notwendiger Anschaffungen und Aufwendungen ermöglichen.³³

Eine Logistics Due Diligence kann zur Vorprüfung einer möglichen Kontraktlogistikbeziehung dienen. Der Untersuchungsgegenstand für den Logistikdienstleister ist dabei das verladende Unternehmen. Der Logistikdienstleister überprüft einerseits, ob er die Leistungen, die das Unternehmen fordert, überhaupt erbringen kann. Andererseits überprüft er, ob die Leistungsübernahme zu Bedingungen möglich ist, die es ihm erlauben, einen wirtschaftlichen Vorteil aus der Beziehung zu generieren. Die Interaktion zwischen den Vertragsparteien nimmt daher eine exponierte Stellung ein und wird durch drei Punkte geprägt:

1. Die Gestaltung des Vertrages, der festschreibt, welche Leistungen, in welcher Form, zu welcher Zeit, auf welche Weise zu erbringen sind.

³⁰ Vgl. Schneiderbauer/Neuhaus (2005), S. 68.

³¹ Vgl. Nothardt et al. (2007), S. 695.

³² Vgl. Weber et al. (2007), S. 46.

³³ Vgl. Steinmüller (2007), S. 553f.; Gran (2005), S. 431.

2. Die Kalkulation des Angebots und damit der Preisgestaltung auf Basis der im Vertrag vereinbarten Leistungen.
3. Getragen wird die Zusammenarbeit schließlich von einem möglichst effektiven und effizienten Beziehungsmanagement, das es auch erlaubt, schnell und flexibel auf Änderungen, die sich im laufenden Betrieb ergeben, einzugehen.³⁴

Logistikverträge sind, insbesondere in der Kontraktlogistik, sehr detailliert ausgestaltet. Die zu erwartende längerfristige Zusammenarbeit und die hohen Kosten eines Anbieterwechsels machen es unumgänglich, die zu erbringenden Leistungen möglichst exakt festzuschreiben. Müller und Ermel (2007) stellen eine Auflistung möglicher Vertragsinhalte vor, die in Abbildung 55 auszugsweise wiedergegeben werden.³⁵

Mögliche Inhalte von (Kontrakt-) Logistikverträgen	
operativer Bereich	finanzieller & rechtlicher Bereich
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abgrenzung der Leistung / Anforderungskatalog ▪ Definition der Aufgabenbereiche und des Leistungsumfangs ▪ Beschreibung der Leistungserbringung und Qualität ▪ Ablaufplan, Organisation und Durchführung ▪ Kontrolle und Benchmarks 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haftung / Gewährleistung / Schadensersatz ▪ Vertragslaufzeit ▪ Zahlungsmodalitäten ▪ Preisanpassung ▪ Risikomanagement ▪ Definition von Ausstiegskriterien und Rücktrittsrechten

Abb. 55. Mögliche Inhalte von (Kontrakt-) Logistikverträgen

Strebt ein Dienstleister eine Kontraktlogistik-Partnerschaft mit einem Verlager an, so sollte eingangs eine gründliche Analyse und Bewertung anhand verschiedener Kriterien erfolgen. Von Seiten des Dienstleisters ist zu evaluieren, ob die jeweils notwendigen Ressourcen und Kapazitäten in für die Aufgabe ausreichender Form vorhanden sind, oder ob es nötig ist, Subkontrakte mit weiteren Dienstleistern einzugehen. Dabei sind nicht nur Gebäude oder ähnliche bauliche Voraussetzungen zu berücksichtigen, sondern auch Mobilien (z.B. Fahrzeuge, Ladungsträger, Hubwagen, etc.),

³⁴ Vgl. Weber et. al. (2007), S. 45.

³⁵ Vgl. Müller/Ermel (2007), S. 302.

Technologien (z.B. ERP-System, Lagersysteme), Mitarbeiter und die Managementkapazitäten.³⁶ Die Frage, ob bereits Verflechtungen zwischen den beiden Unternehmen bestehen, ist für das Kontraktlogistik-Vorhaben ebenfalls von Bedeutung. Eine bereits bestehende Geschäftsbeziehung verhilft dem Dienstleister zu einem besseren Einblick in die Prozesse sowie das Innere der Organisation des Verladers. Außerdem ist in diesem Fall bereits ein Rahmen für eine Partnerschaft gegeben, welcher Abstimmungs- und Anlaufprozesse zu Beginn der Zusammenarbeit in der Kontraktlogistik vereinfachen kann. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit wird, besonders bei solchen engen Verflechtungen wie sie in der Kontraktlogistik der Fall sind, beeinflusst vom kulturellen Hintergrund der Akteure. Darunter fallen die Sprache, das Selbstverständnis und die Mentalität des Managements, Normen und Werte, die maßgeblich für die unternehmerische Tätigkeit sind, sowie die Unternehmenskultur im engeren Sinne. Übernimmt ein Dienstleister dauerhaft Logistikaufgaben eines Industrie- oder Handelsunternehmens, werden die ehemals beim Verlager in diesem Bereich beschäftigten Mitarbeiter im Rahmen von Betriebsübergängen übernommen.³⁷ In diesem Fall ist besonders auf eine möglichst hohe Übereinstimmung der Unternehmenskulturen zu achten oder ggf. auf die Bereitschaft der Mitarbeiter, einschneidende Veränderungen mit zu tragen. Fehlt diese Bereitschaft, ist es für den Dienstleister schwer, qualitativ hochwertige Leistungen für seinen Kunden zu erbringen. Ebenfalls zu berücksichtigen ist die räumliche Distanz, die zwischen den Entscheidungsträgern beider Parteien liegt. Besonders bei dringlichen Problemen kann geographische Nähe eine schnelle und unkomplizierte Lösung durch direkte Kommunikation erleichtern. Schließlich sind die technischen Voraussetzungen einer Zusammenarbeit zu überprüfen. Zu klären ist, ob die IT-Systeme bereits kompatibel sind, bspw. aufgrund einer vorangegangenen Zusammenarbeit, oder ob Anpassungen oder Neuentwicklungen notwendig sind. Die dabei zu erwartenden Kosten spielen bei der Evaluation eines Verladers als möglichen Kunden eine Rolle.³⁸

Neben diesen Faktoren, die eher dem allgemeinen Beziehungsmanagement zuzuordnen sind, bestimmen Fragen der operativen Leistungserbringung die Entscheidung eines Dienstleisters für oder gegen einen bestimmten Kontraktlogistik-Auftrag. Grundsätzlich stellt sich die Frage, welches Logistiksubsystem der Verlager dem Dienstleister übertragen möchte. Je nachdem ob die Beschaffungs-, die Produktions- oder die Distributionslogistik oder nur einzelne Bereiche davon ausgliedert werden, muss der

³⁶ Vgl. Weber et al. (2007), S. 48f.

³⁷ Vgl. Prockl/Rudolph (2007), S. 370.

³⁸ Vgl. Wecker/Otto (2007), S. 267.

Dienstleister überprüfen, ob er die geforderten Leistungen mit den vorhandenen Kompetenzen und Potentialen bewältigen kann. Neben der eigentlichen "Produktion", die aus Vor-, Haupt- und Nachlauf besteht, sind bei der Erbringung der komplexen Leistungsbündel in der Kontraktlogistik die vereinbarten Zusatzleistungen und der Kundenservice von hoher Relevanz. Im operativen Bereich kann der Dienstleister aufgrund von Economies of Scale und Scope wirtschaftliche Erfolge realisieren. Dies gelingt, wenn er in der Lage ist, mit seinen Prozessen die Bedürfnisse der Kunden individuell zu befriedigen und dabei möglichst viele Verbundvorteile erzielt, indem er bspw. IT-Systeme, Know-how aber auch Betriebsanlagen und -mittel für mehrere Abnehmer einsetzen kann. Die Bereiche, die ein Logistikdienstleister im Rahmen einer Logistics Due Diligence vor der Entscheidung für oder gegen eine Kontraktlogistikbeziehung mit einem Verlager intensiv analysieren sollte, sind in Abbildung 56 nochmals aufgelistet.

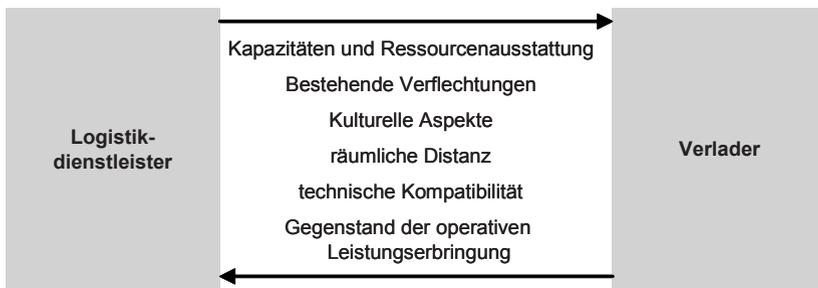


Abb. 56. Untersuchungsbereiche der Logistics Due Diligence in Kontraktlogistikbeziehungen

Die Abwicklung der europaweiten Rücknahme defekter Geräte der Marke Hewlett Packard durch die 1995 gegründete Logistik Group International (LGI) ist ein Beispiel einer erfolgreichen Kontraktlogistikbeziehung. LGI, die Kontraktlogistiktochter des deutschen Logistikdienstleisters Willi Betz, steht in Deutschland beim Angebot von Kontraktlogistikleistungen umsatzmäßig unter den Top 10-Anbietern.³⁹

Im Anhang befindet sich eine Checkliste zur Kontraktlogistik bei Verlegern aus Sicht von Logistikdienstleistern.

³⁹ Vgl. Lauenroth (2007).

6.3 Initial Public Offering & Management Buy-Out in der Logistik

Der Begriff Initial Public Offering (IPO) bezeichnet den Verkauf von Anteilsscheinen des Unternehmens an der Börse. Im konkreten Fall wird der Börsengang eines Dienstleisters betrachtet. Die Due Diligence ist im Börsenumfeld ein bekanntes Instrument und vor jedem Börsengang obligatorisch. Die Logistik war bis jetzt aber in der Regel kein expliziter Bestandteil dieser Prüfung. Da diese bei Logistikdienstleistern der primäre Geschäftsinhalt ist, scheint es angebracht, ein Instrument zu entwickeln, das eine logistikorientierte Evaluation vornimmt, die Logistics Due Diligence.

Ein Management Buy-Out (MBO) wird im Zusammenhang dieser Ausarbeitung, neben der klassischen Bedeutung des Erwerbs eines Unternehmens(-teils) durch das Management, vor allem als Verselbstständigung der Logistik-Einheit eines verladenden Unternehmens gesehen. Um einen fairen Preis sowie eine korrekte Analyse und Bewertung der Einheit zu ermöglichen, ist ebenfalls eine detaillierte Untersuchung nötig. Der logistikspezifische Hintergrund und die Frage, welche Informationen für eine Evaluation besonders relevant sind, sind Teil dieses Abschnitts. Zunächst werden jeweils die Ziele, die hinter den genannten Maßnahmen stehen, betrachtet, um anschließend auf den bewertungsrelevanten, logistikspezifischen Hintergrund einzugehen.

6.3.1 Initial Public Offering (IPO)

Mit einer Börsennotierung verfolgen Logistikdienstleister ähnliche Ziele wie die Unternehmen in anderen Branchen, die diesen Schritt vollziehen möchten. Als wohl bedeutendstes Motiv für einen Börsengang ist die Möglichkeit der Kapitalbeschaffung zu nennen. Durch den Verkauf von Anteilsscheinen vergrößert sich die Eigenkapitalbasis eines Unternehmens. Mit Hilfe der neuen finanziellen Mittel können besonders Wachstumsstrategien, aber auch umfassende Investitionen für Innovationen realisiert werden.⁴⁰ Eine entsprechende Eigenkapitalbasis ist zudem Voraussetzung für den Bezug von zusätzlichem Fremdkapital. Erfolgreiche Logistikdienstleister streben daneben oft selbst an die Börse, um die eigene Handlungsfähigkeit im Kontext des fortschreitenden Konsolidierungsprozesses in der Branche zu erhalten. So schafft eine Börsennotierung auch Flexibilität im Zusammenhang mit M&A. Ein Aktientausch zur Verbindung zweier

⁴⁰ Vgl. Rödl/Zinser (2000), S. 89f.

Unternehmen lässt sich relativ zügig und zu einem durch den Markt festgelegten Preis durchführen.⁴¹ Mit dem Verkauf von Anteilen des Unternehmens können die bisherigen Eigentümer das unternehmerische Risiko diversifizieren. Sie können ihren Eigenkapitalanteil am Unternehmen verringern und damit auch das persönliche Risiko. Besonders bedeutend ist dies im Zusammenhang mit der Nachfolgeproblematik bei im operativen Geschäft tätigen Gesellschaftern, wie dies bei inhabergeführten Logistik- und Transportunternehmen häufig der Fall ist. Ebenfalls ein Ziel des Börsengangs kann die Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens sein.⁴² Das Unternehmen macht sich dabei das öffentliche Interesse am Börsengeschehen für eigene Zwecke nutzbar. Nicht zu vernachlässigen ist der Vertrauensbonus, der mit einer Börsennotierung zu erreichen ist. Einerseits bei den Kunden, die in vielen Fällen einem börsennotierten Unternehmen eine wesentlich größere Seriosität zuschreiben, andererseits aber auch bei Banken und institutionellen Anlegern.

Allerdings impliziert eine Börsennotierung eine Vielzahl rechtlicher Vorschriften. Es müssen – je nach Börsensegment – sofort Meldungen über wichtige Geschäftsereignisse gemacht und zu vorgegebenen Zeiten Berichte über die Geschäfts- und Finanzsituation veröffentlicht werden. Diese erhöhte Transparenz führt zu verbesserten Möglichkeiten für Finanzdienstleister die jeweiligen Risiken bei der Vergabe von Fremdkapital abzuschätzen. Kreditvergaben sind bei entsprechenden Kennzahlen erleichtert.⁴³ Ein ebenfalls nicht zu vernachlässigender Aspekt ist die vereinfachte Veräußerbarkeit eines Unternehmens, wenn dieses an der Börse notiert ist. So können sich die früheren Gesellschafter nach einer erfolgreichen Einführung der Aktie einfacher von ihren Anteilen trennen, als dies bspw. bei Anteilen einer nicht kodifizierten Aktiengesellschaft oder GmbH-Anteilen der Fall wäre.⁴⁴

Eine durchgeführte Due Diligence ist vor der Erstausgabe der Aktien an der Börse ein wichtiges Entscheidungskriterium. Durchgeführt wird die Due Diligence vor einem Börsengang vor allem, um die Planungsrechnungen des Kandidaten zu überprüfen und um dessen Markt- und Wettbewerbsposition einzuschätzen. Sie dient damit einerseits der Untermauerung des angestrebten Emissionskurses, andererseits ist sie eine Grundlage für die im Emissionsprospekt genannten Fakten. Damit senkt sie das mit dem Emissionsprospekt verbundene Haftungsrisiko.⁴⁵ Soll im Zuge des Börsen-

⁴¹ Vgl. Notheis/Anselmino (2005), S. 494.

⁴² Vgl. Löhr (2006), S. 21.

⁴³ Vgl. Rödl/Zinser (2000), S. 91f.

⁴⁴ Vgl. Kroll/Bartsch-Kroll (2002), S. 45.

⁴⁵ Vgl. Maute (1999), S. 138.

gangs eines Logistikdienstleisters eine Due Diligence erfolgen, so kann diese aus den bekannten traditionellen Audits bestehen. Da jedoch operative Logistikaktivitäten den primären Geschäftszweck eines Logistikdienstleisters ausmachen, empfiehlt sich zusätzlich der Einsatz des spezialisierten Instruments der Logistics Due Diligence. Deren Untersuchungsgegenstand sind vor allem die logistikbezogenen Geschäftsprozesse des Dienstleisters.

Der Aufgabenbereich der Logistics Due Diligence umfasst im Vorfeld eines IPO die grundsätzlich angebotenen Logistikleistungen und Value Added Services des Dienstleisters. Außerdem sind einzuhaltende Standards und Qualitätsmerkmale sowie die Marken, unter denen die Leistungen angeboten werden, festgeschrieben. Die Preispolitik legt die Rahmenbedingungen für die preisliche Gestaltung des Angebots fest. Im Bereich der Kommunikationspolitik ist definiert, wie der Dienstleister mit seinen Kunden und anderen relevanten Anspruchsgruppen in Kontakt tritt. Die Distributionspolitik charakterisiert den möglichen Vertrieb der Leistung an den Kunden, bspw. über Messeauftritte oder persönliche Verkaufsgespräche.⁴⁶ Die Supply Chain- und Logistikplanung wird hauptsächlich bezüglich der grundsätzlichen strategischen Ausrichtung des Unternehmens betrachtet. Hinzu kommt die Überprüfung der Zweckmäßigkeit und Zukunftsfähigkeit der Organisationsstruktur sowie der einzelnen Unternehmensfunktionen. Besonders im Zusammenhang mit der Einhaltung von Planungsaufgaben ist ein Controlling sowie Performance Measurement nötig. Das vorhandene Markt- und Branchen-Know-how sowie die Infrastruktur der Informationstechnik sind weitere Untersuchungsbereiche. Im Bereich der "Produktion" des Logistikdienstleisters werden die operativen Logistikprozesse und -aktivitäten betrachtet. Dabei sind jeweils die Planungssysteme, die individuelle Organisation der einzelnen Prozesse sowie die verwendeten Ressourcen von Bedeutung. Insbesondere die Ressourcenplanung ist für Logistikunternehmen relevant, da sie einerseits ausreichende Ressourcen für die Befriedigung der Kundenbedürfnisse benötigen, andererseits aber im Falle von Überkapazitäten aufgrund der relativ geringen Margen in der Logistikbranche schnell in Gefahr laufen, unwirtschaftlich zu operieren. Je mehr sich ein Dienstleister mit seinem Leistungsangebot von den klassischen Aktivitäten wie Transport, Umschlag und Lagerung entfernt, desto wichtiger wird die Erbringung von Value Added Services (z.B. Preisauszeichnungen, Finanzierungsleistungen oder Vormontagen). Im Vorfeld eines Börsengangs ist dieser Bereich von besonderem Interesse, weil hier mit einem innovativen und wettbewerbstauglichen Geschäftsmodell im Sinne einer Differenzierung höhere Margen erzielbar

⁴⁶ Vgl. Homburg/Lüers (2007), S. 255.

sind als bei einer ausschließlichen Fokussierung auf klassische Leistungsbestandteile. Schließlich gilt es – ähnlich wie auch in anderen Dienstleistungssektoren – einen schlagkräftigen Kundenservice aufzubauen. Nur mit einem aus Sicht der Kunden sowie deren Kunden ausgewogenen Service ist ein hohes Zufriedenheitsniveau erreichbar und damit eine langfristige Kundenbindung möglich.⁴⁷ Aus diesem Grund gilt es, den Kundenservice im Rahmen einer IPO-induzierten Logistics Due Diligence ebenfalls in die Prüfung mit einzubeziehen.

Die Analyse der aufgezeigten Themenbereiche im Rahmen einer Logistics Due Diligence trägt wesentlich zur Verbreiterung der Informationsbasis der Beteiligten vor einem IPO bei. Es wird damit eine branchenspezifischere und detailliertere Betrachtung möglich, als dies bei einer herkömmlichen Due Diligence mit den klassischen Audits der Fall wäre.

Einer der größten Börsengänge im Logistik-Umfeld war das IPO des luxemburgischen Logistikkonzerns Thiel im Jahr 2000. Die am damaligen "Neuen Markt" notierte Aktie kam im Zusammenhang mit dem Platzen der New Economy-Blase in den folgenden Jahren stark unter Druck. Die Mehrheit der Aktien befindet sich jedoch in der Hand einer Gesellschaft.

6.3.2 Management Buy-Out (MBO)

Bei einem Management Buy-Out (MBO) sind zwei Parteien – ein Verkäufer und ein Käufer – zu unterscheiden. Auf den Logistikkontext übertragen bedeutet dies, dass ein verladendes Industrie- oder Handelsunternehmen seine Logistikaktivitäten nicht mehr selbst betreiben möchte, eine Fremdvergabe an einen Dienstleister nicht möglich bzw. nicht gewollt ist und damit den Verkauf über ein Management Buy-Out in Betracht zieht. Der oder die Käufer, meist das ehemalige Führungspersonal der Abteilung, sieht im Kauf und der rechtlichen Verselbstständigung des Bereiches eine unternehmerische Chance. Es erfolgt eine Loslösung von der Muttergesellschaft, auch Spin-off genannt.⁴⁸ Der Kauf eines Unternehmensbereichs kann aus finanzieller Sicht nur in seltenen Fällen vom Führungspersonal alleine getragen werden. Häufig sind Investoren nötig, die in die Fähigkeiten des Managements vertrauen und das zusätzlich benötigte Kapital beisteuern. Erfolgt die Finanzierung zu einem großen Teil mittels Fremdkapital, so

⁴⁷ Vgl. Homburg/Lüers (2007), S. 249.

⁴⁸ Vgl. Krebs (1998), S. 18. Solche Buy-Outs sind auch bei Logistkdienstleistern zu beobachten. Der österreichische Transportdienstleister Gebrüder Weiss hat beispielsweise seinen IT-Bereich über einen MBO in das Unternehmen i-net Logistics überführt.

spricht man von einem Leveraged Buy-Out (LBO).⁴⁹ Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen steht ein Verlader als Verkäufer; auf die Käuferseite wird nicht im Detail eingegangen. Ziele, die ein Verlader mit einer solchen "Verselbständigung" verfolgen kann, sind Kostensenkungen, bspw. weil für das Personal der Logistiksparte nach dem Verkauf andere Tarifbedingungen gelten, eine Konzentration auf Kernkompetenzen des Unternehmens oder eine höhere Flexibilität durch geringere Fixkosten.⁵⁰

Als Alternative zum Management Buy-Out kommt die Ausgründung der Logistiksparte in eine Tochtergesellschaft in Frage. Bei einer Ausgründung genannten Überführung der Logistiksparte in die rechtliche Selbständigkeit (z.B. in eine GmbH) sind ähnliche Zielsetzungen gegeben. Der wesentliche Unterschied zum MBO liegt in der Eignerstruktur der neuen Gesellschaft. Beim MBO ändert sich der Eigentümer, die Unternehmensführung wird meist zusammen mit Investoren zu Gesellschaftern. Hingegen verbleibt bei einer Ausgründung der Verlader in der Position des Eigentümers der Gesellschaft. Ein Vorteil, der in beiden Fällen zum Tragen kommt, ist die Möglichkeit der neuen Gesellschaft, ihre Leistungen weiteren Kunden als nur dem (ehemaligen) Mutterunternehmen anzubieten (so genanntes Drittgeschäft). Gleichzeitig bleibt das Branchen- und Fach-Know-how erhalten. Zudem ist – im Vergleich zu einer "klassischen" Outsourcing-Lösung mit einem Dienstleister – aufgrund der zu erwartenden Loyalität der ehemaligen Mitarbeiter gegenüber ihrem alten Arbeitgeber sowie der Bedeutung des Mutterkonzerns als vermeintlich wichtigster Kunde eine geringere Abhängigkeit zu erwarten.⁵¹

In den meisten Fällen ist die gesamte Unternehmenslogistik Gegenstand eines Buy-Outs. Nur einzelne Leistungsbestandteile in eigene Gesellschaften zu überführen scheint nicht sinnvoll. Einen Sonderstatus nimmt in diesem Zusammenhang – wie beim Outsourcing bzw. der Kontraktlogistik – aufgrund der engen Verflechtung mit den eigentlichen Fertigungsabläufen die Produktionslogistik ein.

Bei einem klassischen Management Buy-Out oder einer Ausgründung muss eine vertragliche Absicherung der Logistikdienstleistungen erfolgen, um zu vermeiden, dass die Logistik des ursprünglichen Unternehmens unter einem sich möglicherweise gut entwickelnden Drittgeschäft leidet. Diese Problematik ist in geringerem Maße gegeben, wenn das (ehemalige) Mutterunternehmen nach einer Ausgründung zumindest Mehrheitseigentümer der neuen Gesellschaft ist, da in diesem Fall die Kontrolle über die neu geschaffene Gesellschaft erhalten bleibt.

⁴⁹ Vgl. Uhde (2002), S. 18.

⁵⁰ Vgl. Hartel (2006), S. 86.

⁵¹ Vgl. Hartel (2006), S. 86.

Da mit dem Management Buy-Out die Gründung einer neuen Gesellschaft einhergeht, rückt auch die Supply Chain- und Logistikplanung wieder in den Vordergrund der Prüfung. Es sind geschäftspolitische Zielsetzungen zu erarbeiten und zu evaluieren. Ebenso ist eine tragfähige Gesamt- und Logistikstrategie im Besonderen nötig, die eine spätere Selbstständigkeit ermöglicht. Die notwendige (Neu-)Strukturierung des Unternehmens ist ebenfalls ein bedeutender Faktor, der vor einem Buy-Out bzw. einer Ausgründung zu klären ist. Von Interesse sind bei der Strukturierung die Schnittstellen des Unternehmens sowohl zum Rest der Gesellschaft, der nach dem Buy-Out verblieben ist, als auch die Schnittstellen zu anderen Anspruchsgruppen wie bspw. neuen (Dritt-)Kunden. Ebenfalls ist sicherzustellen, dass die Geschäftsgrundlage nach der Ver selbstständigung nicht entzogen wird: Es müssen langfristige und umfassende Verträge mit dem Verlader abgeschlossen werden. Die Mitarbeiter der Logistiksparte des ursprünglichen Unternehmens werden in die neue Gesellschaft überführt (Betriebsübergang). Oft ist in diesem Zusammenhang eine Kostensenkung möglich, da ein günstigerer Tarifvertrag herangezogen werden kann. Hier ist jedoch eine Vielzahl von rechtlichen Vorschriften und Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu beachten. Um das wirtschaftliche Überleben des neuen Unternehmens zu sichern, ist eine spezifische Kostenrechnung und Ertragsbewertung unerlässlich. Nur so ist die Einschätzung des tatsächlichen Wertes möglich. Daneben sind administrative Einrichtungen Gegenstand der Evaluation. So muss bspw. eine eigene IT-Lösung für die neue Gesellschaft gefunden werden.

Wird der Sourcing-Bereich von der Ausgliederung tangiert, ist die Beschaffungslogistik wiederum hinsichtlich der Lieferantenstrukturen und das zu ermöglichende Produktprogramm zu untersuchen. Dazu kommen das jeweilige Beschaffungsprogramm und die daraus erwachsenden Anforderungen. Die organisatorische Gestaltung der Beschaffung und der Prozesse sind aus Gründen der Effizienz relevant. Um das Potential eines MBO oder einer Ausgründung abschätzen zu können, ist das Potential der möglichen Effizienzverbesserungen zu bestimmen.

Ist die Produktionslogistik Gegenstand des Buy-Outs bzw. der Ausgründung, so sind insbesondere die vorherrschenden Fertigungsverfahren und -strukturen sowie die hergestellten Produkte einer Prüfung zu unterziehen. Der Status quo und die zu erwartenden Herausforderungen müssen geklärt werden. Bei der Organisationsstruktur und den Prozessen verhält es sich wie bei der Beschaffungslogistik. Es gilt Effizienzpotentiale zu finden und zu nutzen.

Bezogen auf die Distributionslogistik sind die Kundenstrukturen und das bestehende Distributionssystem (inklusive Sortimentsbreite, Lieferfre-

quenzen und -anforderungen) bei einem MBO oder einer Ausgründung von Interesse. Neben der Organisation der Distribution sind dabei die Logistikprozesse von Bedeutung. Je nach Kundenstruktur kann hier eine Vielzahl von verschiedenen Prozessen nötig sein (z.B. bei einem Sortiment, welches aus Food- und Non-Food-Artikeln besteht).

Grundsätzlich stellt sich sowohl bei der Beschaffungs- und Produktions-, als auch bei der Distributionslogistik die Frage, inwiefern Leistungen, die für das Mutterunternehmen zu erbringen sind, auch anderen (Dritt-)Kunden angeboten werden können. Darunter ist die, schon im Abschnitt zur Kontraktlogistik beschriebene, geforderte Standardisierbarkeit von Leistungen zu verstehen. Soll das neue selbständige Unternehmen anderen Kunden konkurrenzfähige Leistungen anbieten, ist es notwendig, dass es in der Lage ist, ebenfalls individuelle Leistungsbündel aus standardisierten Einzelleistungen zu bilden.

Die Volkswagen Logistics GmbH ist ein Beispiel für die Überführung eines Unternehmensbereichs in eine eigene Gesellschaft. Hervorgegangen aus dem Bereich Logistik der Volkswagen AG bietet die Gesellschaft heute Logistikdienstleistungen einerseits für VW, andererseits aber auch für externe Kunden an.

Im Anhang befindet sich eine Checkliste zu IPO/MBO bei Verladern und Logistikdienstleistern.

6.4 Veränderungs- & Wandelprozesse in der Logistik

Die Rahmenbedingungen der wirtschaftlichen Tätigkeit unterliegen einem ständigen Wandel. Unternehmen müssen sich anpassen oder sie können nicht auf Dauer im Wettbewerb bestehen. In der Logistik scheint die Beschleunigung des Wandels besonders stark ausgeprägt zu sein. Mit den Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie, die sich insbesondere seit Beginn der 1990er Jahre rasant entwickelt haben, ergaben und ergeben sich neue Potentiale in der Logistik. Ein in diesem Zusammenhang oft genanntes Stichwort ist die Technologie der Radio Frequency Identification (RFID), welche eine berührungslose Identifikation und Lokalisierung von entsprechend markierten Gegenständen ohne Sichtkontakt ermöglicht. Sowohl unternehmensübergreifend als auch innerbetrieblich können mittlerweile Informations- und Güterflüsse schnittstellenfrei koordiniert und effizient gestaltet werden. Akteure, welche mit diesen technologischen Fortschritten nicht mithalten, erleiden – insbesondere in der Logistik – in kürzester Zeit zahlreiche Wettbewerbsnachteile. Nicht mehr konkurrenzfähige Unternehmen kommen, besonders unter dem

Gesichtspunkt der in der Logistik vorherrschenden geringen Margen, schnell in Bedrängnis und können sich zu einem wirtschaftlichen "Krisenfall" entwickeln. Um eine Wendung zum Positiven zu erreichen, sind in vielen Fällen tief greifende Veränderungen nötig. Dieser Abschnitt zeigt auf, welche Informationen eine Due Diligence bei Veränderungs-, Wandel- und damit auch bei Restrukturierungsprozessen im Bereich der Logistik enthalten soll, um eine für die Zukunft positive Entwicklung einleiten zu können.

Das Vorgehen bei Restrukturierungsmaßnahmen in Folge von Veränderungs- und Wandelprozessen ist unabhängig von der genauen Beschaffenheit des Unternehmens als relativ einheitlich zu bezeichnen. Aus diesem Grund erfolgt die getrennte Betrachtung von Logistikdienstleistern und Verladern erst nach der Vorstellung grundsätzlicher, in der Praxis relevanter Ansätze.

Als übergeordnete Ziele von Restrukturierungsmaßnahmen können die Sicherung des kurzfristigen Überlebens des Unternehmens und die Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit genannt werden. Dabei ist der Faktor Zeit von großer Bedeutung. Insbesondere zur Sicherung des kurzfristigen Überlebens ist in Krisensituationen umgehendes Handeln erforderlich, um eine weitere Verschlechterung der Situation zu verhindern.⁵² Selbstverständlich sollte die Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit möglichst schnell erfolgen, wobei jedoch vorgängig ein tragfähiges Konzept zu erstellen ist.⁵³

Grundsätzlich sind, wie in Abbildung 57 dargestellt, vier verschiedene Arten der Restrukturierung zu unterscheiden. Am häufigsten ist die Verbesserung der Effizienz in der unternehmerischen Praxis vorzufinden. Durch Kostensenkungen in allen Bereichen des Unternehmens ist eine Steigerung des Betriebsergebnisses möglich. Im Vordergrund stehen operative Restrukturierungsmaßnahmen, wobei die strategische Ausrichtung grundsätzlich erhalten bleibt. Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Anpassung der Geschäftsfeldstruktur. Unprofitable Geschäftsfelder werden aufgegeben, viel versprechende neue Geschäftsfelder kommen zum Portfolio hinzu. In diesem Fall sind die zuvor genannten operativen Restrukturierungsmaßnahmen, wie bspw. Kostensenkungen, von geringerer Bedeutung. Es kommt zu einer strategischen Neuausrichtung, die sich an den veränderten Rahmenbedingungen orientiert. Weitere, jedoch in geringerem Umfang vorkommende, Veränderungs- und Wandelmaßnahmen bestehen in der Restrukturierung einerseits durch Wachstum und andererseits durch Verkleinerung der Geschäftstätigkeit. Je nach Branche und Kompetenzen des

⁵² vgl. Nothardt (2001), S. 271.

⁵³ Vgl. Blatz/Haghani (2006), S. 4f.

Unternehmens kann es sich empfehlen, die Größe des Unternehmens anzupassen, um wieder erfolgreich am Markt auftreten zu können.⁵⁴

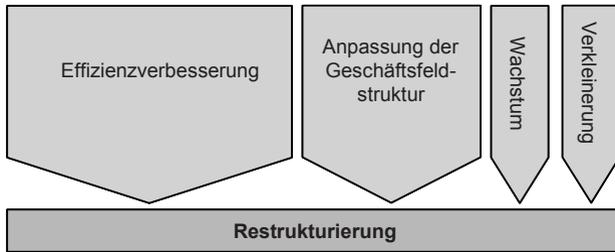


Abb. 57. Arten der Restrukturierung.

Bei sämtlichen Restrukturierungsmaßnahmen ist die Sicherung der Finanzierung der ursprünglichen Geschäftstätigkeit sowie der anzustoßenden Veränderungen und Anpassungen zu gewährleisten. Vor allem eine strategische Neuausrichtung, wie die Erschließung neuer Geschäftsfelder, ist mit hohen Investitionen verbunden. Befindet sich das Unternehmen bereits in einer Krise, sind die Finanzierungsmöglichkeiten meist zusätzlich eingeschränkt, da Kreditlinien oft schon ausgeschöpft sind und selbst kurzfristige Liquiditätssicherungen bereits zum Problem werden können. Die finanziellen Mittel, um die notwendigen Maßnahmen dennoch durchführen zu können, stammen daher oft aus dem Verkauf von Randaktivitäten und sonstigen Einnahmen, die sich bei der Trennung von Geschäftsfeldern ergeben.⁵⁵ Andere Möglichkeiten der Finanzierung wie Leasing oder Factoring kommen weniger in Betracht, solange der Leasinggeber keine Möglichkeiten zur positiven Geschäftsentwicklung sieht. Auch die Beteiligung anderer Parteien am Unternehmen ist, wenn dieses in einer Krisensituation steckt, wenig wahrscheinlich. Eine wesentliche Voraussetzung um sich dennoch das Engagement eines externen Kapitalgebers zu sichern, ist die Existenz eines tragfähigen Sanierungskonzepts.⁵⁶

Die Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen folgt im Wesentlichen dem bereits vorgestellten Prozess mit den Phasen der Initialisierung, Konzipierung, Mobilisierung, Umsetzung und Verstetigung des Wandelvorhabens. Ein adaptierter, konkretisierter Restrukturierungsansatz wurde von einer großen internationalen Unternehmensberatung entwickelt. Er gliedert sich in zwei Phasen und ist in Abbildung 58 dargestellt. In der ersten Phase erfolgt eine Bestandsaufnahme auf den drei Ebenen der Unter-

⁵⁴ Vgl. Lafrenz (2006), S. 39f.

⁵⁵ Vgl. Lafrenz (2006), S. 42f.

⁵⁶ Vgl. Simon (2006), S. 52f.

nehmensführung. Der finanziellen, der operativen und der strategischen Ebene. Begleitend werden Sofortmaßnahmen zur Verbesserung der Situation eingeleitet, um das zuvor erwähnte kurzfristige Überleben zu sichern. Anschließend folgt die Erstellung eines groben Konzepts zur Sanierung, das dann die Basis für einen detaillierten Sanierungsplan und dessen weitere Umsetzung bildet. Die Umsetzung wird dabei von einer transparenten Projektorganisation getragen, die, auch für die längerfristige Umsetzung der Veränderungs- und Wandelvorhaben, über ein wirksames Maßnahmencontrolling verfügt.⁵⁷

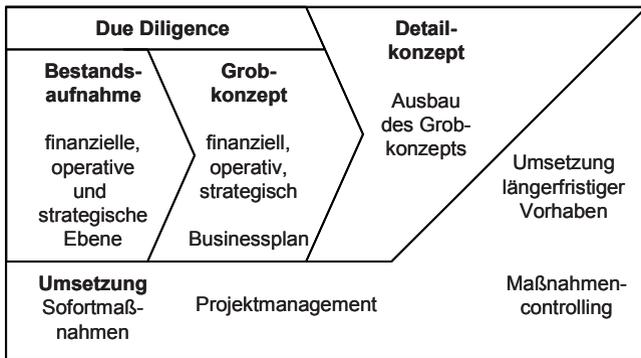


Abb. 58. Umfassender Restrukturierungsansatz
(Quelle: In Anlehnung an Blatz/Haghani (2006), S. 7).

Der Einsatz der Due Diligence im Rahmen von Restrukturierungsmaßnahmen ist bei der detaillierten Bestandsaufnahme und der Erstellung des Grobkonzepts anzusiedeln (siehe Abbildung 55). Im konkreten Zusammenhang von Veränderung und Wandel verschiebt sich der Fokus der Due Diligence. In den Vordergrund rücken stärker die zukünftigen Möglichkeiten der Entwicklung des Unternehmens. Weniger bedeutend ist die Erörterung schon begangener "Fehler". Ein weiterer Schwerpunkt der Due Diligence ist die Prüfung entwickelter Restrukturierungskonzepte. So ist sicherzustellen, dass diese alle notwendigen Maßnahmen beinhalten und sowohl Ist-Zustände als auch die aufgeführten Maßnahmen zur Erreichung des Soll-Zustandes adäquat wiedergeben. Grundsätzlich besteht ein Restrukturierungskonzept aus einer detaillierten Beschreibung des Unternehmens und seiner momentanen wirtschaftlichen Situation, einem Leitbild, das den angestrebten Zustand des Unternehmens nach der Restrukturierung wiedergeben soll, sowie den grundlegenden Maßnahmen

⁵⁷ Vgl. Blatz/Haghani (2006), S. 6f.

zur Erreichung dieses Leitbilds und die daraus abgeleiteten im Detail notwendigen Handlungen.⁵⁸

Im Folgenden wird auf die Besonderheiten der Logistik eingegangen, die sich bei Veränderungs- und Wandelprozessen bezüglich verladenden Industrie- und Handelsunternehmen sowie Dienstleistern ergeben.

6.4.1 Analyseobjekt: Verlader

Zur Charakterisierung des Logistikhintergrunds bei Veränderungs- und Wandelprozessen ist die zuvor vorgestellte Einteilung von Grundarten der Restrukturierung zu beachten. Hierbei ist eine operative, strategische und finanzielle Ebene zu differenzieren, auf welche sich eine Veränderung beziehen kann. Bei der Grundart der Effizienzverbesserung steht die operative Ebene im Vordergrund. Bei der Anpassung der Geschäftsfeldstruktur ist hingegen vor allem der strategische Blickwinkel von Interesse. Die finanzielle Ebene ist bei allen Typen der Restrukturierung von Bedeutung. Sie hat aber vor allem zu Beginn von Veränderungsmaßnahmen hohes Gewicht, da das kurzfristige Überleben des Unternehmens zu sichern ist. Bei Verladern ist davon auszugehen, dass vor allem Effizienzverbesserungen, die über eine Restrukturierung der Logistikprozesse erzielt werden können, relevant sind. Die Anpassung der Geschäftsfeldstruktur wird bei Verladern in vielen Fällen die Frage beinhalten, ob – und wenn ja welche – Leistungen ggf. fremdvergeben werden können. Es ist jedoch auch eine strategische Neuausrichtung der Unternehmenslogistik möglich, ohne dass der Option eines Outsourcings zu folgen ist. Dies kann der Fall sein, wenn die Logistik als eine Kernkompetenz des verladenden Unternehmens interpretiert wird.⁵⁹

Bei Verladern ist ferner zu beachten, ob das ganze Unternehmen neu auszurichten ist oder lediglich ein einzelner Bereich – in diesem Fall die Logistik als Ganzes oder einzelne Logistiksubsysteme. Soll lediglich ein ausgewählter Teil angepasst werden, so ist davon auszugehen, dass eine detaillierte und tiefgründigere Analyse und Bewertung aufgrund des "überschaubaren" Umfangs möglich ist.

Gegenstand eines Veränderungs- und Wandelprozesses bei Verladern kann zunächst die Supply Chain- und Logistikplanung sein. Dabei gilt es u.a. Fragen zur Konzern- und Unternehmensstrategie und zur grundsätzlichen Organisation sowie über die langfristigen rechtlichen Bindungen vor dem Hintergrund der Supply Chain und der Logistik zu beleuchten. Darun-

⁵⁸ Vgl. Kuhlwein (2006), S. 65.

⁵⁹ Vgl. Haghani/Piehlner (2006). S. 117f.

ter fällt auch eine mögliche Restrukturierung (Re-Design) des gesamten Wertschöpfungsnetzwerks, die eine Schließung von Standorten, die Reduktion der Mitarbeiterzahl oder eine Verringerung der Lieferanten beinhalten kann. Ein Beispiel dafür ist die Zusammenfassung mehrerer dezentraler Lagerstätten zu einem größeren Zentrallager. Im operativen Bereich sind die Personalpolitik, das Logistik-Controlling und die logistikrelevanten IT-Systeme von den Veränderungs- und Wandelprozessen besonders betroffen. Mithilfe von umfassenden Controlling- und IT-Systemen ist es bspw. möglich, die Performance der operativen Prozesse zu überwachen, um mögliche Ineffizienzen zu vermeiden. Eine Bereinigung des Sortiments reduziert die Warenbestände. Damit wird einerseits das gebundene Kapital verringert und andererseits dem Bullwhip-Effekt, dem Auftreten immer größer werdender Sicherheitsbestände innerhalb einer Supply Chain, entgegengewirkt. Eine weitere allgemeine Restrukturierungsmaßnahme in der Logistik ist der "Personalabbau" durch Outsourcing der Leistungen an ein Logistikunternehmen oder aber, im Gegensatz dazu, der Einsatz von in anderen Bereichen nicht benötigten Personals in der Logistik.

Ebenfalls betroffen von Restrukturierungsmaßnahmen bei Verladern können die Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik sein. In diesen drei Bereichen stehen weniger strategische Aspekte, als Fragen der operativen Leistungserbringung im Zentrum. Ausgehend von gegebenen Grunddaten ist die Detailplanung der Abläufe sämtlicher Bereiche zu untersuchen. Bei der Beschaffungs- und Distributionslogistik ist dabei das Produktprogramm von Interesse, bei der Produktionslogistik die Fertigungsart. Im Zusammenhang mit dem Ziel der Effizienzverbesserung sind auch die Gestaltung der operativen Prozesse sowie die Nutzung von Ressourcen als bedeutsam einzustufen.

Im Bereich der Beschaffung kann bspw. durch die Einführung eines Konsignationslagers das Risiko der Bestandsführung und damit auch die Kapitalbindung auf die Lieferanten übertragen werden. Eine Reduktion der beschaffungsseitigen Komplexität ist ferner mit der Verringerung der Lieferantenbasis und der Bündelung der Inbound-Logistik zu erreichen. Eine Umstellung der Fertigungsprozesse auf Just-in-Time-Anlieferung erlaubt Effizienzverbesserungen in der Produktionslogistik mittels der Reduktion von Lagerbeständen. Damit eng verbunden steht die mögliche Einführung eines Kanban-Systems zur bedarfsgerechten Steuerung des Warennachschubs in der Produktion. Ansatzpunkte für Veränderungen in der Distributionslogistik sind unter anderem die bestehenden Kanäle der Güterverteilung und die Outbound-Logistik. Eine Bündelung von Distributionskanälen, bspw. in A-, B- und C-Kunden, reduziert die Komplexität, erlaubt

aber dennoch eine gezielte Ansprache der Adressaten. Die Outbound-Logistik sollte auf wenige Logistikdienstleister gebündelt werden. Dabei ist ein Mittelweg zwischen einer zu großen Abhängigkeit von einem Logistikunternehmen und hohen Transaktionskosten durch Geschäftsbeziehungen mit vielen verschiedenen Dienstleistern zu finden.

Im Anhang befindet sich eine Checkliste zu Veränderungs- und Wandelprozessen bei verladenden Industrie- bzw. Handelunternehmen.

6.4.2 Analyseobjekt: Dienstleister

Die Restrukturierungsanlässe Effizienzverbesserung und Anpassung der Geschäftsfeldstruktur sind bei Logistikdienstleistern ebenso relevant wie bei verladenden Unternehmen. Ebenfalls ist zwischen der operativen, strategischen und finanziellen Ebene einer Veränderung im Unternehmen zu unterscheiden. Gegenstand von Veränderungs- und Wandelmaßnahmen können sämtliche primären Aktivitäten des Unternehmens oder aber nur abgegrenzte Teilbereiche sein. So ist bspw. eine verstärkte Ausrichtung der Organisationsstruktur des Logistikdienstleisters an den Kundenprozessen denkbar. In diesem Fall wäre das ganze Unternehmen betroffen. Ebenfalls möglich ist aber auch eine auf die Produktionsstrukturen begrenzte Modifikation, welche lediglich die Abwicklung der Transport-, Umschlags- und Lagerungsprozesse betrifft. Veränderungen im Unternehmensbereich Marketing und Vertrieb können sowohl strategischer als auch operativer Natur sein. Eine Anpassung des Leistungsangebots oder der Preis- und Kommunikationspolitik des Logistikdienstleisters ist als strategische Änderung einzustufen. Neue Abläufe in der Distributionspolitik und dem Vertrieb haben hingegen, neben einer strategischen Komponente, auch direkte Auswirkungen auf die operative Leistungserbringung. Neben den Unternehmensfunktionen Marketing und Vertrieb werden außerdem Fragen gestellt, die den Einkauf, das Controlling, die Buchhaltung, das Personal oder die EDV betreffen. Die Supply Chain- und Logistikplanung hat ebenfalls strategische und operative Bestandteile. Zu nennen sind hierbei die Logistikstrategie und die Organisation der Logistik aus dem strategischen Bereich sowie Fragen des Controllings, der Buchhaltung und der EDV aus dem Bereich der operativen Abwicklung. Bei dem in Planung, Transport, Umschlag, Lagerung und Zusatzdienstleistungen gegliederten "Produktionsprozess" des Logistikdienstleisters steht die operative Ebene der Restrukturierung im Vordergrund. Besonders bei der Verbesserung der Effizienz operativer Abläufe ist bei vielen Logistikdienstleistern noch ein großes Potential vorhanden. Das Angebot von Value Added Services lässt sich strategisch anpassen, indem bspw. neue Dienste offeriert oder andere

Leistungsanforderungen eingestellt werden. Ebenso sind Veränderungen in der operativen Abwicklung möglich. Der Kundenservice hat bei einem Dienstleistungsunternehmen grundsätzlich eine hohe Bedeutung. Aus strategischer Sicht kann hier bspw. eine Differenzierung von Wettbewerbern erzielt werden. Eine effiziente operative Abwicklung sichert dabei die Wirtschaftlichkeit der Aktivitäten ab. Ein Beispiel wäre hierfür die adäquate Nutzung umfassender Customer Relationship Management (CRM)-Systeme. Diese erlauben eine optimale Kundenbetreuung, wobei sich dasselbe System für mehrere Kunden einsetzen lässt und somit Verbundvorteile möglich sind. Eine weitgehende Restrukturierungsmaßnahme besteht in der Umstellung eines "asset-based" Logistikunternehmens, d.h. ein Dienstleister der über eigene Betriebsmittel und -anlagen verfügt, zu einem "non-asset-based" Akteur. Letzterer verfügt über kaum eigene Betriebsmittel und -anlagen zur operativen Leistungserbringung, sondern setzt dafür Subunternehmer ein, wobei er seine eigene Tätigkeit überwiegend auf deren Koordinierung beschränkt.

Auf die Ebene der finanziellen Restrukturierung wird in diesem Zusammenhang nicht näher eingegangen, da an dieser Stelle die Besonderheiten der Veränderung und des Wandels von Logistikdienstleistern im Vordergrund stehen sollen. Die bereits angesprochenen Maßnahmen der finanziellen Restrukturierung, insbesondere in wirtschaftlichen Krisen, sind weitgehend branchenunabhängig und werden im folgenden Abschnitt zum Rating und zur Kreditvergabe nochmals adressiert. Wird eine Due Diligence mit dem Analyseobjekt Logistikdienstleister im Vorfeld von anstehenden Veränderungs- und Wandelprozessen durchgeführt, sollte sie sämtliche genannten Bereiche abdecken, um eine systematische und umfassende Analyse und Bewertung zu ermöglichen.

Im Anhang befindet sich eine Checkliste zu Veränderungs- und Wandelprozessen bei Logistikdienstleistern.

6.5 Kreditvergabe & Rating in der Logistik

Die Bereiche Kreditvergabe und Rating ergänzen einander und lassen sich ebenfalls auf die Logistik beziehen. Ein Rating gibt auf Grundlage objektiver Methoden Aufschluss darüber, ob ein Schuldner seine finanziellen Verpflichtungen zum vereinbarten Zeitpunkt erfüllen können wird. Dabei ist relevant, mit welcher Wahrscheinlichkeit Ereignisse eintreten, die es dem Schuldner unmöglich machen könnten, seine Zahlungen zu leisten. Eine Bank oder ein anderer Kreditgeber kann anhand des Ratings die Zahlungsfähigkeit eines Kunden schnell und mit geringem Aufwand abschätzen.

zen.⁶⁰ Im Zusammenhang mit den Basel II-Richtlinien wird es für Unternehmen, die sich keinem Rating unterziehen, schwerer, Fremdkapital aufzunehmen. Ohne eine adäquate Einstufung ist mit höheren Fremdkapitalkosten zu rechnen.⁶¹

Bei der Betrachtung der Fremdfinanzierung können im Hinblick auf die Dauer der Kapitalüberlassung zwei wesentliche Bereiche unterschieden werden. Einerseits sind Finanzierungen für längerfristige Investitionen zu identifizieren, denen jeweils individuell benannte Sicherheiten gegenüberstehen. Auf der anderen Seite stehen kurzfristige Finanzierungen, die vor allem zur Liquiditätssicherung eingesetzt werden und keine spezifischen Sicherheiten verlangen. Der Umfang der Kreditlinien sowie die Konditionen und damit das vom Kreditgeber zu tragende Ausfallrisiko bestimmen sich hauptsächlich durch die Bewertung der laufenden Geschäftstätigkeit, dem Rating. Klassische Beispiele von Finanzierungen zur kurzfristigen Liquiditätssicherung sind der Kontokorrentkredit oder der Lieferantenkredit.⁶²

Die folgenden Ausführungen geben einen Überblick über die Besonderheiten des Ratings und der Kreditvergabe bei verladenden Unternehmen und Logistikdienstleistern. Von großer Bedeutung ist dabei das zu finanzierende Objekt, das im vorliegenden Fall einen Logistikbezug besitzt. Zunächst werden die jeweils verfolgten Ziele diskutiert. Anschließend erfolgt eine tiefergehende Analyse sowie eine Betrachtung der Anwendungsmöglichkeiten einer Logistics Due Diligence im Kontext des Ratings sowie der Kreditvergabe.

6.5.1 Analyseobjekt: Verlader

Das bei einer Kreditvergabe verfolgte Ziel besteht primär in der Bereitstellung von Fremdkapital von Finanzinstitutionen an Unternehmen, die ihrerseits wiederum diese Mittel unter anderem für spezifische Investitionen benötigen. Die Gewährung sollte mit möglichst niedrigen Kosten, in diesem Fall Transaktions- und Zinskosten, sowie mit geringem administrativem Aufwand verbunden sein. Außerdem sind Unternehmen meist daran interessiert, möglichst wenige interne Informationen nach außen dringen zu lassen. Unter diesen Gesichtspunkten sollen die Besonderheiten einer Kreditvergabe eines verladenden Unternehmens in Bezug auf die Analyse und Bewertung der Logistik geklärt werden.

⁶⁰ Vgl. Wambach/Rödl (2001), S. 50.

⁶¹ Vgl. Grunwald/Grunwald (2001), S. 8f.

⁶² Vgl. Domschke/Scholl, (2005), S. 240ff.

Grundsätzlich ist zu unterscheiden, für welchen Zweck Fremdkapital benötigt wird. Die Logistik spielt bei der kurzfristigen Liquiditätssicherung des Verladers nur eine untergeordnete Rolle. Verfügbarkeit und Konditionen werden durch das allgemeine Unternehmensrating bestimmt. Die Geschäftstätigkeit im Ganzen wird dabei betrachtet; in der Regel erfolgt kein spezielles Rating der Logistik- und Supply Chain-Aktivitäten. Ist hingegen eine Investition im Unternehmensbereich Logistik des Verladers zu finanzieren, kann eine separate Logistics Due Diligence durchaus durchgeführt werden. Diese trägt zur Einschätzung der operationellen Risiken, die mit der Investition und ihrer Finanzierung verbunden sind, bei. Welche Bereiche der Logistik des verladenden Unternehmens im Vordergrund stehen, hängt von der geplanten Investition ab.

Betrifft die Investition alle Bereiche der Unternehmenslogistik, wie bspw. die Einführung eines neuen Informationssystems für die Logistik, so sind sämtliche Bereiche einer Evaluation zu unterziehen. Beginnend mit der Supply Chain- und Logistikplanung sind ferner die Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik zu untersuchen. Im Bereich der Supply Chain- und Logistikplanung sind die strategischen Auswirkungen der Investition und ihre Wechselwirkungen mit den verfolgten Zielen zu betrachten. Außerdem müssen die Auswirkungen auf die Gesamtorganisation der Supply Chain und Logistik sowie mögliche rechtliche Implikationen wie bestehende Verträge mit Lieferanten und Kunden mit einbezogen werden. Auch die Wirkungen auf der Mitarbeiterenebene sind zu erfassen. Möglicherweise ist eine personelle Umstrukturierung oder eine Einsparung von Personalkosten im Zuge der Investitionen möglich. Das Logistik-Controlling und die Buchhaltung sind ebenfalls unter den Rahmenbedingungen einer Investition zu beleuchten, wie das vorhandene Know-how und die Strukturen (Hardware) des Informationssystems. In der Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik ist zu klären, welche positiven und negativen Auswirkungen die Investition auf die bestehenden Strukturen hat. So könnten Änderungen in Kunden- oder Lieferantenstrukturen nach einer Investition, bspw. in ein neues IT-System, neu zu gestalten sein. Es stellt sich ebenfalls die Frage, ob die vorhandene Organisation erhalten bleiben kann, eine Änderung nötig oder vielleicht eine Verbesserung möglich wird. Schließlich sind bei den Prozessen in den Teilbereichen der Unternehmenslogistik potentielle Verbesserungsvarianten und negative Auswirkungen zu evaluieren. Die Logistics Due Diligence gibt das inhaltliche Raster sowie das Vorgehen für eine strukturierte Analyse und Bewertung vor.

Betrifft die Investition hingegen lediglich einen Teilbereich oder eine bestimmte Funktion in der Unternehmenslogistik, bspw. den Neubau oder Ankauf einer Logistikimmobilie, so steht nur dieser Teilbereich im Zent-

rum der Analyse. Die Finanzierung von Logistikimmobilien ist für die meisten Unternehmen nicht ohne zusätzliches Kapital möglich und stellt damit einen häufig vorkommenden Finanzierungsanlass dar.⁶³ Logistikimmobilien werden in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Distribution benötigt. Objekte, die in den Bereichen Beschaffung und Distribution eingesetzt werden, sind typischerweise konventionelle Lageranlagen. Hier kann unterschieden werden zwischen offenen Lagerflächen, einfachen Lagerhallen, Umschlags- und Distributionszentren sowie Hochregallagern.⁶⁴ Im Gegensatz dazu sind bauliche Objekte in der Produktion meist wesentlich spezifischer auf die jeweiligen Bedürfnisse des Unternehmens und auf die Prozesse (inklusive Fertigungstechnologie), in denen sie eingesetzt werden, zugeschnitten.⁶⁵ Ein wesentliches Kriterium bei der Vergabe von Krediten und bei der Gestaltung der Konditionen ist für die Banken die so genannte Drittverwendungsmöglichkeit. Damit wird die Möglichkeit bezeichnet, eine bestimmte Immobilie auch an andere Unternehmen als den ursprünglichen Nutzer zu vermieten oder zu verkaufen. Dabei ist entscheidend, in welchem Ausmaß, bspw. im Hinblick auf Deckenhöhen oder Zufahrtsmöglichkeiten, die Immobilie speziell auf den ursprünglichen Nutzer ausgerichtet wurde. Ebenfalls von großer Bedeutung ist der Standort. Ein für den ursprünglichen Nutzer optimaler Standort kann für andere ungünstig sein. Daher sind aus Sicht der finanzierenden Institution Standorte zu bevorzugen, die nach objektiven Kriterien über einen langen Zeitraum nutzbar sind. Bei Logistikimmobilien sind hier Autobahnanbindungen sowie Zufahrtsmöglichkeiten und -beschränkungen besonders hervorzuheben.⁶⁶ Die genannten Punkte stehen im Rahmen einer Due Diligence vor einer Kreditvergabe für Logistikimmobilien besonders im Vordergrund des Interesses.

Bei der Untersuchung der Unternehmenslogistik mit Hilfe der Logistics Due Diligence im Vorfeld von Investitionen kann schließlich ein Anstoß für eine Outsourcing-Aktivität gegeben werden. Stellt sich heraus, dass eine Investition grundsätzlich als nicht vorteilhaft eingestuft werden kann, ist nach einer Alternative zu suchen. Diese kann möglicherweise die Vergabe der Leistung an einen spezialisierten Dienstleister sein, der die erforderlichen Leistungen wirtschaftlich erbringen kann.

Im Anhang befindet sich eine Checkliste zu Kreditvergabe & Rating bei Verladern.

⁶³ Vgl. Hofmann (2007b).

⁶⁴ Vgl. Stölzle et al. (2008), S. 45f.

⁶⁵ Vgl. Steinmüller (2003), S. 173f.

⁶⁶ Vgl. Hofmann (2007b).

6.5.2 Analyseobjekt: Dienstleister

Nicht nur verladende Industrie- und Handelsunternehmen, sondern auch Logistikdienstleister sind Kreditnehmer bei Finanzinstitutionen. Sie besitzen ebenfalls einen Bedarf nach kurzfristigem Fremdkapital zur Liquiditätssicherung einerseits und nach langfristigem Fremdkapital für die Finanzierung von Investitionen andererseits.

Da Logistik die primäre Geschäftsaktivität von Logistikdienstleistern ist, spielt sie im Gegensatz zu den zuvor betrachteten Verladern sowohl bei der kurzfristigen Liquiditätssicherung als auch bei der Investitionsfinanzierung eine Rolle. Für die Konditionen bei der Aufnahme von kurzfristigem Fremdkapital ist vor allem das Rating ein entscheidender Faktor. Ein Rating, welches das gesamte Unternehmen betrachtet, hat in diesem Fall einen starken Logistikscharpunkt. Die bei einem Logistikdienstleister betrachteten Bereiche des Unternehmens lassen sich in diesem Fall anhand der primären Aktivitäten des Logistikdienstleisters strukturieren. Neben Strategie, Organisation und Ressourcen stehen besonders die allgemeinen Prozesse, die markt- und branchenspezifischen Prozesse sowie die Unternehmensfunktionen im Mittelpunkt der "Einstufung". Die Logistics Due Diligence kann helfen, ein auf die Besonderheiten der Logistikdienstleisterbranche zugeschnittenes Rating aufzubauen.

Strebt ein Logistikdienstleister die Finanzierung von längerfristigen Investitionen an, sind große Ähnlichkeiten zur Situation bei Verladern vorhanden. Es ist zu unterscheiden, ob eine Investition für sämtliche Geschäftsbereiche des Logistikdienstleisters wirksam ist oder nur in einem bestimmten Bereich. Eine Investition, die das gesamte Unternehmen betrifft, wäre bspw. ein neues IT-System. Eine Investition, die einen einzelnen Bereich betrifft, wäre hingegen z.B. eine neue Verpackungsanlage. Von großer Bedeutung ist bei Logistikdienstleistern – im Hinblick auf die Streuung des unternehmerischen Risikos – der Kundenkreis, für den die Investition getätigt wird. Entscheidet sich der Logistikdienstleister dafür, ein bestimmtes Bauwerk zu errichten, das lediglich für einen bestimmten Kunden von Nutzen ist, mit dem der Logistikdienstleister bspw. in einer Kontraktlogistikbeziehung steht, so ist diese Investition und deren Finanzierung gänzlich anders zu bewerten, als die Errichtung eines Terminals in dem bspw. Güter verschiedenster Kunden umgeschlagen und verladen werden. Die besondere Problematik besteht in den oft, im Vergleich zur Lebensdauer und Amortisationszeit von Investitionen, nur kurzen Vertragslaufzeiten von Logistikbeziehungen. Für die Finanzierung von Logistikinvestitionen, die speziell für einen Kunden konzipiert sind, ist – in noch stärkerem Maße als bei anderen Investitionen – entscheidend, inwieweit die Mobilie oder Immobilie anderweitig genutzt werden kann (so genannte

Drittverwendbarkeit); entweder für einen anderen Kunden oder von einem anderen Betreiber.⁶⁷

Der Nutzen einer Logistics Due Diligence im Vorfeld von Entscheidungen über die Vergabe von Fremdkapital an Logistikdienstleister besteht vor allem in der systematischen Analyse des damit verbundenen Risikos. Dieses ist einerseits für die grundsätzliche Vergabe und andererseits für die damit verbundenen Konditionen bestimmend. Die Logistics Due Diligence kann als Grundlage für ein Rating eines Logistikdienstleisters ebenso angewandt werden wie für die Prüfung einer spezifizierten Investitionsentscheidung in der Logistik.

Im Anhang befindet sich eine Checkliste zu Kreditvergabe & Rating bei Logistikdienstleistern.

⁶⁷ Vgl. Bjelicic (2000).

7 Schlussbetrachtung

Die Logistics Due Diligence ist ein umfassender Evaluationsansatz, der auf adäquate und innovative Weise die Aspekte der Due Diligence und der Logistik miteinander verknüpft. Sie hilft, die Entscheidungsqualität bei spezifischen Anlässen zu verbessern, indem sie die Logistik akteurspezifisch analysiert, bewertet und mögliche Auswirkungen der Entscheidungen aufzeigt.

Die Logistics Due Diligence ist ein flexibles Instrument zur Analyse und Bewertung eines Supply Chain-Ausschnitts, eines Unternehmens oder einer Unternehmensfunktion bzw. Organisationseinheit. Flexibel ist sie deshalb, weil sie auf spezifische Anlässe zugeschnitten werden kann. Es hat sich herauskristallisiert, dass sie sich vor allem für Fragestellungen in den folgenden Bereichen eignet: Mergers & Acquisitions, Logistik-Outsourcing & Kontraktlogistik, Initial Public Offering & Management Buy-Out, Veränderungs- & Wandelprozesse sowie Rating & Kreditvergabe.

Die Logistik ist ein wichtiger Treiber des Unternehmenserfolges, dessen Bedeutung im Zeitverlauf zugenommen hat und voraussichtlich weiter zunehmen wird. Deshalb ist die Logistik bei Unternehmensentscheidungen keinesfalls zu vernachlässigen. Dabei sollte die Ist-Situation der Supply Chain in die Analyse und Bewertung zur Entscheidungsvorbereitung mit einbezogen werden. Zudem ist zu prüfen, welche Auswirkungen die Entscheidung auf die verschiedenen Subsysteme der Logistik hat. Unternehmen, für welche die Logistik eine Rolle spielt, sind einerseits in verladende Industrie- und Handelsunternehmen sowie andererseits in Logistikdienstleister zu unterteilen.

Diese Differenzierung ist für die Analyse und Bewertung der Logistik im Rahmen der Due Diligence nötig, da sich die Wertketten und die Prozesse von Verladern und Dienstleistern unterscheiden. Zudem ist die Bedeutung der Logistik für den Logistikdienstleister größer, was eine umfangreichere Ausgestaltung der Logistics Due Diligence rechtfertigt. Letztlich führt dies zu einer engeren und einer breiteren Definition der Logistics Due Diligence. In der engen Definition, die auf den Verladern abstellt, entspricht die Logistics Due Diligence einem umfassenden Logistics Audit, welches das in die Supply Chain eingebettete Logistiksystem analy-

siert und bewertet. Die Logistics Due Diligence ist dann ein Teilaudit der Due Diligence oder wird durchgeführt, um ausschließlich die Logistik zu evaluieren. Bei der weiteren Definition für den Logistikdienstleister besteht die Logistics Due Diligence aus einer Vielzahl von Teilaudits, in denen die Logistik eine herausragende Stellung einnimmt. Sie betrachtet ganzheitliche Logistik- und Supply Chain-Aspekte, bezieht jedoch weitere Bereiche in die einzelnen Prüfgebieten mit ein, sofern diese für die zu treffende Entscheidung relevant sind. Sie ist folglich ein Ersatz der ansonsten in der Literatur diskutierten Due Diligence.

Für die Analyse und Bewertung der Logistiksituation eines Unternehmens bieten sich die in der Literatur diskutierten Ansätze Kennzahlensysteme, wertorientierte Ansätze, Logistik-Benchmarking, Logistik-Balanced Scorecard, Logistik-Bilanz, TQM/Exzellenzmodelle sowie Lieferanten-Audit an. Die Begutachtung dieser Überlegungen hat gezeigt, dass deren Eignung maßgeblich vom Anlass der Due Diligence abhängt. Für Fragestellungen im Bereich M&A, IPO und MBO sind Kennzahlensysteme sehr gut geeignet. Bezüglich Outsourcing, Kontraktlogistik, Veränderungs- und Wandelprozessen bietet sich das Qualitätsmanagement besonders an. Für Veränderungs- und Wandelprozesse eignen sich des Weiteren das Benchmarking und die Balanced Scorecard. Durch Kennzahlensysteme oder eine Balanced Scorecard kann die Logistik im Rahmen des Ratings oder der Kreditvergabe adäquat in die Entscheidung eingebunden werden. Insgesamt ist zu beachten, dass konkrete Fragestellungen und mit ihnen verbundene Restriktionen zur Begünstigung anderer Ansätze führen können. Die Restriktionen sind in der Regel informationstechnischer, wirtschaftlicher oder zeitlicher Natur.

Das entwickelte Konzept zur Logistikanalyse und -bewertung basiert auf den Erkenntnissen der oben aufgeführten Methoden. Es kombiniert eine Checkliste mit einem Kennzahlensystem und integriert weitere Elemente der diskutierten Ansätze. Dieses flexible Instrumentarium ist für sämtliche identifizierten Anlässe geeignet und adaptierbar, so dass die konkrete Fragestellung mit einem ökonomisch sinnvollen Tiefgang beleuchtet werden kann. Die inhaltliche Aussagekraft wird durch die Integration der Elemente weiterer Ansätze gesteigert.

Von besonderer Bedeutung für die Praxis ist die Verdichtung und Auswertung der im Rahmen der Due Diligence gewonnenen Informationen. Dieser Aspekt wurde bis dato unzureichend von den Standardwerken zur Due Diligence abgedeckt.

Für den entwickelten Ansatz wird die Auswertung der Checklisten über eine Nutzwertanalyse vorgeschlagen. Dabei werden die Elemente der Checklisten jeweils in Bezug zu einer Vergleichsgruppe bewertet und die damit verbundenen Nutzwerte auf höheren Ebenen subsumiert. Das Kenn-

zahlensystem aggregiert sich im Falle eines Verladeters zur Spitzenkennzahl Logistikeffizienz. Bei einem Logistikdienstleister wird eine umfassende Bilanzanalyse vorgeschlagen, wobei in beiden Fällen eine Analyse auf niedrigerer Kennzahlenebene möglich ist und auch empfohlen wird.

Mit der Logistics Due Diligence konnte ein wirkungsvolles und universell einsetzbares Instrument zur Logistikanalyse und Bewertung entwickelt werden. Durch die weiterhin steigende Bedeutung der Logistik im Kontext des Supply Chain Managements und der dynamischen Wirtschaftsentwicklung ergibt sich eine Vielzahl von Einsatzmöglichkeiten. Eine weitere Konkretisierung des Informationsbedarfs für die jeweiligen Anlässe ist im Zuge der praktischen Anwendung zu erwarten. Die angeführten Analyse- und Bewertungsanlässe stellen keine abschließende Aufzählung dar. Der Einsatz der Logistics Due Diligence ist, in spezialisierter und ggf. erweiterter Form, in anderen Bereichen ebenfalls denkbar, bspw. zur detaillierten Prüfung von Logistikimmobilien.

Anhang

Anlässe

1. Mergers & Acquisitions
2. Outsourcing & Kontraktlogistik
3. Initial Public Offering & Management Buy-Out
4. Veränderungs- & Wandelprozesse
5. Rating & Kreditvergabe

Tab. 49. Checkliste Verlager

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
1 Supply Chain- und Logistikplanung					
1.1 Logistikstrategie					
1.1.1 Konzern- und Unternehmensstrategie					
Unternehmensleitbild und -ziele sowie Unternehmenskultur und -philosophie	x		x		
Verhaltensgrundsätze		x		x	
Generelle strategische Positionierung des Unternehmens		x		x	
Logistikstrategie des Unternehmens		x			
Umstrukturierungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten in der Logistik	x	x			
Qualität der strategischen Planung und des Logistikcontrollings	x			x	
1.1.2 Geschäftsbereichsstrategie					
Beteiligungen an Logistikdienstleistern, auf welche das Unternehmen einen beherrschenden Einfluss ausübt	x	x			
Strategische Bedeutung aller Beteiligungen für die Logistik	x	x			
- Strategischer Hintergrund der Beteiligung für das Unternehmen	x	x			
- Einfluss der Transaktion auf die bestehenden Beteiligungen	x	x			

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
Bestehende Logistikstrategie	x	x			
Einbettung der Logistikstrategie in die Gesamtstrategie	x	x			
Screening der wichtigsten (Einkaufs-)Wettbewerber auf den Logistikmärkten	x	x			
Stärken/Schwächen der Logistik in Bezug auf die Kriterien	x	x			
- Preis und Qualität	x	x			
- Lieferzuverlässigkeit, Service und Kundendienst	x	x			
- Kosten	x	x			
- Logistik-Kompetenz und -Know-how	x	x			
- Bekanntheitsgrad	x	x			
- Mitarbeitermotivation und -qualifikation	x	x			
1.1.3 Auswirkungen durch einen Unternehmenskauf					
Zweckmäßigkeit der Art und Weise der Eingliederung des Zielobjektes in die Unternehmensgesamtstruktur	x				
Umstrukturierungsnotwendigkeit der bisherigen gesellschaftsrechtlichen Verhältnisse zur Eingliederung des Zielobjektes in die Unternehmensgesamtstruktur	x	x			
Gesamtpotential der Synergieeffekte	x				
- Gemeinsame Einkaufsmacht	x	x			
- Auslastungssynergien im Lager- und Transportbereich	x	x			
- Gemeinsame Nutzung von Distributionsnetzen	x	x			
Ausmaß der Dyssynergien (z.B. Kannibalisierungseffekte)	x	x	x		
"Strategischer Fit" zwischen Erwerber- und Zielunternehmen	x				
1.2 Logistikorganisation					
Prinzipielle Zweckmäßigkeit der Logistikorganisation	x	x		x	
Eignung der Logistikorganisation zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung	x	x		x	
Organisationspläne und Stellenbeschreibungen in der Logistik	x	x		x	
Besetzung der einzelnen Stellen entsprechend der erforderlichen fachlichen und persönlichen Qualifikation	x	x		x	
Über-/Unterbesetzungen in den einzelnen Logistikbereichen und daraus resultierende Kosten im Vergleich zum Wettbewerb	x	x		x	
Zweckmäßigkeit der informalen Organisationselemente in der Logistik	x	x		x	
Angemessenheit der formalen und informalen Organisationsstruktur der Logistik für die Art und Größe des Unternehmens	x	x		x	

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
Kultur-Fit der unterschiedlichen Organisations- und Verantwortungseinheiten der Logistik	x	x		x	
Potentiale zur Verschlanung und Flexibilisierung der Logistikorganisation	x	x		x	
Auswirkungen von Veränderungen in den einzelnen Funktionsbereichen der Logistik auf die Motivation der Mitarbeiter	x	x		x	
Zentrale Arbeitsprozesse und -abläufe der Logistik	x	x		x	
1.3 Logistikverträge					
1.3.1 Externe Rechtsstrukturen					
Erfüllung der Brandschutzbestimmungen und -auflagen für Logistikanlagen	x	x			x
Erfüllung der Arbeitssicherheitsbestimmungen und -auflagen	x	x			x
Erfüllung der Emissions- und Lärmschutzregelungen	x	x			x
Einhaltung der Vorschriften zum Baurecht	x	x			x
1.3.2 Verträge mit Unternehmen/Kunden					
Kaufverträge einschließlich der allgemeinen Geschäftsbedingungen des Unternehmens	x	x			
Gewährleistungsverträge	x	x			
Service- und Unterhaltungsverträge	x	x			
Kooperationsverträge mit anderen Unternehmen (z.B. Joint Venture)	x	x			
Poolverträge	x	x			
Lizenz- und Franchisingverträge	x	x			
Darlehensverträge für Logistikanlagen	x	x			x
Abzahlungsverträge	x	x			x
Bürgschaften, Patronats- und Rangrücktrittsvereinbarungen	x	x			x
1.3.3 Verträge mit Lieferanten					
Lieferverträge	x	x			
Gewährleistungsverträge	x	x			
Service- und Unterhaltungsverträge	x	x			
Poolverträge	x	x			
Miet-, Pacht- und Leasingverträge für Logistikanlagen	x	x			x
Sale-and-lease-back-Verträge für Logistikanlagen	x	x			x
Darlehensverträge	x	x			x

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
Abzahlungsverträge	x	x			x
Bürgschaften, Patronats- und Rangrücktrittsvereinbarungen	x	x			x
Versicherungsverträge (angemessene Risikodeckung der versicherten Risiken oder bedrohlichen Lücken)	x	x			
1.4 Logistikpersonal					
1.4.1 Management					
Zweckmäßigkeit der Managementstrukturen in der Logistik	x	x		x	
Liste aller Geschäftsführer, Vorstände und Aufsichtsratsmitglieder sowie aller weiteren hochrangigen Manager des Logistikbereichs mit:	x	x		x	
- Länge der Amtszeit oder Vertragslaufzeit		x	x		x
- Vergütung (z.B. Fixum, Bonus, andere Vergütungsbestandteile)		x	x		x
- Prüfung, ob Verträge bestehen, die hohe Zahlungen an den Manager im Falle eines Ausscheidens nach Übernahme der Gesellschaft vorsehen ("golden parachute")	x	x		x	
- Aufgaben- und Verantwortungsbereiche		x	x		x
- Qualifikation (z.B. Auslandsaufenthalte, besondere Fähigkeiten, Erfahrungen vor Eintritt in das Unternehmen)		x	x		x
- Regelungen der Stellvertretungen		x	x		x
- Managementtätigkeit in den letzten drei bis fünf Jahren		x	x		x
- Altersstruktur		x	x		x
Kurzfristige Verfügbarkeit von adäquat ausgebildetem Managementnachwuchs	x	x			x
Notwendige Änderungen im Management	x	x			x
1.4.2 Mitarbeiter					
Personalpolitische Grundsätze in der Logistik	x	x			x
- Rekrutierung von neuem Personal (überwiegend unternehmensintern oder -extern)		x	x		
- Unternehmenstypischen Anlernung		x	x		
- Personalentwicklung (systematisch und fortlaufend, z.B. durch Fortbildungen, etc.)		x	x		
- Art und Qualität der Personalführung		x	x		
Mitarbeiterstruktur in der Logistik		x	x		
- Anzahl der Mitarbeiter (z.B. nach Alterskategorien und Geschlecht)		x	x		x

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
- Angemessenheit der demographischen Struktur (z.B. Alterskategorie etc.)	x	x		x	
- Angemessenheit der Ausbildungsstruktur und Qualifikation nach Bereichen (z.B. Facharbeiter, Meister etc.)	x	x		x	
- Entwicklung der Personalstruktur in den vergangenen fünf Jahren	x	x		x	
- Fluktuation (z.B. Entwicklung in den letzten fünf Jahren)	x	x		x	
- Krankenstand (z.B. Entwicklung in den letzten fünf Jahren)	x	x		x	
- Arbeitsklima im Unternehmen	x	x		x	
- Veränderung des Arbeitsklimas sowie Bestimmung möglicher Auswirkungen auf Fluktuation, Krankenstand und Motivation	x	x		x	
Entgeltpolitik in der Logistik	x	x		x	
- Tarifverträge	x	x		x	
- Lohn- und Gehaltsniveau	x	x		x	
- Variable, erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile	x	x		x	
- Qualifikations- und Leistungsbewertungssysteme	x	x		x	
Arbeitszeit in der Logistik	x	x		x	
- Tarifliche Wochenarbeitszeit	x	x			
- Arbeitszeitflexibilität	x	x		x	
- Überstunden	x	x		x	
- Schichtarbeitszeiten	x	x		x	
- Urlaubsregelung	x	x		x	
1.5 Logistik- und Supply Chain-Controlling					
Planungsgüte in der Vergangenheit (Plan-Ist-Vergleich)	x	x	x		x
Zweckmäßigkeit des Planungsprozesses in der Logistik und der Supply Chain	x	x		x	
- Unternehmensübergreifende Erstellung von Planungen	x	x			
- Art der Erstellung von Planungen	x	x			
- Informationsgrundlage der Planungen	x	x			
Teilpläne, die den Planungsrechnungen zugrunde liegen	x	x			
Zweckmäßigkeit der installierten Logistikkostenrechnungssysteme (z.B. verursachungsgerechte Zuordnung der Logistikkosten)	x	x			
Zweckmäßigkeit der Deckungsbeitrags- und Fixkostenrechnungen, um den Erfolg der Logistiksparte zu ermitteln	x	x			
Angemessenheit der Gestaltung der internen Verrechnungspreise	x	x			

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
1.6 Logistikbuchhaltung					
Verwendung angemessener Buchhaltungsverfahren in der Logistik, die eine intertemporale Vergleichbarkeit gewährleisten	x	x	x		x
Vergleich des Soll-Zustands des Rechnungswesens des Unternehmens mit dem Ist-Zustand zur Ermittlung eines eventuellen Reorganisationsbedarfs	x	x			
Kompatibilität der Rechnungswesensysteme und Abschätzung von evtl. Integrations- und Anpassungskosten	x	x			
1.7 IT und Logistik-Know-How					
Eignung der verwendeten Hard- und Software in der Logistik	x	x			
Vertragslaufzeit und Kosten bisheriger Verträge mit Anbietern von Hard- und Software für die Logistik	x	x			
Qualität der Informationstechnologie in dem Funktionalbereich Logistik	x	x			
Eignung des Notfallplans für einen Systemausfall	x	x			
Gesamtsituation der Logistik-Informationstechnologie	x	x			
Kompatibilität und Vernetzung der einzelnen Funktionalbereiche der Logistik-Informationstechnologie	x	x			
"Altlasten" im Hard- und Softwarebereich der Logistik, die eine Integration der Informationssysteme von Unternehmen und Käuferunternehmung erschweren	x	x			
Speziell für das Unternehmen entwickelte Software (voraussichtliche Integrationsprobleme)	x	x			
Qualität bestehender Management-Informationssysteme (MIS)	x	x			
Kompatibilität der Management-Informationssysteme zu anderen MIS	x	x			
Integrationskosten der Logistik-IT	x	x			
Wesentliche Verbesserungspotentiale in der Logistik-IT	x	x			
Gesamter Investitionsbedarf in Logistik-Informationstechnologie in den nächsten drei Jahren	x	x			
Aufgeschlossenheit von Management und Mitarbeitern gegenüber der Informationstechnologie	x	x		x	

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
2 Beschaffungslogistik					
2.1 Grunddaten					
2.1.1 Allgemeines					
Auslastung im Beschaffungsbereich	x	x	x		
Derzeitige Lagerbestände (z.B. Höhe, Materialreichweite)	x	x	x		x
Angemessenheit der Arbeitspläne für den Bereich der Beschaffungslogistik	x	x		x	
2.1.2 Beschaffungsprogramm					
Beschaffungsobjektgruppen	x	x	x		
Beschaffungsprogramm (ABC-Analyse)	x	x			
2.1.3 Beschaffungs- und Lieferantenstrukturen					
Eignung der Beschaffungsstrukturen	x				
- Regionale, nationale und internationale Verteilung der Beschaffung	x	x			
- Sourcing-Strategie (z.B. Single Sourcing, Multiple Sourcing)	x	x			
- Objektspezifische Konzepte (z.B. Modular Sourcing)	x	x			
- Verfügbarkeitsorientierte Konzepte (z.B. Just-in-Time)	x	x			
- Importstrategie und Importanteil	x	x			
Angemessenheit der Beschaffungsart (z.B. Einzelbeschaffung, Vorratsbeschaffung, etc.)	x	x			
Eignung des Beschaffungswegs (z.B. Zulieferparks, Gebietsspediteure, etc.)	x	x			
Angemessenheit der Fertigungsart	x				
- Eignung von Art, Umfang und Gründe der extern bezogenen Leistungen	x	x			
- Notwendigkeit der weiteren Auslagerung von Aktivitäten	x	x			
Eignung der Lieferantenstruktur	x				
- Wichtigste Lieferanten	x	x			
- Anzahl der Lieferanten	x	x			
- Räumliche Verteilung der Lieferanten	x	x			
Anteil langfristiger Lieferanten	x	x			

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
2.1.4 Beschaffungslogistische Verträge					
Allgemein	x				
- Art und Laufzeit der Beschaffungsverträge	x	x			
- Länge der Lieferfristen	x	x			
- Vertragliche Absicherung der Lieferfristen (z.B. durch Konventionalstrafen)	x	x			
- Langfristige Bezugsverpflichtungen zu Festpreisen	x	x			
Preise	x				
- Preisentwicklung der Beschaffungsobjekte	x	x	x		x
- Bedeutung des Einkaufspreises für die Produktkosten	x	x			
- Angemessenheit der verfolgten Preispolitik	x	x			
Konditionen	x				
- Zahlungsziele	x	x			
- Mengen- und Großkundenrabatte	x	x			
- Gutschriften, Boni und Skonti	x	x			
- Freiwillige bzw. vertraglich festgelegte Garantie- verpflichtungen der Lieferanten	x	x			
- Bezugsverpflichtungen	x	x			x
2.2 Planung					
Eignung der Verfahren zur Bestimmung des Materialbestands	x	x			
Angemessenheit der Verfahren zur Bestimmung des Material- bedarfs	x	x			
Eignung der Verfahren zur Auswahl der Beschaffungswege (z.B. Lieferzeiten, Lieferqualität, Lieferkonditionen, Möglichkeiten der Beschleunigung von Lieferungen, etc.)	x	x			
Eignung der Lieferantenpolitik	x			x	
- Lieferantenbestimmung (z.B. Auswahl, Wechsel, Bevorzugung)	x	x			
- Lieferantenbeeinflussung (z.B. Pflege, Werbung, Erziehung)	x	x			
- Lieferantenkooperation	x	x			
Zweckmäßigkeit der Dispositionsregeln und -verfahren (z.B. Touren, Lieferabruf, Lagerhaltung)	x	x			
Absicherung gegen Preissteigerungen	x	x			
Absicherung der Versorgung gegen politische Risiken	x	x			
Absicherung gegen eventuell bestehende Fremdwährungs- risiken	x	x			
Nutzung von Gleichteilen im (gemeinsamen) Beschaffungs- programm	x	x			

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
Eignung der Systeme bzw. Programme zur Optimierung der Beschaffungsplanung	x	x			
2.3 Organisationsstruktur					
Zweckmäßigkeit der Organisation der Beschaffungslogistik	x	x		x	
Eignung der Organisationspläne und Stellenbeschreibungen in der Beschaffungslogistik	x	x		x	
Stellenbesetzung entsprechend der erforderlichen fachlichen und persönlichen Qualifikation	x	x		x	
Über-/Unterbesetzungen in den einzelnen beschaffungslogistischen Bereichen und die daraus resultierenden Kosten	x	x		x	
Informale Organisationselemente (z.B. Befragung der Mitarbeiter)	x	x		x	
Angemessenheit der formalen und informalen Organisationsstruktur der Logistik für die Art und Größe des Unternehmens	x	x		x	
Fit der unterschiedlichen Organisationskulturen	x	x		x	
Potentiale zur Verschlanung und Flexibilisierung der Beschaffungslogistikorganisation	x	x		x	
Auswirkungen von Veränderungen in den einzelnen Bereichen der Beschaffungslogistik auf die Motivation der Mitarbeiter	x	x		x	
2.4 Prozesse					
2.4.1 Beschaffungswesen					
Eignung des Verfahrens zur Auswahl des Beschaffungsverfahrens	x	x			
Durchschnittliche Losgrößen (z.B. Transportmitteleinheit, Bestelleinheit, etc.) und Wiederholhäufigkeiten der Beschaffungsprozesse	x	x			
Zweckmäßigkeit des Bestell- und Abrufsystems im Vergleich zum Wettbewerb	x	x			
Unternehmensübergreifende Informationsflussgestaltung	x	x		x	
2.4.2 Transport					
Art und Umfang der Transportprozesse	x	x			

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
2.4.3 Wareneingang/Kontrolle					
Angemessenheit des Material- und Informationsflusses im Wareneingang	x	x			
2.4.4 Lagerung					
Angemessenheit des Automatisierungsgrades der Ein- und Auslagerungstechnik	x	x			
Zentrale Arbeitsprozesse und -abläufe der Beschaffungslogistik	x	x		x	
Beschaffungslogistische Prozesse (Beschreibung und Diagramme)	x	x		x	
Zweckmäßigkeit der verwendeten Technologie und des beschaffungslogistischen Know-hows	x	x			
Produktivität und Wirtschaftlichkeit der beschaffungslogistischen Prozesse	x	x			
- Automatisierungsanteil	x	x			
- Rationalisierungspotentiale	x	x			
- Produktivitätskennzahlen	x	x			
Art und Effizienz des Beschaffungslogistikverfahrens	x	x			
Art und Effizienz der Bestandhaltung	x	x			
Art und des Umfangs der Identitäts- und Mengenkontrolle	x	x			
Art und des Umfangs der Qualitätskontrollen im Wareneingang	x	x			
2.5 Ressourcen					
2.5.1 Flächen					
Lage- und Flurpläne	x	x	x		x
Straßen-, Bahn-, Luft- und Kanalverbindungen	x	x			
Besonderheiten (z.B. Niveauunterschiede, Bodenbeschaffenheit, etc.)	x	x			x
2.5.2 Gebäude					
Eignung des Standortes	x	x			
Alter, Zustand und Ausstattung des Standortes	x	x			x
Wareneingangslager- und Büroflächen	x	x			
Räumliche Expansionsmöglichkeiten für beschaffungslogistische Anlagen	x	x			x

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
Nutzungsmöglichkeiten des Gebäudes	x	x			x
Einsparmöglichkeiten durch Facility Management	x	x			
2.5.3 Betriebsausstattung					
Art, Alter, Zustand und Auslastung der Transportmittel	x	x			x
Art, Alter, Zustand und Auslastung der Krananlagen	x	x			
Art, Alter, Zustand und Auslastung der Verloaderampen	x	x			
Vorhandene Lagerstätten und Speziallager (z.B. Silo, Tanks, Regale, etc.) im Wareneingang	x	x	x		x
Lagerhaltungs-, Transport- und Verladesysteme	x	x			
Kapazitäten der Betriebsausstattung	x	x	x		
Vorräte (Inventur, Materialkontrolle, Verderblichkeit)	x	x			
2.5.4 Logistikequipment					
Eignung des Standortes des Logistikequipments	x	x			
Durchschnittsalter und Zustand des Logistikequipments	x	x	x		x
Anschaffungskosten des Logistikequipments	x	x			x
Höhe und Flexibilität der Kapazitäten des Logistikequipments	x	x	x		
Auslastungsgrade des Logistikequipments	x	x			
Angemessenheit der Art und des Umfangs der IT-Ausstattung der Beschaffungslogistik	x	x			
- Datenerfassungs- und Identifikationstechnik	x	x			
- Objektortungssysteme	x	x			
- Datenaustauschsysteme und -verfahren	x	x			
3 Produktionslogistik					
3.1 Grunddaten					
3.1.1 Allgemeines					
Kapazitätsauslastung im Produktionsbereich	x	x	x		
Derzeitige Auftragslage im Produktionsbereich	x	x			
Derzeitige Lagerbestände (z.B. Höhe, Reichweite)	x	x	x		x
Zweckmäßigkeit des Aufbaus der Stücklisten	x	x			
Angemessenheit der Arbeitspläne für den Bereich der Produktionslogistik	x	x			

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
3.1.2 Produktionsprogramm					
Produktgruppen	x	x			
Hauptproduktgruppen (5% oder mehr des Gesamtumsatzes)	x	x	x		x
- Name des Produktes und Beschreibung von Funktion und Eigenschaften	x	x			
Sonstige Produkte (weniger als 5% des Gesamtumsatzes)	x	x			
Produktionsprogramm (ABC-Analyse)	x	x			
3.1.3 Produktions- und Fertigungsstrukturen					
Produktionsstruktur	x	x		x	
- Angemessenheit der Anzahl der Produkte	x	x			
- Eignung der Anzahl der Produktvarianten	x	x			
Fertigungstiefe	x	x		x	
- Angemessenheit der Art und des Umfangs der extern bezogenen Leistungen	x	x			
- Notwendigkeit der weiteren Auslagerung von Aktivitäten	x	x			
Fertigungsstruktur	x	x			
- Fertigungsprinzip nach der Menge (z.B. Einzelfertigung, Seriefertigung, etc.)	x	x			
- Fertigungsprinzip nach dem Weg (z.B. Werkstattfertigung, Fließfertigung, Baustellenfertigung, etc.)	x	x			
3.2 Planung					
Angemessenheit des Verfahrens zur Produktionsprogrammplanung	x	x		x	
Eignung des Verfahrens zur Materialbestandsermittlung	x	x			
Eignung des Verfahrens zur Materialbedarfsermittlung	x	x			
Eignung des Verfahrens zur Termin-, Kapazitäts- und Personaleinsatzplanung	x	x		x	
Angemessenheit des Verfahrens zur Steuerung von Produktionsprozessen (z.B. Fertigungssteuerung mit Leitständen, belastungsorientierte Auftragsfreigabe, Planung und Steuerung mit Fortschrittszahlen, Kanban-Steuerung, etc.)	x	x			
Eignung des Verfahrens zur Material- und Informationsflussplanung	x	x			
Eignung des Verfahrens zur Layoutplanung	x	x			
Angemessenheit des Verfahrens zur Fertigungsablaufsplanung (z.B. Belegungs- und Reihenfolgeplanung)	x	x			

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
Nutzung von Gleichteilen im (gemeinsamen) Produktprogramm	x	x			
Systeme/Verfahren zur Optimierung der Produktionsplanung	x	x			
3.3 Organisationsstruktur					
Zweckmäßigkeit der Organisation der Produktionslogistik	x	x		x	
Eignung der Organisationspläne und Stellenbeschreibungen in der Produktionslogistik	x	x		x	
Stellenbesetzung entsprechend der erforderlichen fachlichen und persönlichen Qualifikation	x	x		x	
Über-/Unterbesetzungen in den einzelnen produktionslogistischen Bereichen und die daraus resultierenden Kosten	x	x		x	
Informalen Organisationselemente (z.B. Befragungen der Mitarbeiter)	x	x		x	
Angemessenheit der formalen und informalen Organisationsstruktur der Logistik für die Art und Größe des Unternehmens	x	x		x	
Fit der unterschiedlichen Organisationskulturen	x	x		x	
Potentiale zur Verschlanung und Flexibilisierung der Organisation der Produktionslogistik	x	x		x	
Auswirkungen von Veränderungen in den einzelnen Bereichen der Produktionslogistik auf die Motivation der Mitarbeiter	x	x		x	
3.4 Prozesse					
3.4.1 Produktionsprozesse					
Zentrale Arbeitsprozesse und -abläufe der Produktionslogistik	x	x		x	
Vielfalt der Produktions- und Logistikprozesse	x	x			
Material- und Informationsfluss in der Leistungserstellung	x	x			
Verwendete Technologie und produktionslogistisches Know-how	x	x			
Durchschnittliche Losgrößen und Wiederholhäufigkeiten	x	x			
Verwendete Produktionsverfahren, verwendete Lizenzen für die Fertigung	x	x			
Leistungserstellung (z.B. maschinen- oder personalintensiv)	x	x			
Produktivität und Wirtschaftlichkeit der produktionslogistischen Prozesse	x	x			
- Automatisierungsanteil	x	x			
- Rationalisierungspotentiale	x	x			

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
3.4.2 Materialversorgungsprozesse					
Aufbau und Ablauf der produktionsnahen Materialversorgung bzw. Lagerhaltung	x	x			
Verbesserungspotentiale bei der produktionsnahen Materialversorgung bzw. Lagerhaltung	x	x			
Durchlaufzeiten, Rüstzeiten, Bearbeitungszeiten und Zeiten ohne Bearbeitung der Produkte	x	x			
Verbesserungspotentiale bei Durchlaufzeit und Rüstzeiten	x	x			
Zyklen in der Nachfrage	x	x	x		
Automatisierung und Flexibilität	x	x			
Verbesserungspotentiale bei Automatisierung und Flexibilität	x	x			
Prozesse der Arbeitsvorbereitung	x	x		x	
Verbesserungspotentiale bei Prozessen der Arbeitsvorbereitung	x	x			
Organisation der Qualitätssicherungsprozesse in der Produktion	x	x		x	
Verbesserungspotentiale bei der Organisation der Qualitätssicherungsprozesse	x	x			
Art und Verfahren zur Sicherstellung der Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen (z.B. Änderungen in Konstruktion bzw. Aufbau der Produktion)	x	x			
Wartungsaufwand und Fehlerhäufigkeit der Maschinen	x	x			
3.5 Ressourcen					
3.5.1 Flächen					
Lage- und Flurpläne	x	x	x		x
Straßen-, Bahn-, Luft- und Kanalverbindungen	x	x			
Besonderheiten (z.B. Niveauunterschiede, Bodenbeschaffenheit, etc.)	x	x			x
3.5.2 Gebäude					
Eignung des Standortes des Gebäudes	x	x			
Alter, Zustand und Ausstattung des Standortes	x	x			x
Angemessenheit der Produktions- und Büroflächen	x	x			
Räumliche Expansionsmöglichkeiten für Anlagen	x	x			x
Nutzungsmöglichkeiten des Gebäudes	x	x			x
Einsparmöglichkeiten durch Facility Management	x	x			

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
3.5.3 Betriebsausstattung					
Art, Alter, Zustand und Auslastung der Transportmittel	x	x			x
Art, Alter, Zustand und Auslastung der Krananlagen	x	x			
Vorhandene Lagerstätten und Speziallager (z.B. Silo, Tanks, Regale, etc.)	x	x	x		x
Lagerhaltungs- und Transportsysteme	x	x			
Kapazitäten der Betriebsausstattung	x	x	x		
Vorräte (Inventur, Materialkontrolle, Verderblichkeit)	x	x			
3.5.4 Logistikequipment					
Eignung des Standortes der Maschinen und des Logistik-equipments	x	x			
Durchschnittsalter und Zustand der Maschinen und des Logistikequipments	x	x	x		x
Anschaffungskosten der Maschinen und des Logistik-equipments	x	x			x
Höhe und Flexibilität der Kapazitäten der Maschinen und des Logistikequipments	x	x	x		
Auslastungsgrade des Logistikequipments und Ausschuss-quoten	x	x			
IT-Ausstattung der Produktionslogistik	x	x			
- Datenerfassungs- und Identifikationstechnik	x	x			
- Objektortungssysteme	x	x			
- Datenaustauschsysteme und -verfahren	x	x			
4 Distributionslogistik					
4.1 Grunddaten					
4.1.1 Allgemeines					
Angebotenes Produktprogramm	x	x	x		x
Auslastung im Distributionsbereich	x	x	x		
Derzeitige Auftragslage (z.B. Höhe, Reichweite)	x	x	x		
Derzeitige Lagerbestände an Fertigprodukten	x	x			x
Angemessenheit der Arbeitspläne für den Bereich der Distributionslogistik	x	x		x	

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
4.1.2 Distributionsobjekte/Distributionsprogramm					
Produktgruppen und Sortimentsbreite	x	x			
Hauptproduktgruppen (5% oder mehr des Gesamtumsatzes)	x	x	x		x
- Funktion und Eigenschaften der Hauptproduktgruppen	x	x			
- Verkaufsargumente	x	x			
Sonstige Produkte (weniger als 5% des Gesamtumsatzes)	x	x			
Umsatzstruktur	x	x	x		x
- Artikel- und Sortimentsweit	x	x			
- Geographisch	x	x			
- Kundenspezifisch	x	x			
Trends zur Umsatzentwicklung insgesamt und in den einzelnen Geschäftsbereichen	x	x	x		
Produkte des Distributionsprogramms (ABC-Analyse)	x	x			
Angemessenheit der Altersstruktur des Produkte-, Sortiments- und des Distributionsprogramms	x	x	x		
Anteil neuer Produkte am Distributionsprogramm (z.B. jünger als fünf Jahre)	x	x			
Produktlebenszyklus	x	x			
Transportkosten (Gesamt, je Produktgruppe)	x	x			
4.1.3 Distributions- und Kundenstrukturen					
Distributionsstrukturen	x	x			
- Regionale, nationale und internationale Verteilung des Absatzes	x	x			
- Exportstrategie und Exportanteil	x	x			
- Saisonale Absatzschwankungen	x	x			
Distributionsstruktur des Produktverteilungssystems	x	x			
- Zahl der Lager	x	x			
- Lagerstufen und Distributionsstrukturen (z.B. Großhandel, Einzelhandel, etc.)	x	x			
- Standorte der Lager	x	x			
- Räumliche Zuordnung der Lager zu den Absatzgebieten	x	x			
Kundenstruktur	x	x			
- Wichtigste Kunden/Kundengruppen	x	x	x		x
- Anzahl der Kunden/Kundengruppen	x	x			
- Abhängigkeit von Kunden/Kundengruppen (über 5% vom Gesamtumsatz)	x	x	x		x
Verhältnis von größeren Kunden, die in den vergangenen Jahren hinzugewonnen wurden, zu größeren Kunden, die verloren wurden	x	x			

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
4.1.4 Distributionslogistische Verträge					
Allgemein		x	x		
- Art und Laufzeit der distributionslogistischen Verträge mit den Abnehmern		x	x		
- Vertragliche und tatsächliche Länge der Lieferfristen		x	x		
- Vertragliche Absicherung vor Konventionalstrafen bei Lieferverzögerungen		x	x		
- Existenz langfristiger Lieferverpflichtungen zu Festpreisen		x	x		
- Ausnutzung des Skontos durch die Abnehmer		x	x		
Preise		x	x		
- Preisentwicklung der Produkte		x	x		
- Bedeutung des Verkaufspreises für den Umsatz		x	x		
- Verfolgte Preispolitik		x	x		
Konditionen		x	x		
- Vereinbarte Zahlungsziele und Einhaltung dieser Vereinbarung durch die Abnehmer		x	x		
- Mengen- und Großkundenrabatte		x	x		
- Gutschriften, Boni und Skonti		x	x		
- Verkaufs- und Lieferbedingungen		x	x		
- Freiwillige Garantieverpflichtungen		x	x		
4.2 Planung					
Zweckmäßigkeit der Verfahren zur Tourenplanung		x	x		x
Gleiche bzw. komplementäre Produkte im (gemeinsamen) Distributionsprogramm		x	x		x
Distributionspolitik		x	x		
- Distributionsorgane		x	x		
- Eignung der Verfahren zur Bestimmung der Distributionskanäle, Absatzwege (z.B. Single-Channel-Distribution, Multi-Channel-Distribution) und Absatzstruktur (z.B. Händler, Direktbelieferungen, etc.)		x	x		
Eignung der Verfahren zur Planung benötigter Verpackungen und Verkehrsträger		x	x		x
Eignung der Verfahren zur Logistikdienstleisterwahl		x	x		x
Eignung der Verfahren zur Glättung von Schwankungen sowie Ausnutzung langfristiger Anfragen und Distributionsmöglichkeiten		x	x		x

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
4.3 Organisationsstruktur					
Zweckmäßigkeit der Organisation der Distributionslogistik	x	x		x	
Eignung der Organisationspläne und Stellenbeschreibungen in der Distributionslogistik	x	x		x	
Stellenbesetzung entsprechend der erforderlichen fachlichen und persönlichen Qualifikation	x	x		x	
Über-/Unterbesetzungen in den einzelnen distributionslogistischen Bereichen und daraus resultierende Kosten	x	x		x	
Informale Organisationselemente (z.B. Befragungen der Mitarbeiter)	x	x		x	
Angemessenheit der formalen und informalen Organisationsstruktur der Logistik für die Art und Größe des Unternehmens	x	x		x	
Fit der unterschiedlichen Organisationskulturen	x	x		x	
Potentiale zur Verschlinkung und Flexibilisierung der Distributionslogistikorganisation	x	x		x	
Auswirkungen von Veränderungen in den einzelnen Bereichen der Distributionslogistik auf die Motivation der Mitarbeiter	x	x		x	
Zentrale Arbeitsprozesse und -abläufe der Distributionslogistik	x	x		x	
4.4 Prozesse					
4.4.1 Distribution/Logistikprozesse					
Zweckmäßigkeit der Distributions- und Logistikprozesse	x	x		x	
Material- und Informationsfluss im Warenausgang	x	x			
Verwendete Technologie und distributionslogistisches Know-how	x	x			
Durchschnittliche Losgrößen (z.B. Transportmitteleinheit, Verpackungseinheit, etc.) und Wiederholhäufigkeiten der distributionslogistischen Prozesse	x	x			
Leistungserstellung (z.B. maschinen- oder personalintensiv)	x	x			
Auftragsabwicklung	x	x			
- Auftragabwicklungssystem	x	x			
- Unternehmensübergreifende Informationsflussgestaltung	x	x			
Bereitstellung und Kommissionierung	x	x			
- Zweckmäßigkeit der Kommissionierprozesse	x	x			

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
Datenerfassung und Begleitpapiere	x	x			
- Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der Datenerfassung	x	x			
Produktivität und Wirtschaftlichkeit der distributionslogistischen Prozesse	x	x			
- Automatisierungsanteil	x	x			
- Rationalisierungspotentiale	x	x			
4.4.2 Sonstiges					
Effizienz des inner- und außerbetrieblichen Distributionslogistikverfahrens	x	x			
Effizienz der Vorratshaltung	x	x			
Angemessenheit der Art und des Umfangs der Identitäts- und Mengenkontrollen im Warenausgang	x	x			
Angemessenheit der Art und des Umfangs der Kontrollen des Logistikablaufs zur Qualitätssicherung im Warenausgang	x	x			
4.5 Ressourcen					
4.5.1 Flächen					
Lage- und Flurpläne	x	x	x		x
Straßen-, Bahn-, Luft- und Kanalverbindungen	x	x			
Besonderheiten (z.B. Niveauunterschiede, Bodenbeschaffenheit, etc.)	x	x			x
4.5.2 Gebäude					
Standort des Gebäudes	x	x			
Alter, Zustand und Ausstattung des Standortes	x	x			x
Angemessenheit der Warenausgangslager- und Büroflächen	x	x			
Räumliche Expansionsmöglichkeiten für distributionslogistische Anlagen	x	x			x
Nutzungsmöglichkeiten	x	x			x
Einsparmöglichkeiten durch Facility Management	x	x			
4.5.3 Logistikequipment					
Eignung und Standort des Logistikequipments	x	x			
Durchschnittsalter und Zustand des Logistikequipments	x	x	x		x
Anschaffungskosten des Logistikequipments	x	x			x

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
Höhe und Flexibilität der Kapazitäten des Logistikequipments	x	x	x		
Auslastungsgrade des Logistikequipments	x	x			
IT-Ausstattung der Distributionslogistik	x	x			
- Datenerfassungs- und Identifikationstechnik	x	x			
- Objektortungssysteme	x	x			
- Datenaustauschsysteme und -verfahren	x	x			
4.5.4 Betriebsausstattung					
Art, Alter, Zustand und Auslastung der Transportmittel	x	x	x		x
Art, Alter, Zustand und Auslastung der Krananlagen	x	x			
Art, Alter, Zustand und Auslastung der Verladerampen	x	x			
Vorhandene Lagerstätten und Speziallager (z.B. Silo, Tanks, Regale, etc.) im Warenausgang	x	x	x		x
Lagerhaltungs-, Transport- und Verladesysteme	x	x			
Kapazitäten der Betriebsausstattung	x	x	x		
Vorräte (Inventur, Produktkontrolle, Verderblichkeit)	x	x			
5 Entsorgungslogistik					
5.1 Grunddaten					
5.1.1 Allgemeines					
Übersicht über die Entsorgungsobjektgruppen	x	x	x		x
Auslastung im Entsorgungsbereich	x	x	x		
Derzeitig gelagerte Abfälle (z.B. Höhe, Art)	x	x			
Angemessenheit der Arbeitspläne für den Bereich der Entsorgungslogistik	x	x		x	
5.1.2 Entsorgungsobjekte/Entsorgungsprogramm					
Entsorgungsobjektgruppen (z.B. Beschreibung, Menge, Häufigkeit)	x	x	x		x
Zweckmäßigkeit des Abfallwirtschaftskonzeptes und der -bilanz	x	x		x	
- Art, Menge und Verbleib der Abfälle	x	x			
- Getroffene und geplante Abfallvermeidungs-, Abfallverwertungs- und Beseitigungsmaßnahmen	x	x			
- Vorgesehene Entsorgungswege für die nächsten fünf Jahre	x	x			
Entsorgungslogistisches Konzept	x	x			
- Vermeidung und Verwertung der Abfälle	x	x			

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
- Einsatz umweltverträglicher Entsorgungstechnologien	x	x			
- Ausnutzung des im Abfall enthaltenen Wertschöpfungspotentials	x	x			
5.1.3 Entsorgungsstrukturen					
Entsorgungsstrukturen	x	x			
- Regionale und nationale Verteilung der Entsorgung	x	x			
- Wichtigste Entsorgungspartner (Anzahl und räumliche Verteilung)	x	x			
Zweckmäßigkeit des Entsorgungswegs	x	x			
Sammelprinzip (z.B. synchron, regelmäßig, unregelmäßig)	x	x			
5.1.4 Entsorgungslogistische Verträge					
Allgemein	x	x			
- Art und Laufzeit der entsorgungslogistischen Verträge	x	x			
- Vertragliche und tatsächliche Länge der Lieferfristen	x	x			
Preise	x	x			
- Preisentwicklung	x	x			
- Ermittlung der Bedeutung des Preises für die Kosten	x	x			
- Verfolgte Preispolitik	x	x			
Konditionen	x	x			
- Zahlungsziele	x	x			
- Mengen- und Großkundenrabatte	x	x			
- Gutschriften, Boni und Skonti	x	x			
- Freiwillige bzw. vertraglich festgelegte Garantieverpflichtungen der Lieferanten	x	x			
- Bezugsverpflichtungen	x	x			
5.2 Planung					
Zweckmäßigkeit der Planungsverfahren zur Entwicklung des entsorgungslogistischen Konzeptes	x	x		x	
Zweckmäßigkeit des Verfahrens zur Bestimmung der Menge und Zeit des Anfallens von Abfällen	x	x			
Zweckmäßigkeit des Verfahrens zur Standortbestimmung von Demontage-, Sortier- und Aufbereitungsanlagen	x	x			
Zweckmäßigkeit des Verfahrens zur materialflusstechnischen Erfassung der Sammelgüter	x	x		x	
Eignung des Verfahrens der Ablaufplanung (z.B. Gestaltung der Transportkette im Abfallbereich)	x	x		x	

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
Eignung des Verfahrens der Arbeitsmittelplanung (z.B. Verfahren zur Tourenplanung)	x	x		x	
Eignung des Verfahrens der Fabrikplanung (z.B. Aufbau von Abfallbehandlungsanlagen)	x	x			
Absicherung gegen entsorgungslogistische Risiken (z.B. Kosten-, Haftungs- und Imagerisiko)	x	x	x		x
Grad der Integration des entsorgungslogistischen Systems in das betriebliche Ver- und Entsorgungssystem	x	x		x	
Eignung des Verfahrens zur Nutzung von Kosteneinsparpotentiale durch Kopplung von Distributions- und Redistributionsystemen	x	x			
5.3 Organisationsstruktur					
Zweckmäßigkeit der Organisation der Entsorgungslogistik	x	x		x	
Eignung der Organisationspläne und Stellenbeschreibungen in der Entsorgungslogistik	x	x		x	
Stellenbesetzung entsprechend der erforderlichen fachlichen und persönlichen Qualifikation	x	x		x	
Über-/Unterbesetzungen in den einzelnen entsorgungs- logistischen Bereichen und daraus resultierende Kosten	x	x		x	
Informale Organisationselemente (z.B. Befragungen der Mitarbeiter)	x	x		x	
Angemessenheit der formalen und informalen Organisations- struktur der Logistik für die Art und Größe des Unterneh- mens	x	x		x	
Fit der unterschiedlichen Organisationskulturen	x	x		x	
Potentiale zur Verschlanung und Flexibilisierung der Entsorgungslogistikorganisation	x	x		x	
Auswirkungen von Veränderungen in den einzelnen Bereichen der Entsorgungslogistik auf die Motivation der Mitarbeiter	x	x		x	
5.4 Prozesse					
Zweckmäßigkeit der Entsorgungs- und Logistikprozesse	x	x		x	
Material- und Informationsfluss in der Entsorgung	x	x		x	
Verwendete Technologie und entsorgungslogistisches Know-how	x	x		x	
Durchschnittliche Losgrößen (z.B. Transportmitteleinheit) und Wiederholhäufigkeit der entsorgungslogistischen Pro- zesse	x	x			

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
Sammlung	x	x			
- Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der materialflusstechnischen Erfassung der Sammelgüter	x	x			
- Unternehmensübergreifende Informationsflussgestaltung	x	x			
Transport	x	x			
- Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der Transportprozesse	x	x			
Umschlag	x	x			
- Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der Umschlagsprozesse	x	x			
Lagerung	x	x			
- Automatisierungsgrad der Ein- und Auslagerungstechnik	x	x			
Demontage und Abfalltrennungprozesse	x	x			
- Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der Demontageprozesse	x	x			
- Automatisierungsgrad der Demontageprozesse	x	x			
- Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der Qualitätssicherung in der Demontage	x	x			
Aufbereitung	x	x			
- Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs von Instandsetzung, Remontage und Reinigung	x	x			
- Automatisierungsgrad bei der Aufbereitung	x	x			
Beseitigung	x	x			
- Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der Beseitigung von Abfällen	x	x			
Wirtschaftlichkeit der entsorgungslogistischen Prozesse	x	x			
- Automatisierungsanteil	x	x			
- Rationalisierungspotentiale	x	x			
Grad der Integration des entsorgungslogistischen Systems in das betriebliche Ver- und Entsorgungssystem (Kreisläufe)	x	x			
Effizienz des Entsorgungslogistikverfahrens	x	x			
Effizienz der Lagerhaltung	x	x			
Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der Sicherheits- und Umweltkontrollen	x	x			

5.5 Ressourcen

5.5.1 Angaben und Beschreibung der zur Verfügung stehenden Flächen

Lage- und Flurpläne	x	x	x		x
Straßen-, Bahn-, Luft- und Kanalverbindungen	x	x			

Tabelle 49. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
Besonderheiten (z.B. Niveauunterschiede, Bodenbeschaffenheit, etc.)	x	x			x
5.5.2 Gebäude					
Eignung des Standortes des Gebäudes	x	x			
Alter, Zustand und Ausstattung des Standortes	x	x			x
Angemessenheit der Produktions- und Büroflächen	x	x			
Räumliche Expansionsmöglichkeiten für Anlagen	x	x			x
Nutzungsmöglichkeiten	x	x			x
Einsparmöglichkeiten durch Facility Management	x	x			
5.5.3 Betriebsausstattung					
Art, Alter, Zustand und Auslastung der Transportmittel	x	x			x
Art, Alter, Zustand und Auslastung der Krananlagen	x	x			
Art, Alter, Zustand und Auslastung der Ein- und Auslagerungstechnik	x	x			
Vorhandene Lagerstätten	x	x	x		x
Lagerhaltungs-, Transport- und Verladesysteme	x	x			
Kapazitäten der Betriebsausstattung	x	x	x		
Abfälle zur Verwertung und Beseitigung (z.B. Inventur, Verderblichkeit, Sicherheitsvorkehrungen, etc.)	x	x			
5.5.4 Logistikequipment					
Eignung des Standortes des Logistikequipments bzw. der Aufbereitungsmaschinen	x	x			
Durchschnittsalter und Zustand des Logistikequipments bzw. der Aufbereitungsmaschinen	x	x	x		x
Anschaffungskosten des Logistikequipments bzw. der Aufbereitungsmaschinen	x	x			x
Höhe und Flexibilität der Kapazitäten des Logistikequipments bzw. der Aufbereitungsmaschinen	x	x	x		
Auslastungsgrade des Logistikequipments	x	x			
IT-Ausstattung der Entsorgungslogistik	x	x			
- Datenerfassungs- und Identifikationstechnik	x	x			
- Objektortungssysteme	x	x			
- Datenaustauschsysteme und -verfahren	x	x			

Tabelle 50. Checkliste Logistikdienstleister

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
1 Strategie					
1.1 Konzern- und Unternehmensstrategie					
Unternehmensleitbild und -ziele sowie Unternehmenskultur und -philosophie	x		x		
Verhaltensgrundsätze	x	x			
Generelle strategische Positionierung des Unternehmens	x		x		
Umstrukturierungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten in der Logistik	x		x		
Qualität der strategischen Planung und des Controllings	x		x		
1.2 Geschäftsbereichsstrategie					
Strategisch relevante Unternehmensbeteiligungen	x		x		
Strategische Bedeutung aller Beteiligungen	x		x		
- Strategischer Hintergrund der geplanten Transaktion für das Unternehmen	x		x		
- Einfluss der Transaktion auf die bestehenden Beteiligungen	x		x		
Bestehende Logistikstrategie	x		x		
Einbettung der Geschäftsbereichsstrategie in die Gesamtstrategie	x		x		
Screening der wichtigsten Wettbewerber auf den jeweiligen Logistikmärkten	x		x		
Stärken/Schwächen in Bezug auf die Kriterien	x				
- Preis und Qualität	x	x	x		
- Lieferzuverlässigkeit, Service und Kundendienst	x	x	x		
- Kosten	x	x	x		
- Logistik-Kompetenz und -Know-how	x	x	x		
- Bekanntheitsgrad	x	x	x		
- Mitarbeitermotivation und -qualifikation	x	x	x		
Einbindungen in Kooperationen	x		x		
Potential durch Ausbau der Vorteile der Kooperation	x		x		
Stabilität der Kooperation (z.B. Risiken aus der Insolvenz von Partnern)	x		x		
Produktionskernelemente der Dienstleistung	x	x	x		

Tabelle 50. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
1.3 Strategische Auswirkungen durch den Unternehmenskauf					
Zweckmäßigkeit der Art und Weise der Eingliederung des Unternehmens in die Konzernstruktur	x		x		
Notwendigkeit der Umstrukturierungen der bisherigen gesellschaftsrechtlichen Verhältnisse zur Eingliederung des Unternehmens	x				
Gesamtpotential der Synergieeffekte	x		x		
- Gemeinsame Einkaufsmacht	x		x		
- Auslastungssynergien im Lager- und Transportbereich	x		x		
- Gemeinsame Nutzung von Logistiknetzen (Ausdehnung und Auslastung)	x		x		
Ausmaß der Dyssynergien (z.B. Kannibalisierungseffekte)	x		x		
Ausweitung der einzelnen Kundenbeziehungen durch den Unternehmensverbund	x		x		
"Strategischer Fit" zwischen Erwerber- und Zielunternehmen	x		x		
2 Organisation					
Prinzipielle Zweckmäßigkeit der Organisation (formale Struktur)	x		x		
Anreizprobleme durch enge Vernetzung und Outsourcing mancher Bereiche	x		x		
Anreizprobleme durch enge Vernetzung mit den Kunden und Insourcing mancher Bereiche	x		x		
Organisationspläne und Stellenbeschreibungen	x		x		
Stellenbesetzung entsprechend der erforderlichen fachlichen und persönlichen Qualifikation	x		x		
Über-/Unterbesetzungen in einzelnen Bereichen unter Kostengesichtspunkten	x		x		
Informale Organisationselemente (z.B. Befragungen der Mitarbeiter)	x		x		
Angemessenheit der informalen Organisationsstruktur für die Art und Größe des Unternehmens	x		x		
Fit der unterschiedlichen Organisationskulturen	x		x		
Potentiale zur Verschlanung und Flexibilisierung der Organisation	x		x		
Auswirkungen von Veränderungen in den einzelnen Bereichen auf die Motivation der Mitarbeiter	x		x		
Adäquanz der Aufbauorganisation für die Produktion der Dienstleistung	x		x		

Tabelle 50. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
3 Unternehmensfunktionen					
3.1 Marketing & Vertrieb (marktübergreifend)					
Kapazitätsauslastung im Absatzbereich	x				
Umfang der betriebenen Marktforschung	x				
Kundenstruktur (z.B. nach Produkten, Regionen)	x		x		x
Anzahl der Kunden	x				
Abhängigkeit von Kunden (über 5% Umsatz)	x		x		x
Verhältnis von größeren Kunden, die in den vergangenen Jahren hinzugewonnen wurden, zu größeren Kunden, die verloren wurden	x				
Absatzstrukturen	x		x		x
Umsatzstruktur	x		x		x
- Produktweise	x	x			
- Geographisch	x	x			
- Kundenspezifisch	x	x			
Trends der Umsatzentwicklung insgesamt und in den einzelnen Geschäftsbereichen	x		x		x
Produktprogramm nach Typen, Ländern und Branchen (ABC-Analyse)	x		x		x
Ausgewogenheit des Produktprogramms	x		x		
Anteil der einzelnen Produkte, die Beziehungen zueinander haben (z.B. Verkaufsverbund, etc.)	x				
Möglichkeiten zur Produktrationalisierung oder Erweiterung der Produktpalette	x				
Qualität der Kundenorganisation	x				
Schnittstellen zwischen Vertrieb und Kundendienst	x				
Bedeutung des Verkaufspreises für den Absatz	x		x		x
Preisentwicklung auf den wichtigsten Absatzmärkten	x		x		x
Zweckmäßigkeit des angewendeten Preiskalkulationsverfahrens	x				
Zweckmäßigkeit der verfolgten Preispolitik	x				
Preis im Vergleich zu Konkurrenzprodukten	x		x		x
Möglichkeiten für Preisabsprachen im Konzernverbund	x				
Staatliche oder verbandliche Preisüberwachung	x				
Werbung	x				
- Angemessenheit der Werbebudgets und Werbemittel	x				
- Werbestrategie	x				
- Beauftragte Werbeagenturen	x				
Angemessenheit der PR-Arbeit und des Sponsorings	x				

Tabelle 50. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
Debitorenmanagement (z.B. Zahlungsziele, Rabattsysteme, Gutschriften, etc.)	x				x
Freiwillige Garantieverpflichtungen	x				
Entfernung zu den wichtigsten Kunden	x				
eCommerce-Konzept	x			x	
Möglichkeiten zu vertikaler Integration	x		x	x	
3.2 Einkauf					
Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der eingekauften Dienstleistungen, Frächter und Subunternehmer (Eigenanteil)	x		x	x	
Preisentwicklung der eingekauften Dienstleistungen, Frachten und Subunternehmer	x		x		x
Angemessenheit der Absicherung gegen Preissteigerung	x				
Einkaufspolitik (z.B. geringe Abhängigkeit vs. Single-Sourcing)	x				x
Wichtigste Lieferanten, Frächter und Subunternehmer	x		x		x
Angemessenheit der Art und Laufzeit der Einkaufs-, Frächter- und Subunternehmerverträge	x				
Adäquanz der Skontopolitik der Lieferanten und Ausnutzung durch das Unternehmen	x				
Zweckmäßigkeit der Absicherung gegen politische Risiken	x				
Zweckmäßigkeit der Absicherung gegen eventuell bestehende Fremdwährungsrisiken	x				
3.3 Controlling					
Planungsgüte in der Vergangenheit (z.B. Plan-Ist-Vergleich)	x			x	x
Untersuchung des Planungsprozesses	x				
- Unternehmensübergreifende Erstellung von Planungen	x			x	
- Art der Erstellung von Planungen	x			x	
- Art der Informationsgrundlage, auf der die Planungen basieren	x			x	
Angemessenheit der Teilpläne, die den Planungsrechnungen zugrunde liegen	x			x	
Anteil der Planeinhaltung und -umsetzung	x				
Effizienz der installierten Kostenrechnungssysteme	x				x
Zweckmäßigkeit der Deckungsbeitrags- und Fixkostenrechnungen, um den Erfolg der Logistiksparte bzw. einzelner Logistikprodukte zu ermitteln	x				

Tabelle 50. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
Zweckmäßigkeit der Gestaltung der internen Verrechnungspreise	x				
Zweckmäßigkeit der Ermittlung der Kundenrentabilität	x				x
Anteil der erhobenen nichtfinanziellen Kennzahlen	x			x	x
3.4 Buchhaltung					
Verwendung angemessener Verfahren in der Buchhaltung, die eine intertemporale Vergleichbarkeit gewährleisten	x				x
Vergleich des Soll-Zustands des Rechnungswesens des Unternehmens mit dem Ist-Zustand zur Ermittlung eines eventuellen Reorganisationsbedarfs	x				
Bestimmung der Kompatibilität der Rechnungswesenssysteme und Abschätzung von evtl. Integrations- und Anpassungskosten	x				
Ausmaß der Vernetzung und Automatisierung der Buchhaltungs- und der Kostenrechnungssysteme	x				
3.5 Personal					
Zweckmäßigkeit der Organisation des Management-Boards	x			x	
Liste aller Geschäftsführer, Vorstände und Aufsichtsratsmitglieder sowie aller weiteren hochrangigen Manager mit:	x		x	x	x
- Länge der Amtszeit oder Vertragslaufzeit	x			x	
- Vergütung (z.B. Fixum, Bonus, andere Vergütungsbestandteile)	x			x	
- Prüfung, ob Verträge bestehen, die hohe Zahlungen an den Manager im Falle eines Ausscheidens nach Übernahme der Gesellschaft vorsehen ("golden parachute")	x			x	
- Aufgaben- und Verantwortungsbereiche	x			x	
- Qualifikation (z.B. Auslandsaufenthalte, besondere Fähigkeiten, Erfahrungen vor Eintritt in das Unternehmen)	x			x	
- Regelung von Stellvertretungen	x			x	
- Managementtätigkeit in den letzten drei bis fünf Jahren	x			x	
- Altersstruktur	x			x	
Kurzfristige Verfügbarkeit von adäquat ausgebildetem Managementnachwuchs	x			x	
Zweckmäßigkeit des Managements	x			x	
Personalpolitische Grundsätze	x			x	
- Rekrutierung von neuem Personal (unternehmensintern oder -extern)	x			x	
- Schwierigkeit von unternehmenstypischer Anlernung	x			x	

Tabelle 50. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
- Systematische und fortlaufende Personalentwicklung (z.B. durch Fortbildungen etc.)	x			x	
- Art und Qualität der Personalführung	x			x	
Mitarbeiterstruktur	x		x	x	x
- Anzahl der Mitarbeiter (z.B. gestaffelt nach Alterskategorien und Geschlecht)	x			x	
- Angemessenheit der demographischen Struktur (z.B. nach Alterskategorien)	x			x	
- Angemessenheit der Ausbildungsstruktur und Qualifikation nach Bereichen (z.B. Facharbeiter, Meister, etc.)	x			x	
- Entwicklung der Personalstruktur in den vergangenen fünf Jahren	x			x	
- Fluktuation (z.B. Entwicklung in den letzten fünf Jahren)	x			x	
- Krankenstand (z.B. Entwicklung in den letzten fünf Jahren)	x			x	
- Arbeitsklima im Unternehmen	x			x	
- Veränderung des Arbeitsklimas sowie Bestimmung möglicher Auswirkungen auf Fluktuation, Krankenstand und Motivation	x			x	
Entgeltpolitik	x			x	
- Outgesourcte Teilbereiche	x			x	
- Tarifverträge	x	x		x	
- Lohn- und Gehaltsniveau	x	x	x	x	
- Variable, erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile	x			x	
- Qualifikations- und Leistungsbewertungssysteme	x			x	
Arbeitszeit	x			x	
- Tarifliche Wochenarbeitszeit	x	x		x	
- Arbeitszeitflexibilität	x	x		x	
- Überstunden	x	x		x	
- Schichtarbeitszeiten	x	x		x	
- Urlaubsregelung	x	x		x	
3.6 IT					
Zweckmäßigkeit der verwendeten Hard- und Software	x				
Vertragslaufzeit und Kosten bisheriger Verträge mit Anbietern von Hard- und Software	x				
Insolvenzrisiko der Hard- und Software-Hersteller	x				
Qualität der Informationstechnologie	x				
Eignung des Notfallplans für einen Systemausfall	x	x			
Gesamtsituation der (Logistik-) Informationstechnologie und Fähigkeiten der IT-Abteilung	x			x	

Tabelle 50. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
Kompatibilität und Vernetzung der einzelnen Funktionalbereiche der Informationstechnologie	x				
"Altlasten" im Hard- und Softwarebereich, die eine Integration der Informationssysteme von Unternehmen und Käuferunternehmung erschweren	x				
Umfang der speziell für das Unternehmen entwickelten Software, die i.d.R. größere Integrationsprobleme beinhaltet als Standardsoftware	x				
Qualität bestehender Management-Informationssysteme (MIS)	x				
Kompatibilität der Management-Informationssysteme zu anderen MIS	x				
Integrationskosten der Informationstechnologie	x				
Wesentliche Verbesserungspotentiale in der IT	x				
Gesamten Investitionsbedarfs in (Logistik-)Informationstechnologie in den nächsten drei Jahren	x				
Aufgeschlossenheit von Management und Mitarbeitern gegenüber der Informationstechnologie	x			x	
Funktionsfähigkeit und Ausbaufähigkeit der IT-Systeme	x				
4 Allgemeine Logistikprozesse					
4.1 Planung					
Zweckmäßigkeit der Dispositionsregeln und -verfahren (z.B. Touren, Lieferabruf, Avisierung, Lagerhaltung)	x			x	
Angemessenheit der Systeme bzw. Programme zur Optimierung der Transport- und Tourenplanung	x			x	
Angemessenheit der Systeme bzw. Programme zur Optimierung der Lagerplanung	x			x	
Zweckmäßigkeit der Systeme für Tracking und Tracing	x			x	
Zweckmäßigkeit der Verfahren zur Standortauswahl	x			x	
Zweckmäßigkeit der Systeme bzw. Programme zur Netzwerkplanung und -optimierung	x			x	
Standort- und Lagerplanung	x			x	
Angebotserarbeitung und Tendermanagement	x			x	
Vorhandenes Logistik-Planungs-Know-how im Unternehmen	x			x	
Rückgriff auf externe Berater bei Planungsvorhaben	x			x	
Anzahl der Mitarbeiter, die für Projektarbeit zur Verfügung stehen bzw. die entsprechende Fähigkeiten und Kapazitäten haben	x			x	

Tabelle 50. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
4.2 Transport					
Nötiges Spezialequipment für den Transport (z.B. für Flüssig- und Schüttgüter, Schwer- und Langgüter, temperaturgeführte Waren, hängende Kleider, Gefahrgut, etc.)	x	x			
Eignung des Spezialequipments für den Transport von anderen Gütern	x				
- Eigenschaften, die diese Güter haben müssen	x				
- Eigenschaften, die diese Güter nicht haben dürfen	x				
Planbarkeit der Relationen und Touren (z.B. fester Fahrplan)	x				
Größe der Mengenschwankungen im Jahresverlauf (z.B. Berücksichtigung im Fahrplan)	x				
Automatisierung und IT-Unterstützung der Disposition (inklusive erzielbarer Effizienzgewinne)	x				
Durchschnittliche Auslastung der Fahrzeuge	x				
Potential zur besseren durchschnittlichen Auslastung der Fahrzeuge	x				
Durchschnittlicher Anteil der Leerfahrten	x				
Potential zur Verbesserung des durchschnittlichen Anteils der Leerfahrten	x				
Durchschnittliche tägliche Einsatzdauer der Fahrzeuge	x				
Potential zur Verbesserung der durchschnittlichen täglichen Einsatzdauer der Fahrzeuge	x				
Zweckmäßigkeit des Ausmaßes der Automatisierung der Be- und Entladevorgänge	x				
Zentrale Arbeitsprozesse, -abläufe und Informationsflüsse (z.B. Beschreibungen und Diagramme)	x			x	
Zweckmäßigkeit des Automatisierungsgrades der Transporttechnik	x				
Zweckmäßigkeit der verwendeten Technologie und des Know-hows	x			x	
Produktivität und Wirtschaftlichkeit der Prozesse	x				
- Automatisierungsanteil	x			x	
- Rationalisierungspotentiale	x			x	
- Produktivitätskennzahlen	x			x	
Effizienz des Material- und Informationsflusses im Warenein- und Warenausgang	x				

Tabelle 50. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
4.3 Umschlag					
Nötiges Spezialequipment für den Umschlag (z.B. für Flüssig- und Schüttgüter, Schwer- und Langgüter, temperaturgeführte Waren, hängende Kleider, Gefahrgut, etc.)	x	x			
Eignung des Spezial equipments für den Umschlag von anderen Gütern	x				
- Eigenschaften, die diese Güter haben müssen		x			
- Eigenschaften, die diese Güter nicht haben dürfen		x			
Planbarkeit der Auslastung der Umschlagflächen im Voraus	x				
Flexibilisierungsmöglichkeiten bei Mengenschwankungen im Jahresverlauf	x				
Zweckmäßigkeit der Automatisierung und IT-Unterstützung des Umschlags (inklusive erzielbarer Effizienzgewinne)	x				
Durchschnittliche Auslastung der Umschlagflächen	x				
Zentrale Arbeitsprozesse und -abläufe sowie Informationsflüsse beim Umschlag (z.B. Beschreibungen und Diagramme)	x			x	
Automatisierungsgrad der Umschlagstechnik	x				
Verwendete Technologie und Know-how	x			x	
Produktivität und Wirtschaftlichkeit der Prozesse	x				
- Automatisierungsanteil		x		x	
- Rationalisierungspotentiale		x		x	
- Produktivitätskennzahlen		x		x	
Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der Identitäts- und Mengenkontrolle	x				
Effizienz des Material- und Informationsflusses im Warenein- und Warenausgang	x				
4.4 Lagerung					
Nötiges Spezialequipment für die Lagerung (z.B. für Flüssig- und Schüttgüter, Schwer- und Langgüter, temperaturgeführte Waren, hängende Kleider, Gefahrgut, etc.)	x	x			
Eignung des Spezial equipments für die Lagerung von anderen Gütern	x				
- Eigenschaften, die diese Güter haben müssen		x			
- Eigenschaften, die diese Güter nicht haben dürfen		x			
Planbarkeit der Auslastung des Lagers	x				
Flexibilisierungsmöglichkeiten bei Mengenschwankungen im Jahresverlauf	x				

Tabelle 50. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
Automatisierung und IT-Unterstützung der Lagerhaltung (inklusive erzielbarer Effizienzgewinne)	x				
Durchschnittliche Auslastung des Lagers	x				
Zentrale Arbeitsprozesse und -abläufe sowie Informationsflüsse beim Umschlag (z.B. Beschreibungen und Diagramme)	x			x	
Zweckmäßigkeit des Automatisierungsgrades der Ein- und Auslagerungstechnik	x				
Zweckmäßigkeit der verwendeten Technologie und des Know-hows	x			x	
Produktivität und Wirtschaftlichkeit der Prozesse	x				
- Automatisierungsanteil	x			x	
- Rationalisierungspotentiale	x			x	
- Produktivitätskennzahlen	x			x	
Durchschnittliche Lagerbestandshöhen	x				
Effizienz der Bestandshaltung	x				
Zweckmäßigkeit der Art und des Umfangs der Identitäts- und Mengenkontrolle	x				
Gewährleistung des Fifo-Prinzips	x				
4.5 Zusatzdienstleistungen/Value Added Services					
Durchgeführte Zusatzdienstleistungen/Value Added Services	x	x			
Nötiges Spezialequipment für die Zusatzdienstleistungen/ Value Added Services	x	x			
Eignung des Spezialequipments für andere Zusatzdienstleistungen/Value Added Services	x				
- Voraussetzung, um dieses zu ermöglichen	x				
- Hinderungsgründe für die Ausweitung des Einsatzgebietes	x				
Planbarkeit der Auslastung bei Zusatzdienstleistungen/ Value Added Services	x				
Flexibilisierungsmöglichkeiten bei Auslastungsschwankungen im Jahresverlauf	x				
Automatisierung und IT-Unterstützung (inklusive erzielbarer Effizienzgewinne)	x				
Durchschnittliche Auslastung bei den Zusatzdienstleistungen/ Value Added Services (inklusive möglicher Verbesserungen)	x				
Zentrale Arbeitsprozesse und -abläufe sowie Informationsflüsse bei der Erbringung der Zusatzdienstleistungen (z.B. Beschreibungen und Diagramme)	x				

Tabelle 50. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
Automatisierungsgrad bei Zusatzdienstleistungen/ Value Added Services	x				
Zentrale Arbeitsprozesse, -abläufe und Informationsflüsse (Beschreibung und Diagramme)	x			x	
Verwendete Technologie und Know-how (z.B. notwendiges Spezial-Know-how, Verfügbarkeit am Markt)	x			x	
Produktivität und Wirtschaftlichkeit der Prozesse	x				
- Automatisierungsanteil	x			x	
- Rationalisierungspotentiale	x			x	
- Produktivitätskennzahlen	x			x	
5 Markt-/branchenspezifische Logistikprozesse					
5.1 Warehousing (Industrielle Güter)					
Eigenschaften der gelagerten Güter, welche die Eigenschaften von anderen gelagerten Gütern verändern oder beeinflussen	x				
Einhaltung von IT-Standards zur Lagerung (z.B. VDA 6.2)	x				
5.2 Warehousing (Konsumgüter)					
Einhaltung von IT-Standards (z.B. Chargenrückverfolgung)	x				
Anforderungen der gelagerten Güter hinsichtlich Raumklima, Verpackung oder Empfindlichkeit beim Handling	x				
Notwendigkeit einer eindeutigen Identifizierung der gelagerten Güter (z.B. Neobulk)	x				
5.3 Mail					
Laufzeiten der Sendungen im Netz	x				
Anzahl an zugestellten Sendungen pro Stopp sowie Anzahl der Stopps pro Stunde	x				
Zweckmäßigkeit der Automatisierung in der Sortierung bzw. der Festlegung der Verteiltouren	x				
Häufigkeit des Umschlags der Sendungen	x				
5.4 KEP					
Laufzeiten der Sendungen im Netz	x				
Möglichkeit der Einspeisung von Sendungen überall im Netz	x				
Kapazitätsplanung mittels Avisierung der Sendungen durch Großkunden	x				

Tabelle 50. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
Anzahl an zugestellten Sendungen pro Stopp sowie Anzahl der Stopps pro Stunde	x				
Häufigkeit des Umschlags der Sendungen	x				
5.5 Stückgut					
Zweckmäßigkeit des Umfang bzw. der Stärke der Kontrolle über das bestehende Netz (inklusive der Einbindung von Subdienstleistern)	x				
Anpassung des Fahrplans des Hauptlaufes an Saisonschwankungen	x				
Akquisitionslastigkeit der Kooperation in der Vergütung	x				
5.6 Ladungsverkehr					
Angemessenheit der Verrechnung von Leerfahrten	x				
Optimierung von Rückladungen im bestehenden Netz (z.B. Bildung von Rundfahrten)	x				
Tägliche Einsatzdauer der Fahrzeuge und Aktivitäten, diese zu erhöhen	x				
Wichtigste Quellen- und Senkengebiete	x				
5.7 Seefracht					
Eigene Niederlassungen in den wichtigsten Quellen- und Senkengebieten	x				
Angemessenheit des Ausmaßes des papierlosen Austauschs von Dokumenten und deren automatisierter Verarbeitung	x				
Umfang physischer Tätigkeiten als Bestandteil der Dienstleistung (z.B. Konsolidierung bzw. Dekonsolidierung bei Teilladungen, etc.)	x				
5.8 Luftfracht					
Eigene Niederlassungen in den wichtigsten Quellen- und Senkengebieten	x				
Angemessenheit des Ausmaßes des papierlosen Austauschs von Dokumenten und deren automatisierter Verarbeitung	x				
Umfang physischer Tätigkeiten als Bestandteil der Dienstleistung (z.B. Konsolidierung bzw. Dekonsolidierung der Luftfrachtcontainer)	x				

Tabelle 50. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
5.9 Tank/Silo					
Verschmutzung von Tanks/Silos durch andere Güter	x				
Höhe des Aufwands der Reinigung der Tanks/Silos, um andere Güter transportieren zu können	x				
Notwendigkeit von zusätzlichen Lagerkapazitäten für einzelne Kunden	x				
Bestehende Auflagen hinsichtlich Gefahrgut, Hygiene-, Dokumentations- und Sicherheitsstandards	x				
5.10 Umzug					
Nutzbarkeit des Umzugsequipments für den Transport von anderen Gütern	x				
Aktivitäten zum Erreichen einer hohen Auslastung des Equipments	x				
Umfang der Nutzung wiederverwendbarer Verpackungen und Transportlösungen (z.B. Mehrwegverpackungen)	x				
5.11 Möbel					
Aktivitäten zur Vermeidung von Fehlern und Beschädigungen bei der Kommissionierung und Auslieferung sowie Möglichkeiten zur Verbesserung	x				
Aktivitäten zur Erhöhung der Rückladequote	x				
5.12 Messe					
Aktivitäten zur Vermeidung von Fehlern und Beschädigungen bei der Kommissionierung und Auslieferung sowie Möglichkeiten zur Verbesserung	x				
Aktivitäten zur Gewährleistung einer kontinuierlichen Auslastung der Mitarbeiter (v.a. Auf- und Abbau-Mitarbeiter)	x				
Die Mitarbeiter verfügen über die nötigen Kenntnisse zum Auf- und Abbau	x				
5.13 High-Tech					
Aktivitäten zur Vermeidung von Fehlern und Beschädigungen bei der Kommissionierung und Auslieferung sowie Möglichkeiten zur Verbesserung	x				

Tabelle 50. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
Aktivitäten zur Gewährleistung einer kontinuierlichen Auslastung der Mitarbeiter	x				
Aktivitäten zur Erhöhung der Rückladequote	x				
5.14 Schwertransport/Krandienste					
Nötige Kenntnisse der Mitarbeiter	x				
Höhe der Auslastung sowie der Verbesserungspotentiale	x				
5.15 Temperaturgeführter Transport					
Angemessenheit der Transporteinheiten (z.B. Mehrkammersysteme bzw. Stickstoffatmosphäre)	x				
Höhe der Auslastung sowie der Verbesserungspotentiale	x				
Arten der Anforderungen, die an die Hygiene gestellt werden	x				
Nutzbarkeit der bestehenden Systeme für den Transport von anderen Gütern	x				
5.16 Hängende Kleider					
Nutzbarkeit der bestehenden Systeme für den Transport von anderen Gütern	x				
Möglichkeiten zum Saisonausgleich	x				
Verknüpfung der Transport-, Umschlags- und Lagerdienstleistungen mit Aufbereitungsdienstleistungen	x				
5.17 Binnenschiff (Massengut)					
Höhe der Auslastung sowie der Verbesserungspotentiale	x				
Potential zur Senkung der Betriebskosten pro Tonnenkilometer	x				
5.18 Bahn					
Höhe der Auslastung sowie der Verbesserungspotentiale	x				
Potential zur Senkung der Betriebskosten pro Tonnenkilometer	x				

Tabelle 50. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
6 Ressourcen					
6.1 Flächen					
Lage- und Flurpläne	x	x	x		x
Straßen-, Bahn-, Luft- und Kanalverbindungen	x	x			
Besonderheiten (z.B. Niveauunterschiede, Bodenbeschaffenheit, etc.)	x	x			x
6.2 Gebäude					
Eignung des Standortes	x	x	x		
Alter, Zustand und Ausstattung des Standortes	x	x			x
Angemessenheit der Lager- und Umschlagsflächen	x	x			
Räumliche Expansionsmöglichkeiten	x	x			x
Nutzungsmöglichkeiten	x	x			x
Einsparmöglichkeiten durch Facility Management	x	x			
Zweckmäßigkeit der Aufteilung der Funktionsflächen	x	x			
Flexibilität der Aufteilung der Funktionsflächen	x	x			x
6.3 Betriebsausstattung					
Art, Alter, Zustand und Auslastung der Transportmittel	x	x	x		x
Art, Alter, Zustand und Auslastung der Förder- und Krananlagen	x	x			
Art, Alter, Zustand und Auslastung der Verloaderampen	x	x			
Vorhandene Lagerstätten und Speziallager (z.B. Silo, Tanks, Regale, etc.)	x	x	x		x
Lagerhaltungs-, Transport- und Verladesysteme	x	x			
Kapazitäten der Betriebsausstattung	x	x	x		
Vorräte (Inventur, Materialkontrolle, Verderblichkeit)	x	x			
6.4 Logistikequipment					
Eignung des Standortes des Logistikequipments	x	x			
Durchschnittsalter und Zustand des Logistikequipments	x	x	x		x
Anschaffungskosten des Logistikequipments	x	x	x		x
Höhe und Flexibilität der Kapazitäten des Logistikequipments	x	x			
Auslastungsgrade des Logistikequipments	x	x			

Tabelle 50. (Fortsetzung)

Kennzahlen	Anlass				
	1	2	3	4	5
Art und Umfang der IT-Ausstattung	x	x			
- Datenerfassungs- und Identifikationstechnik	x	x			
- Objektortungssysteme	x	x			
- Datenaustauschsysteme und -verfahren	x	x			
- Messungssysteme (z.B. Volumen, Gewicht, etc.)	x	x			

Literaturverzeichnis

- Aberle, G. (2000). Transportwirtschaft. Einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Grundlagen. 3. Aufl., München/Wien.
- Andersen, B./Fagerhaug, T./Prenninger, J./Randmæl, J./Schuldmaier, J. (1999). Benchmarking supply chain management. Finding best practices. In: *The Journal of Business & Industrial Marketing* 14 (1999) 5, S. 378-389.
- Bachmann, H./Hofmann, E./Stölzle, W. (2008): Post Merger Integration in der Logistik: Zusammenschlüsse von Dienstleistern erfolgreich gestalten. Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg 2008.
- Ball, R./Burdett, M./Burrows, A./Scholes, L./Tune, K./Wright, M. (2006). Management Buy-outs 1986-2006. Past Achievements, Future Challenges. Nottingham.
- Bamberg, G./Coenenberg, G. (1994). Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. 8. Aufl., München.
- Bandow, G./Kuhn, A./Wolf, P. (1992). Qualitätsmanagement im logistischen Informationssystem. In: Pfohl, H.C. (Hrsg.). *Total Quality Management in der Logistik*. Darmstadt, S. 141-182.
- Baumgarten, H. (2004). Trends in der Logistik. In: Zadek, H. (Hrsg.). *Supply Chain Steuerung und Services*. Berlin, S. 1-11.
- Baumgarten, H./Beyer, I. (2003). Zukünftig realisierbare Potenziale für Logistik-Dienstleister. Ergebnisse einer Studie über Steuerungsaufgaben in Supply Chains. In: *Logistik für Unternehmen* 17 (2003) 4/5, S. 62-65.
- Baumgarten, H./Wolff, S. (1999). The next wave of logistics. Global supply chain E-efficiency. Berlin/Boston.
- Baumgarten, H./Zadek, H./Kieffer, D. (2003). Richtig im Markt positioniert? In: *Logistik Heute* 25 (2003) 11, S. 26-28.
- Benett, D./Hewitt, F./Robinson, S. (1996). Modelling and benchmarking business processes. The supply-line example. In: *Benchmarking for Quality Management & Technology* 3 (1996) 2, S. 4-14.
- Bensch, M. (2005). Realisierung von Logistik-Outsourcing-Projekten in der Automobilindustrie. In: Wullenkord, A. (Hrsg.). *Praxishandbuch Outsourcing – Strategisches Potential, Aktuelle Entwicklung, Effiziente Umsetzung*. München. S. 117-128.
- Berens, W./Brauner, H.U. (Hrsg.). (1999). *Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen*. 2. Aufl., Stuttgart.
- Berens, W./Hoffjan, A./Strauch, J. (1999). Due Diligence im Rahmen des Unternehmenskaufs. In: Berens, W./Brauner, H.U. (Hrsg.). *Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen*. 2. Aufl., Stuttgart, S. 113-156.

- Berens, W./Schmitting, W./Strauch, J. (1999). Herkunft und Inhalt des Begriffes Due Diligence. In: Berens, W./Brauner, H.U. (Hrsg.). Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen. 2. Aufl., Stuttgart, S. 3-19.
- Berens, W./Strauch, J. (1999). Funktionen, Terminierung und rechtliche Einordnung der Due Diligence. In: Berens, W./Brauner, H.U. (Hrsg.). Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen. 2. Aufl., Stuttgart, S. 69-110.
- Berens, W./Strauch, J. (2002). Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen – eine empirische Untersuchung. Frankfurt a.M.
- Bichler, K./Gerster, W./Reuter, R. (1994). Logistik-Controlling mit Benchmarking. Praxisbeispiele aus Industrie und Handel. Wiesbaden.
- Bielicic, B. (2000). Finanzierung von Logistikprojekten. Deutsche Verkehrszeitung. 17. Oktober 2000.
- Blatz, M./Haghani, S. (2006). Innovative Konzepte zur Krisenbewältigung – eine aktuelle Bestandsaufnahme. In: Blatz, M/Kraus, K-J./Haghani, S. (Hrsg.). Gestärkt aus der Krise. Berlin. S. 3-22.
- Bleicher, K. (1991). Das Konzept integriertes Management. Frankfurt am Main.
- Blom, F./Harladner, N. (2000). Logistik-Management. Der Aufbau ganzheitlicher Logistikketten in Theorie und Praxis. Renningen-Malmsheim.
- Blum, H./Colsman, R./Röder, A./Sesterhenn, J./Strigl, T./Wertz, B. (2001). Kennzahlenkataloge. In: Luczak, H./Weber, J./Wiendahl, P. (Hrsg.). Logistik-Benchmarking. Praxisleitfaden mit LogiBEST. Berlin, S. 127-170.
- Bousek, H./Ehring, G./Fischer, M./Hackl, E./Jandl, E./Maurer, M./Mittendorfer, R./Unter-grabner, G. (2003). Management Buy-Out und Management Buy-In. Ein Leitfaden für Manager und Eigentümer. Wien.
- Bovet, D./Chadwick-Jones A. (2004). Outsourced, But Not Out of Mind. Mercer Management Journal o.Jg. (2004) 18, S. 30-36.
- Bowersox, D.J./Calantone, R.J./Rodrigues, A.M. (2005). Estimation of global and national logistics expenditures. 2002 data update. In: Journal of Business Logistics 26 (2005) 2, S. 1-15.
- Bowersox, D.J./Closs, D.J./Stank, T.P. (1999). 21st Century Logistics. Making Supply Chain Integration a Reality. Oak Brook.
- Brah, S.A./Lim, H.Y. (2006). The effects of technology and TQM on the performance of logistics companies. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 36 (2006) 3, S. 192-209.
- Bramseman, U./Heineke, C./Hirsch, B./Weber, J. (2004). Wertorientierte Unternehmenssteuerung. Konzepte – Implementierung – Praxisstatements. Wiesbaden.
- Bretzke, W.R. (1992). Entwicklung, Realisierung und Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen in Unternehmen. In: Pfohl, H.C. (Hrsg.). Total Quality Management in der Logistik. Darmstadt, S. 77-111.
- Bretzke, W.R. (2004a). Vom Make zum Buy? In: Bauer, A./Müller-Steinfahrt, U./Pflaum, A./Prockl, G. (Hrsg.). Entwicklungspfade und Meilensteine moderner Logistik. Wiesbaden.
- Bretzke, W.R. (2004b). Logistik-Outsourcing. Ein anhaltender Trend und seine Grenzen. In: Logistik Management 6 (2004) 3, S. 11-18.

- Brewer, P.C./Speh, T.W. (2000). Using the Balanced Scorecard to measure supply chain performance. In: *Journal of Business Logistics* 21 (2000) 1, S. 75-93.
- Bruhn, M. (2006). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden.* 6. Aufl., Berlin.
- Bruhn, M./Meffert, H. (2001). *Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen zur praktischen Umsetzung.* 2. Aufl., Wiesbaden.
- Bruining, H./Wright, M. (2002). Entrepreneurial orientation in management buy-outs and the contribution of ventured capital. In: *Venture Capital* 4 (2002) 2, S. 147-168.
- Buchholz, J./Clausen, U./Vastag, A. (Hrsg.). (1998). *Handbuch der Verkehrslogistik.* Berlin.
- Büschgen, H.E. (2001). *Das kleine Börsen-Lexikon.* 22. Aufl., Düsseldorf.
- Busenitz, L.W./Dial, J./Hoskission, R.E./Wright, M. (2000). Entrepreneurial growth through privatization. The upside of management buyouts. In: *Academy of Management Review* 25 (2000) 3, S. 591-601.
- Buss, F.J./Witte, J. (1999). Due Diligence beim Börsengang. In: Berens, W./Brauner, H.U. (Hrsg.). *Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen.* 2. Aufl., Stuttgart, S. 347-349.
- Byrne, P.M. (2005). Supply Chain Management: Helping Merged Companies Connect. In: *Logistics Management* 44(2005)8, S. 31-32.
- Byrne, P.M. (2007). Unleashing Supply Chain Value in Mergers and Acquisitions. In: *Logistics Management* 46(2007)1, S. 20-21.
- Camp, C. (1994). *Benchmarking.* München.
- Canepa, A. (1998). *Due Diligence im M&A-Prozess.* Bern/Stuttgart/Wien.
- Carbone, V./Stone, M. (2005). Growth and relational strategies used by the European logistics service providers: Rationale and outcomes. In: *Transportation Research Part E* 41(2005)6, S. 495-510.
- Christopher, M./Ryals, L. (1999). Supply Chain Strategy. Its Impact on Shareholder Value. In: *International Journal of Logistics Management* 10 (1999) 1, S. 1-10.
- Clarke, J. (o.D.). *Supply Chain-Centred Commerce. Legal Aspects of Alliance Partnerships.* Ohne Ort.
- Coenenberg, A.G. (1989). *Bilanzanalyse nach neuem Recht.* Landberg.
- Coleman, B.J./Pohlen, T.L. (2005). Evaluation Internal Operations and Supply Chain Performance Using EVA and ABC. In: *S.A.M. Advanced Management Journal* 70 (2005) 2, S. 45-58.
- Colsmann, R./Röder, A./Sesterhenn, J./Strigl, T. (2001). Das LogiBEST-Konzept. In: Luczak, H./Weber, J./Wiendahl, P. (Hrsg.). *Logistik-Benchmarking. Praxisleitfaden mit LogiBEST.* Berlin, S. 21-121.
- Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung (2001). *Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand. Frühjahr 2001.* Neuss.
- Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung (2002). *Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand. Frühjahr 2002.* Neuss.
- Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung (2003). *Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand. Frühjahr 2003.* Neuss.

- Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung (2004). Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand. Frühjahr 2004. Neuss.
- Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung (2005). Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand. Frühjahr 2005. Neuss.
- Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung (2006). Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand. Frühjahr 2006. Neuss.
- Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung (2007). Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand. Frühjahr 2007. Neuss.
- Crilly, W.M. (1993). *Due Diligence Handbook*. Aliso Viejo.
- Deeg, J. (2005). *Diskontinuierlicher Unternehmenswandel*. Frankfurt a.M.
- Delfmann, W. (1999). *Industrielle Distributionslogistik*. In: Baumgarten, H./Weber, J. (Hrsg.). *Handbuch Logistik. Management von Material- und Warenflussprozessen*. Stuttgart, S. 181-201.
- Deutsche Börse AG (Hrsg.). (2005). *Ihr Weg an die Börse. Entry Standard – General Standard – Prime Standard*. Frankfurt a.M.
- Deutscher Speditions- und Logistikverband e.V. [DSLVL]/Institut für Logistikrecht und Risikomanagement [ILRM] (Hrsg.). (2006). *Logistik-AGB*. Bonn/Bremerhaven.
- Dick, M. (2003). *Der Standardansatz nach der neuen Basler Eigenkapitalvereinbarung*. Linz.
- Domschke, W./Scholl, A.. (2005). *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*. Berlin.
- Ecksele, H. (1999). *Industrielle Beschaffungslogistik*. In: Baumgarten, H./Weber, J. (Hrsg.). *Handbuch Logistik. Management von Material und Warenflussprozessen*. Stuttgart, S. 150-165.
- Eekhof, J. (1981). *Verstärkte Wirkungsanalyse als Alternative zur "Perfektionierung" der Nutzwertanalyse*. In: Institut für Regionalwissenschaft der Universität Karlsruhe (Hrsg.). *Kritik der Nutzwertanalyse*. Karlsruhe, S. 38-58.
- Ehrbar, A. (1999). *Economic Value Added. Der Schlüssel zur wertsteigernden Unternehmensführung*. Wiesbaden.
- Elson, C.M./Lajoux, A.R. (2000). *The Art of M&A Due Diligence. Navigating Critical Steps & Uncovering Crucial Data*. New York.
- Engelbrecht, C. (2003). *Logistik-Outsourcing. Erfolgsfaktoren und Erfolgswirkung – Erkenntnisse aus der Praxis*. In: Deepen, J. (Hrsg.). *Erfolg durch Logistik*. Bern, S. 43-75.
- Ernst & Young (Hrsg.). (2006). *Handeln wider besseres Wissen. Warum viele Transaktionen scheitern, ohne es zu müssen*. Ohne Ortsangabe.
- European Logistics Association/A.T. Kearney (Hrsg.). (1999). *Insights to Impact. Results of the Fourth Quinquennial European Logistics Study*. Brüssel.
- Fahrni, F./Herrmann, F. (2007). *Business Excellence*. Vorlesungsskript. Universität St. Gallen.
- Figgenger, O. (2002). *Kennzahlen in der Logistik*. In: *Logistik für Unternehmen* o.Jg. (2002) 3, S. 22-24.
- Fisher, M.L. (1997). *What is the Right Supply Chain for Your Product?*. In: *Harvard Business Review* 75 (1997) 2, S. 105-116.

- Franken, M. (1999). Industrielle Produktionslogistik. In: Weber, J./Baumgarten, H. (Hrsg.). Handbuch Logistik. Management von Material- und Warenflussprozessen. Stuttgart, S. 166-180.
- Freichel, S.L.K. (1992). Organisation von Logistikservice-Netzwerken. Theoretische Konzeption und empirische Fallstudien. Berlin.
- Friedewald, A./Nedeß, C./Neumann, L. (2007). Outsourcing von Wertschöpfungsaktivitäten – zwischen Erfolg und Risiko. In: Hausladen, I. (Hrsg.). Management am Puls der Zeit – Strategien, Konzepte und Methoden. Band 1. München, S. 560-584.
- Froschmayer, A./Göpfert, I. (2004). Logistik-Bilanz. Erfolgsmessung neuer Strategien, Konzepte und Maßnahmen. Wiesbaden.
- Füser, K./Heidusch, M. (2003). Rating. Einfach und schnell zur erstklassigen Positionierung Ihres Unternehmens. München.
- Gareis, K./Pfohl, H.C./Stölzle, W. (1999). Logistikaudit – Einsatz für die Lieferantenauswahl und -entwicklung. In: Logistik Management 1 (1999) 1, S. 5-19.
- Gericke, J. (2004). Mittelständisch strukturierte Unternehmen in Unternehmensnetzwerken – Problemstellung bei der Fremdvergabe logistischer Leistungen. In: Gericke, J. (Hrsg.). Management von Unternehmensnetzwerken. Beiträge aus Forschung und Praxis. Hamburg, S. 187-209.
- Giesa, F./Kopfer, H. (2000). Management logistischer Dienstleistungen der Kontraktlogistik. In: Logistik Management 2 (2000) 1, S. 43-53.
- Gietl, G./Lobinger, W. (2004). Leitfaden für Qualitätsauditoren. Planung und Durchführung von Audits nach ISO 9001:2000. München/Wien.
- Gladen, W. (2003). Kennzahlen- und Berichtssysteme. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Gleißner, W./Füser, K. (2003). Leitfaden Rating. Basel II. Rating Strategien für den Mittelstand. München.
- Göpfert, I. (1993). Bedeutung und Gestaltung von Logistik-Kennzahlen für das Logistik-Controlling. In: Weber, J. (Hrsg.). Praxis des Logistik-Controlling. Stuttgart, S. 221-232.
- Göpfert, I. (2003). Supply Chain Solutions und „Logistik-Bilanz“. In: Otto, A./Stölzle, W. (Hrsg.). Supply Chain Controlling in Theorie und Praxis. Aktuelle Konzepte und Unternehmensbeispiele. Wiesbaden, S. 215-225.
- Göpfert, I. (2005). Logistik Führungskonzeption. Gegenstand, Aufgaben und Instrumente des Logistikmanagements und -controllings. München.
- Gran, A. (2003). Die Logistics Due Diligence. In: M&A Review 4 (2003) ??, S. 167-??.
- Gran, A. (2005). M&A und Outsourcing und Logistikbereich. In: M&A Review 6 (2005) 10. S. 427-433.
- Großklaus, A./Kummer, S./Nippel, H./Warnke, D./Weber, J. (1995a). Methodik zur Generierung von Logistik-Kennzahlen. In: Weber, J. (Hrsg.). Kennzahlen für die Logistik. Stuttgart, S. 9-42.
- Großklaus, A./Kummer, S./Nippel, H./Warnke, D./Weber, J. (1995b). Schritte zur Ableitung von Logistik-Kennzahlen. In: Weber, J. (Hrsg.). Kennzahlen für die Logistik. Stuttgart, S. 195-200.

- Grunwald, E./Grunwald, S. (2002). Bonitätsanalyse im Firmenkundengeschäft. Stuttgart.
- Gudehus, T. (1995). Die Lücke zwischen Schein und Sein. In: *Logistik Heute* 17 (1995) 1/2, S. 28-29.
- Gudehus, T. (1999). *Logistik – Grundlagen, Strategien, Anwendungen*. Berlin.
- Hafen, U./Künzler, C./Fischer, D. (1999). Erfolgreich restrukturieren in KMU – Werkzeuge und Beispiele für eine nachhaltige Veränderung. Zürich.
- Haghani, S./Piehler, M. (2006). Sanierung und Kapitalmarkt. In: Blatz, M./Kraus, K.-J./Haghani, S. (Hrsg.). *Gestärkt aus der Krise*. Berlin. S. 113-128.
- Häkkinen, L. et al. (2004). Logistics Integration in Horizontal Mergers and Acquisitions. In: *The International Journal of Logistics Management* 15(2004)1, S. 27-42.
- Harrer, H. (1993). Die Bedeutung der Due Diligence bei der Vorbereitung eines Unternehmenskaufs. In: *DStR* 45 (1993), o.A., S. 1673-1675.
- Hartel, D. (2006). Alternativen zum klassischen Outsourcing in der Logistik. In: *Logistik für Unternehmen* 20 (2006) 12. S. 86-87.
- Heidemann, C. (1981). Die Nutzwertanalyse. Ein Beispiel für Magien und Mythen in der Entscheidungsdogmatik. In: *Institut für Regionalwissenschaft der Universität Karlsruhe* (Hrsg.). *Kritik der Nutzwertanalyse*. Karlsruhe, S. 1-18.
- Heiserich, O. (2000). *Logistik. Eine prozessorientierte Einführung*. Wiesbaden.
- Heiserich, O. (2002). *Logistik. Eine praxisorientierte Einführung*. 3. Aufl., Wiesbaden.
- Helmke, B. (2003). Basel II bringt das Risiko ins Spiel. *Deutsche Verkehrszeitung*. 7. Juni 2003.
- Helmke, B. (2008). Logistikumsatz steigt auf 204 Milliarden Euro. *LOG.Letter*. 7. Mai 2008.
- Herd, T.J./Perry, J.S. (2004). Mergers and acquisitions. Reducing M&A risk through improved due diligence. In: *Strategy & Leadership* 32 (2004) 2, S. 12-19.
- Ho, S.K. (1997). Are ISO 9000 and TQM routes for logistics excellence? In: *Logistics Information Management* 10 (1997) 6, S. 275-283.
- Hoffmann, R./Lumbe, H.J. (2004). Lieferantenbewertung – der erste Schritt zum Lieferantenmanagement. In: Hildebrandt, H./Koppelman, U. (Hrsg.). *Beziehungsmanagement mit Lieferanten. Konzepte, Instrumente, Erfolgsmachweise*. Stuttgart, S. 87-120.
- Hofmann, E. (2005). Realisierung von Synergien und Vermeidung von Dyssynergien. Eine zentrale Herausforderung für das Pre und Post Merger Controlling. In: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung* 17 (2005) 8/9, S. 483-489.
- Hofmann, E. (2004). *Strategisches Synergie- und Dyssynergiemanagement*. Lohmar, Köln.
- Hofmann, E. (2007a). Auflösung von Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik. In: Hofmann, E./Stölzle, W./Wallenburg, C.M./Weber, J. (Hrsg.). *Handbuch Kontraktlogistik. Management komplexer Logistikdienstleistungen*. München, S. 219-241.

- Hofmann, E. (2007b). Due Diligence von Logistikimmobilien. In: Immobilien & Finanzierung – Der langfristige Kredit 58 (2007) 20, S. 726-729
- Hofmann, E./Stölzle, W./Wallenburg, C.M./Weber, J. (2007). Einführung in das Management der Kontraktlogistik. In: Hofmann, E./Stölzle, W./Wallenburg, C.M./Weber, J. (Hrsg.). Handbuch Kontraktlogistik. Management komplexer Logistikdienstleistungen. München, S. 35-54.
- Homburg, C./Lüers, T. (2007). Grundlagen des Dienstleistungsmarketings und Beziehungsmanagements. In: W. Stölzle, J. Weber, E. Hofmann, C.M. Wallenburg (Hrsg.). Handbuch Kontraktlogistik - Management komplexer Logistikdienstleistungen. Weilheim. S. 245-261.
- Ihde, G. (2001). Transport, Verkehr, Logistik. Gesamtwirtschaftliche Aspekte und einzelwirtschaftliche Handhabung. München.
- Jansen, S.A. (1999). Mergers & Acquisitions. Unternehmensakquisitionen und -kooperationen. 2.Aufl., Wiesbaden.
- Jansen, S.A. (2000). Mergers & Acquisitions. Unternehmensakquisitionen und -kooperationen. 3. Aufl., Wiesbaden.
- Janzen, H. (1996). Ökologisches Controlling im Dienste von Umwelt- und Risikomanagement. Stuttgart.
- Jonas, M./Klein, K.G. (1999). Due Diligence und Unternehmensbewertung. In: Berens, W./Brauner, H.U. (Hrsg.) . Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen. 2. Aufl., Stuttgart, S. 159-174.
- Jünemann, R./Beyer, A. (1998). Steuerung von Materialfluss- und Logistiksystemen. Informations- und Steuerungssysteme, Automatisierungstechnik. Berlin.
- Kabuth, A. (2003). Impulse zur Ratingberatung durch Basel II. In: Achleitner, A.K./Everling, O. (Hrsg.). Rating Advisory. Mit professioneller Beratung zum optimalen Bonitätsurteil. Wiesbaden, S. 3-14.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. In: Harvard Business Review 70 (1991) 1, S. 71-79.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1996a). Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard. Boston.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In: Harvard Business Review 74 (1996) 1, S. 75-85.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1996c). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. In: California Management Review 39 (1996) o.A, S. 53-79.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997). Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. Part I. In: Accounting Horizons 15 (2001) 1, S. 87-104.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. Part II. In: Accounting Horizons 15 (2001) 2, S. 147-164.
- Karrer, M./Placzek, T./Stölzle, W. (2004). Einsatz strategieorientierter Steuerungsinstrumente in der Logistik. Die Logistik-BSC am Beispiel großer Handelsunternehmen. In: Controlling o.Jg. (2004) 8/9, S. 503-510.
- Kieso, D.E./Kimmel, P.D./Weygandt, J.J. (2003). Financial Accounting. Hoboken.

- Kille, C./Klaus, P. (2006). Die TOP 100 der Logistik. Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleisterwirtschaft. Hamburg.
- Klaas-Wissing, T./Resch, B. (2007, noch unveröffentlicht). Logistik-Benchmarking. In: Handbuch Kontraktlogistik.
- Klaus, P. (1999). Logistik als "Weltsicht". In: Weber, J./Baumgarten, H. (Hrsg.): Handbuch Logistik: Management von Material- und Warenflussprozessen. Stuttgart, S. 15-32.
- Klaus, P. (2007). Markt für Kontraktlogistik – Volumen und Entwicklungen in Europa. In: Hofmann, E./Stölzle, W./Wallenburg, C.M./Weber, J. (Hrsg.). Handbuch Kontraktlogistik. Management komplexer Logistikdienstleistungen. München, S. 89-112.
- Klaus, P./Krieger W. (1998). Gabler-Lexikon Logistik. Wiesbaden.
- Knothe, C./Wömpener, A. (2006). Scorecard-basiertes Supply Chain Controlling. In: Logistik Management 8 (2006) 4, S. 39-50.
- Koch, W./Wegmann, J. (2002). Praktiker Handbuch Due Diligence. Analyse mittelständischer Unternehmen. Stuttgart.
- Koch, W./Wegmann, J. (2003). Praktiker Handbuch Rating. Anforderungen an Mittelstand und Banken. Stuttgart.
- KPMG (2003). Marktssystematik und -veränderungen in der Transport- und Logistikbranche Österreichs. Wien.
- Krebs, A. (1998). Das MBO-Konzept im Überblick. In: Krebs, A./Studer, T. (Hrsg.). Management Buyout. Zürich. S. 15-37.
- Kroll, J./Bartsch-Kroll, B. (2002). Der Börsengang und seine Alternativen. Bern/Stuttgart/Wien.
- Kuhlwein von, N. (2006): Veränderte Anforderungen an die Due Diligence. In: Blatz, M/Kraus, K-J./Haghani, S. (Hrsg.). Gestärkt aus der Krise. Berlin. S. 59-67.
- Kummer, S./Weber, J. (1998). Logistikmanagement. 2. Aufl., Stuttgart.
- Kunisch, S. (2008). M&A-Markt in Deutschland - Zwei unterschiedliche Jahreshälften. In: M&A Review 19 (2008) 2, S. 57-65.
- Kunzmann, R. (2002). Organisation und Durchführung. In: Kranebitter, G. (Hrsg.). Due Diligence. Risikoanalyse im Zuge von Unternehmenstransaktionen. München, S. 31-42.
- Lachnit, L./Reichmann, T. (1976). Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 28 (1976) o.A., S. 705-723.
- Lafrenz, K. (2006). Aus der Krise zur Wertsteigerung. In: Blatz, M/Kraus, K-J./Haghani, S. (Hrsg.). Gestärkt aus der Krise. Berlin. S. 37-48.
- Lai, K.H./Lau, G./Cheng, T.C. (2004). Quality Management in the Logistics Industry. An Examination and a Ten-Step Approach for Quality Implementation. In: Total Quality Management 15 (2004) 2, S.147-159.
- Langabeer, J./ Seifert, D. (2003). Supply Chain Integration. The Key To Merger Success. In: Supply Chain Management Review 7 (2003) 2, S. 59-64.
- Lauenroth, L. (2007). Mehr als nur Transport. Deutsche Verkehrszeitung. 10. März 2007.

- Löhr, A. (2006). Börsengang – Kapitalmarktchancen prüfen und umsetzen. 2. Auflage. Stuttgart.
- Lohre, D. (2002). Ermittlung der wesentlichen Ansatzpunkte für Umweltmanagement in logistischen Dienstleistungsunternehmen. In: Dobischat, R./Düsseldorff, K./Lohre, D./Wuppermann, D. (Hrsg.). Umweltmanagement in logistischen Dienstleistungsunternehmen. Abschlußbericht des Projektes LUM – Logistik- und Umweltmanagement. Duisburg.
- Luczak, H./Weber, J./Wiendahl, P. (Hrsg.). (2001). Logistik-Benchmarking. Praxisleitfaden mit LogiBEST. Berlin.
- Lüthi, T. (2007). Vom Qualitätsmanagement zum Wissensmanagement in der Lebensmittelindustrie. Wädenswil.
- Lynch, C.F. (2004). Logistics Outsourcing – A Management Guide. Memphis.
- Martin, H. (1998). Transport- und Lagerlogistik. Planung und Steuerung von Transport- und Lagersystemen. 2. Aufl., Braunschweig/Wiesbaden.
- Maute, H. (1999). Due Diligence beim Going Public. In: GoingPublic (1999) 12. S: 138-141.
- Mehldau, M./Schnorz, M. (1999). Trends und Strategien im Markt der Logistikdienstleister. In: Baumgarten, H./Weber, J. (Hrsg.). Handbuch Logistik. Management von Material- und Warenflussprozessen. Stuttgart, S. 842-858.
- Nedeß C./Friedewald A./Neumann L. (2007). Outsourcing von Wertschöpfungsaktivitäten – zwischen Erfolg und Risiko. In: I. Hausladen (Hrsg.). Management am Puls der Zeit – Strategien, Konzepte und Methoden. Band 1. München, S. 560-584.
- Neher, A. (2001). Vision oder Mythos? In: Logistik Heute 23 (2001) 9, S. 52-53.
- Neuhaus, A./Schneiderbauer, D. (2005). Mythen der Kontraktlogistik. In: Industrie Management 21 (2005) 5, S. 68-70.
- Nothardt, F. (2001). Corporate Turnaround and Corporate Stakeholders: An Empirical Examination of the Determinants of Corporate Turnaround in Germany with a Focus on Financial Stakeholder Theory. Dissertation, Universität St. Gallen.
- Nothardt, F./Schmitter, F./Trede, T. (2007). Logistik in der Bekleidungsbranche – Quo vadis? In: Hofmann, E./Stölzle, W./Wallenburg, C.M./Weber, J. (Hrsg.). Handbuch Kontraktlogistik. Management komplexer Logistikdienstleistungen. München, S. 679-700.
- Notheis, D./Anselmino, T. (2005). Kapitalbeschaffung für Transportunternehmen. In: Essig, M. (Hrsg.). Perspektiven des Supply Management. Berlin. S. 483-500.
- O’Byrne, S.F./Young, S.D. (2001). EVA and Value Based Management. New York.
- Otte, K. (2007). Vertragsgestaltung und Risikomanagement in der Kontraktlogistik. In: W. Stölzle, J. Weber, E. Hofmann, C.M. Wallenburg (Hrsg.). Handbuch Kontraktlogistik. Management komplexer Logistikdienstleistungen. Weinheim, S. 329-350.
- Pfohl, H.C. (1996). Integration in “World Class Logistics“-Unternehmen. In: Pfohl, H.C. (Hrsg.). Integrative Instrumente der Logistik. Informationsver-

- knüpfung – Prozessgestaltung – Leistungsmessung – Synchronisation. Darmstadt, S. 1-29.
- Pfohl, H.C. (2000). Supply Chain Management. Konzept, Trends, Strategien. In: Pfohl, H.C. (Hrsg.). Supply Chain Management. Logistik plus? Berlin, S. 1-42.
- Pfohl, H.C. (2003). Entwicklungstendenzen auf dem Markt logistischer Dienstleistungen. In: Pfohl, H.C. (Hrsg.). Güterverkehr – Eine Integrationsaufgabe für die Logistik. Berlin, S. 1-44.
- Pfohl, H.C. (2004a). Logistikmanagement. Konzeption und Funktionen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin u.a. 2004.
- Pfohl, H.C. (2004b). Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 7. Aufl., Berlin.
- Pfohl, H.C./ Hofmann, E. (2003). Integration akquirierter Unternehmen aus Sicht der Logistik. In: H.J. Wurl. (Hrsg.). Industrielles Beteiligungscontrolling. Stuttgart, S. 303-335.
- Porter, M.E. (1984). Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Frankfurt a.M.
- Porter, M.E. (1987). Diversifikation – Konzerne ohne Konzepte. Ergebnisse einer Langzeituntersuchung von 33 US-Unternehmen. In: HM 9 (1987) 4, S. 30 - 49.
- Porter, M.E. (1987). Diversifikation – Konzerne ohne Konzepte. Ergebnisse einer Langzeituntersuchung von 33 US-Unternehmen. In: HM 9 (1987) 4, S. 30-49.
- Preuß, T. (2003). Durch Outsourcing können Unternehmen bis zu 20 Prozent ihrer Logistikkosten sparen. In: Industrieanzeiger 6 (2003) 20. S: 30.
- Prockl, G./Rudolph, T. (2007). Implementierung von Kontraktlogistiklösungen - Projektanlauf und Gestaltung von Betriebsübergängen. In: W. Stölzle, J. Weber, E. Hofmann, C.M. Wallenburg (Hrsg.). Handbuch Kontraktlogistik. Management komplexer Logistikdienstleistungen. Weinheim. S. 369-385.
- Rehkugler, H. & Podding, T. (1990). Bilanzanalyse. 2. unveränd. Aufl., Oldenburg.
- Reichmann, T. (1997). Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. 5.Aufl., München.
- Robbie, K./Wright, M. (1996). The Investor-led Buy-out. A new strategic option. In: Long Range Planning 29 (1996) 5, S. 691-702.
- Rockholtz, C. (1999). Marktwertorientiertes Akquisitionsmanagement. Due Diligence-Konzeption zur Identifikation, Beurteilung und Realisation akquisitionsbedingter Synergiepotentiale. Frankfurt a.M.
- Röder, A./Sesterhenn, J. (2001). Einordnung des LogiBEST Konzeptes. In: Luczak, H./Weber, J./Wiendahl, P. (Hrsg.). Logistik-Benchmarking. Praxisleitfaden mit LogiBEST. Berlin, S. 17-20.
- Rödl, B./Zinser, T. (2000). Going Public. 2. Auflage. Frankfurt.
- Rosenbloom, A.H. (2002). Due Diligence in the Global Economy. In: Rosenbloom, A.H. (Hrsg.). Due Diligence for Global Deal Making. The Definitive Guide to Cross-Border Mergers and Acquisitions (M&A), Joint Ventures, Financings, and Strategic Alliances. Princeton.

- Ross, S.A./Westerfield, R.W./Jaffe J. (2008). *Corporate Finance*. 8. Auflage. Boston.
- Rüegg-Stürm, J. (2002): *Das neue St. Galler Management-Modell, Grundkategorien einer integrierten Managementlehre, der HSG-Ansatz*, Bern.
- Rüegg-Stürm, J. (2004). *Das neue St. Galler Management-Modell*. In: Dubs, R./Euler, D./Rüegg-Stürm, J./ Wyss, C. (Hrsg.). *Einführung in die Managementlehre Band 1*. Bern, S. 65-134.
- Sattler, R./Trost, R. (2003). *Due Diligence im Rating-Advisory-Prozess*. In: Achleitner, A.K./Everling, O. (Hrsg.). *Rating Advisory. Mit professioneller Beratung zum optimalen Bonitätsurteil*. Wiesbaden, S. 271-288.
- Schedler, B.H. (2005). *Leistungsmessung in multinationalen Unternehmen*. Zürich.
- Schneiderbauer, D./Neuhaus, A. (2005): *Mythen der Kontraktlogistik*. In: *Industrie Management 21 (2005) 5*. S. 68-70.
- Schulte, C. (1999). *Logistik. Wege zur Optimierung des Material- und Informationsflusses*. 3. Aufl., München.
- Seghezzi, H.D. (2003). *Integriertes Qualitätsmanagement. Das St. Galler Konzept*. 2. Aufl., München.
- Sesterhenn, J./Wertz, B. (2001). *Benchmarking – Einführung in die Methode*. In: Luczak, H./Weber, J./Wiendahl, P. (Hrsg.). *Logistik-Benchmarking. Praxisleitfaden mit LogiBEST*. Berlin, S. 5-15.
- Siepermann, C./Vockeroth, J. (2006). *Gestaltungsansätze einer Supply Chain Balanced Scorecard*. In: *Logistik Management 8 (2006) 4*, S. 25-38.
- Simon, R. (2006). *Finanzielle Restrukturierung mittelständischer Unternehmen*. In: Blatz, M/Kraus, K-J./Haghani, S. (Hrsg.). *Gestärkt aus der Krise*. Berlin. S. 49-57.
- Stadler, W./Gugglberger, K. (2003). *Management Buy-Out und Management Buy-In*. Wien.
- Statistisches Bundesamt. (o.D.). *Insolvenzen in Deutschland*. Gefunden am 20.5.2007 unter <http://www.destatis.de/indicators/d/Irins01ad.htm>
- Steinmüller, T. (2003). *Finanzierung von Logistikimmobilien*. In: *Bundesvereinigung Logistik (Hrsg.). Finanzierung – Eine neue Dimension der Logistik*. Berlin. S. 171-185.
- Steinmüller, T. (2005). *Trends in der europäischen Logistikfinanzierung*. In: *Immobilien & Finanzierung 56(2005)5*. S. 174.
- Stier, W. (1999). *Empirische Forschungsmethoden*. Berlin.
- Stock, J.R./Lambert, D.M. (2001). *Strategic Logistics Management*. 4. Aufl., Boston.
- Stölzle, W./Weber, J./Hofmann, E./Wallenburg, C.M. (Hrsg.). (2007). *Handbuch Kontraktlogistik. Management komplexer Logistikdienstleistungen*. Weinheim.
- Strassert, G. (1981). *Bewertungshokuspokus durch Nutzwertanalyse*. In: *Institut für Regionalwissenschaft der Universität Karlsruhe (Hrsg.). Kritik der Nutzwertanalyse*. Karlsruhe, S. 19-37.
- Teich, I. (2002). *Strategien und Trends*. In: Abele, E. (Hrsg.). *Transportlogistik. Praxislösungen für Verlagerer und Logistikdienstleister*. Augsburg, S. 7-57.

- The Global Logistics Research Team (1995). *World Class Logistics. The Challenge of Managing Continuous Change*. Oak Brook.
- Trost, R./Sattler, R. (2003). Due Diligence im Rating-Advisory-Prozess. In: Achleitner, A.K./Everling, O. (Hrsg.). *Rating Advisory. Mit professioneller Beratung zum optimalen Bonitätsurteil*. Wiesbaden, S. 271-288.
- Türks, M. (1972). Auftragsabwicklung. In: Klee, J./Wendt, P.D. (Hrsg.). *Physical Distribution im modernen Management*. München, S. 65-85.
- Uhde, A. (2002). Buy-out Economics. In: *Venture Capital Magazin*. 2 (2002) 8. S. 18-19.
- Ulrich, H./Krieg, W. (1972). *Das St. Galler Management-Modell*. Bern.
- Wambach, M./Rödl, B. (2001). *Rating – Finanzierung für den Mittelstand*. Frankfurt.
- Weber et. al. (2007). Einführung in das Management der Kontraktlogistik. In: Stölzle, W., Weber J., Hofmann E., Wallenburg, C.M. (Hrsg.). *Handbuch Kontraktlogistik. Management komplexer Logistikdienstleistungen*. München. S. 35-54.
- Weber, J. (2002). *Logistikkostenrechnung: Kosten-, Leistungs- und Erlösinformationen zur erfolgsorientierten Steuerung der Logistik*. 2. Aufl., Berlin.
- Weber, J./Dehler, M. (2000). Entwicklungsstand der Logistik. In: H.-C. Pfohl (Hrsg.). *Supply Chain Management: Logistik plus? Logistikkette – Marketingkette – Finanzkette*. Berlin. S. 45-68.
- Weber, J./Kummer, S. (1998). *Logistikmanagement*. 2. Aufl., Stuttgart.
- Weber, J./Wertz, B. (1999). *Advanced Controlling Benchmarking Excellence. Neue Aufgabenfelder und Instrumente*. Band 10. Vallendar.
- Wecker, G./Otto, A. (2007). Gestaltungsoptionen der Neukunden- und Auftragsgewinnung in der Kontraktlogistik. In: W. Stölzle, J. Weber, E. Hofmann, C.M. Wallenburg (Hrsg.). *Handbuch Kontraktlogistik - Management komplexer Logistikdienstleistungen*. Weilheim. S. 263-279.
- Wegner, U. (1993). *Organisation der Logistik. Prozess- und Strukturgestaltung mit neuer Informations- und Kommunikationstechnik*. Berlin.
- Wildemann, H. (2001): *Logistik Prozeßmanagement: Organisation und Methoden*, 2. Aufl., München.
- Wildemann, H. (2007). Entscheidungsprozesse beim Outsourcing komplexer logistischer Aufgaben. In: Hofmann, E./Stölzle, W./Wallenburg, C.M./Weber, J. (Hrsg.). *Handbuch Kontraktlogistik. Management komplexer Logistikdienstleistungen*. München, S. 133-150
- Witte, H. (1989). *Die Integration monetärer und nichtmonetärer Bewertungen. Ein Problem volkswirtschaftlicher Bewertungsansätze*. Berlin.
- Zangemeister, C. (1976). *Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen*. München.
- Zöllner, W.A. (1990). *Strategische Absatzmarktplanung. Kunden- und Wettbewerbsanalyse für Logistikunternehmen*. Berlin.

Sachverzeichnis

A

Anlass 11, 197

B

Balanced Scorecard 98, 114
Basel II 40, 104
Benchmarking 91, 114
 Funktionales 92
 Generisches 92
 Internes 92
 Wettbewerbsorientiertes 92
Beschaffungslogistik 46, 130, 160,
 213, 214, 223, 235, 241
Bilanzanalyse 137, 138
Börsengang *siehe* Initial Public
 Offering

C

Checkliste 154, 195, 197, 201, 204,
 250

D

Data Room 22
Distributionslogistik 47, 133, 169,
 213, 214, 224, 235, 241
Due Diligence 8, 77
 Anlass 11, 44
 Ansatz 250
 Definition 10
 Informationsbedarf 16, 44
 Informationsquelle 44
 Informationsquelle, externe 18
 Informationsquelle, intern 17
 Prozess 12
 Prüffelder 13

Umfang 18, 44

E

Economic Value Added 85, 99
Einzeldienstleister 53, 54
Entsorgungslogistik 47, 134, 174,
 225
Environmental Audit 14, 68
Exzellenzmodell *siehe* Total
 Quality Management

F

Fertigungsart 50
Financial Audit 15, 73

H

Human Resources Audit 15, 73

I

Inbound-Logistik 241
Industrie- und Handelsunternehmen
 46, 127, 154, 196, 198, 209, 211,
 221, 240, 244
 Wertkette 48, 222
Initial Public Offering 30, 32, 33,
 230
Initial Public Offering &
 Management Buy-Out 30, 65,
 83, 90, 97, 104, 110, 116, 121,
 123, 197, 229
 Definition 30
 Informationsbedarf 33
 Informationsquelle 33
 Prozess 32
 Umfang 34

IT Audit 15, 61, 74

K

Kennzahlenanalyse 137

Kennzahlensystem 195, 204, 251

Kontraktlogistik 25, 56, 225

Kreditvergabe 39

Kreditvergabe & Rating 243

L

Legal Audit 14, 69

Lieferanten-Audit 117, 124

Anlass 121

Definition 117

Informationsbedarf 120

Informationsquelle 120

Prozess 119

Umfang 120

Logistics Audit 62, 66

Logistics Due Diligence 8, 76, 122,
125, 209, 231, 249

Anforderungen 125

Anlass 64

Anwendung 198

Ausgestaltung, qualitativ 154,
179

Ausgestaltung, quantitativ 127,
135

Definition 61, 64

Industrie- und

Handelsunternehmen 66

Logistikdienstleister 67

Objekte 45

Untersuchungsbereiche 209, 210,
229

Würdigung 204

Ziel 64

Logistik 249

Analyse- und Bewertungsbedarf
7

Differenzierung 3

Entwicklungsstand 57

Kennzahlen 114

Koordination 58

Kostensenkungspotential 2

Kundennutzen 3

Neue Märkte 3

Relevanz 1

Spezialisierung 58

Verständnis 7

Volumen 2

Logistik Kennzahlensystem 123

Logistikanalyse und -bewertung 77

Logistik-Balanced Scorecard 124

Anlass 104

Definition 98

Informationsbedarf 102

Informationsquelle 103

Prozess 101

Umfang 103

Logistik-Benchmarking 91, 123

Anlass 97

Definition 91

Informationsbedarf 96

Informationsquelle 96

Kennzahlen 94

Prozess 93

Umfang 97

Logistik-Bilanz 111, 124

Anlass 115

Definition 111

Informationsbedarf 114

Informationsquelle 114

Prozess 113

Umfang 115

Logistikdienstleister 51, 135, 138,
179, 196, 210, 216, 225, 242, 247

Ausprägungen 51

Checkliste 179

Definition 51

Leistungsbreite 53

Leistungstiefe 55

Wertkette 57

Logistik-Kennzahlensystem 78

Anlass 83

Definition 78

Informationsquelle 82

Informationsbedarf 82

Prozess 79

Umfang 83

Logistiksystem 46

Logistikvertrag 69, 227

M

Management Buy-Out 31, 32, 34, 233

Management-Modell 3

Market Audit 15, 61, 75

Marktanforderungen 49

Mergers & Acquisitions 19, 64, 83, 90, 97, 104, 110, 116, 121, 123, 197, 203, 211

Definition 19

Informationsbedarf 22

Informationsquelle, externe 23

Informationsquelle, interne 23

Prozess 21

Risiko 20

Strategie 20

Umfang 24

N

Nachhaltigkeit 1

Nutzwertbetrachtung 195

O

Outbound-Logistik 241

Outsourcing 24, 221

Outsourcing & Kontraktlogistik 24, 65, 84, 90, 104, 110, 116, 121, 123, 197, 220

Definition 24

Informationsbedarf 28

Informationsquelle 29

Prozess 25

Umfang 29

P

Produktionslogistik 47, 131, 165, 213, 224, 235, 241

Produktprogramm 49

R

Radio Frequency Identification 236

Rating 39

Rating & Kreditvergabe 39, 65, 83, 90, 97, 104, 110, 117, 122, 123

Definition 39

Informationsbedarf 43

Informationsquelle, externe 44

Informationsquelle, interne 43

Prozess 42

Restrukturierungsarten 237

Restrukturierungsmaßnahmen 237

S

Service Audit 15, 61, 75

Shareholder Value-Orientierung 85

Spezialdienstleister 53, 54

Strategic Audit 14, 67

Supply Audit 15, 61, 74

Supply Chain 59, 211

Integration 216

Integration, diagonal 215, 219

Integration, horizontal 212, 217

Integration, vertikal 214, 219

Supply Chain- und Logistikplanung 48, 130, 154, 232, 240

Systemdienstleister 54, 55

T

Tax Audit 15, 73

Total Quality Management 105, 124

Anlass 110

Definition 105

Informationsbedarf 109

Informationsquelle 109

Prozess 107

Umfang 110

U

Übernahme *siehe* Mergers & Acquisitions

Unterstützungsprozesse 48

V

- Value Based Management *siehe*
 - Wertorientierter Managementansatz
- Vendor Initiated Due Diligence 22
- Veränderungs- & Wandelprozesse
 - 34, 65, 84, 90, 97, 104, 110, 116, 121, 123, 197, 236
 - Definition 34
 - Informationsbedarf 38
 - Informationsquelle, externe 38
 - Informationsquelle, interne 38
 - Prozess 36
 - Umfang 39
- Verbunddienstleister 54, 55
- Verlader *siehe* Industrie- und Handelsunternehmen
- Vertraulichkeitserklärung 13

W

- Wandel 1, 34
- Wertorientierter Managementansatz
 - 85, 123
 - Anlass 90
 - Definition 85
 - Informationsbedarf 89
 - Informationsquelle 89
 - Prozess 86
 - Umfang 90
- Wertorientierung 1
- Wettbewerbsfähigkeit 1

Z

- Zusammenschluss *siehe* Mergers & Acquisitions