

Definition des Begriffs Logistik

Verknüpfung von Material- und Informationsfluss

Ganzheitliche Denkweise als Grundlage der Logistik

Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens durch Logistik

Logistik und Marketing als zwei Seiten derselben Medaille

# Kapitel 1

## Grundzüge von Produktion und Logistik verstehen

### Definitionen des Begriffs »Logistik«

Die Einführung in eine dem Leser unbekanntere Thematik wird oft mittels einer Definition begonnen. Zu Recht würden Sie als Leser eines Buches der ... *für Dummies*-Reihe eine solche, eher als langweilig empfundene Einführung nicht erwarten. Dennoch möchte ich Sie als Leser nicht ganz von dieser »Pflichtübung« entbinden. Wenngleich der Begriff »Produktion« keiner ausführlichen Begründung bedarf, ist dies bei dem Begriff »Logistik« nicht entbehrlich, warum?

Unter Logistik wird eine ganze Reihe von Aktivitäten zusammengefasst (Beispiel: Transportlogistik, Beschaffungslogistik und so weiter). Darüber hinaus besteht oft in den Unternehmen kein einheitliches Verständnis über die unter diesem Begriff durchgeführten Aktivitäten. Ebenso finden sich in der Fachliteratur verschiedene Definitionen des Begriffs Logistik. Allen Definitionen ist gemeinsam, dass die Begriffe

- ✓ Planung,
- ✓ Abwicklung und
- ✓ Kontrolle

verwendet werden, also eine prozessorientierte Sichtweise eingenommen wird. Des Weiteren betonen die Definitionen den Flusscharakter der Logistik im Hinblick auf

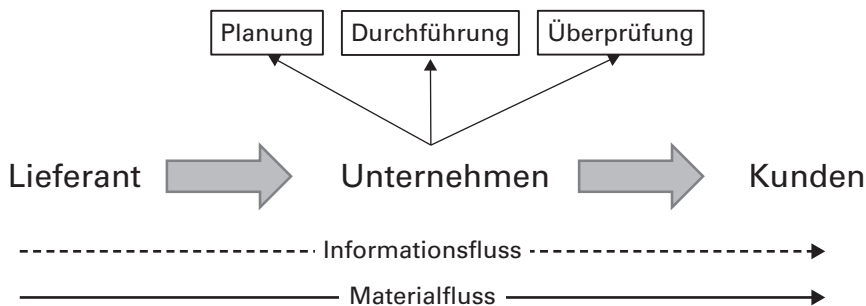
- ✓ den Materialfluss und
- ✓ den Informationsfluss zwischen
- ✓ dem Hersteller,
- ✓ seinen Lieferanten und
- ✓ den Kunden.

Für Sie ist es wichtig zu erkennen, dass der Gedanke einer Versorgungskette (Supply Chain) hinter diesen Schlüsselbegriffen steht (Lieferanten, Unternehmen, Kunden). Ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Logistik ist die Verknüpfung von Materialflüssen und Informationen. Logistik ohne Informationstechnologie ist heute undenkbar.

Dass diese Sichtweise international anerkannt ist, lässt sich in Ausführungen erkennen, die folgende Zusammenhänge beschreiben:

- ✓ Logistik umfasst Planung, Ausführung und Kontrolle.
- ✓ Logistik umfasst die Bewegung und Platzierung von Gütern und Menschen.
- ✓ Logistik umfasst unterstützende Aktivitäten zur Erreichung der Unternehmensziele oder der Ziele von Organisationen.

Der Flussgedanke des Materials beziehungsweise der Waren und Güter wird in allen Definitionen deutlich. Außerdem wird immer wieder auf Planung, Durchführung und Überprüfung des Materialflusses hingewiesen (siehe Kapitel 2).



**Abbildung 1.1:** Verknüpfung von Material-, Informationsfluss und Management in der Logistik



Produktion und Logistik müssen stets in einem Gesamtzusammenhang von Materialfluss, zugehörigem Informationsfluss und den damit verbundenen Planungsprozessen betrachtet werden. Logistik umfasst auch den Gedanken einer Kette, die von der Produktion bis zum Endkunden reicht.

Nachdem Klarheit über die Definition des Begriffs Logistik besteht, stellen Sie sich möglicherweise die Frage, welche Bedeutung Produktion und Logistik im Unternehmen hat. Wie wird die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens durch Veränderungen in Produktion und Logistik verändert? Ist Logistik ein Element der Unternehmensstrategie, mit dem sich wesentliche Verbesserungen der maßgeblichen Leistungskenngrößen erreichen lassen?

Um diese Fragen zu beantworten, sind ausführliche theoretische Begründungen zweifellos weniger zielführend als Fallbeispiele, die deutlich machen, was Unternehmen durch intelligente Marktstrategien, durch Konzepte und Veränderungen in Produktion und Logistik erreicht haben.

## **Der Nutzen ganzheitlicher und prozessorientierter Denkweise – Fallstudie Brooklyn-Brauerei**

Noch vor wenigen Jahren war es gängige Managementpraxis, möglichst geringe Kosten für jede logistische Funktion zu erreichen, ohne dabei die Gesamtkosten oder besser den Effekt auf die Wirtschaftlichkeit für das Unternehmen als Ganzes zu beachten. Manager konzentrierten sich typischerweise auf die Minimierung funktionaler Kosten, wie beispielsweise Transportkosten, in der Erwartung, hierdurch die geringsten gesamten Kosten zu erreichen. Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Logistikstrategien war nicht Teil des Tagesgeschäfts der Manager.

### **Abteilungsdenken und die Folgen**

Typisch für die 1970er-Jahre waren Zielvereinbarungen zwischen Geschäftsleitung und den Managern der Funktionen wie Einkauf, Produktion oder Vertrieb, mit dem Ziel, die Kosten der jeweiligen Abteilung zu minimieren. Für den Abteilungsleiter, der am Anfang der Wertschöpfungskette im Unternehmen stand (zum Beispiel der Einkauf), war die Erfüllung der Zielvereinbarung vergleichsweise einfach. Der Einkauf kostengünstigen Materials (aber eben oft auch qualitativ schlechteren Materials) führte zu einer perfekten Erfüllung der Zielvereinbarung.

Dem Produktionsleiter fiel es schon schwerer, da durch das »billige« Rohmaterial auch mehr Ausschuss in der Produktion entstand, was die Kosten erhöhte. Reklamationen bei den Lieferanten gingen ins Leere, da das gelieferte Material der bestellten Spezifikation entsprach. Noch schlimmer erging es dem Vertrieb. Da die Produkte wegen des minderwertigen Materials oft defekt waren, führten Rücknahme und Austausch gegen funktionsfähige Produkte zu deutlich höheren Kosten.

Dieses Szenario mag konstruiert und realitätsfremd klingen. Dennoch ist es noch heute in vielen Unternehmen Realität, dass einzelne Abteilungen auf Kosten anderer Abteilungen ihre Abläufe optimieren (man nennt dies Insellösung) und das Gesamtoptimum des Unternehmens in wirtschaftlicher Hinsicht nicht im Fokus haben.

## Ausgangssituation bei der Brooklyn-Brauerei

Eine integrierte Betrachtung des gesamten Unternehmens und eine »prozessorientierte« Durchführung des Tagesgeschäfts ist eine Errungenschaft der modernen Management-Wissenschaft. Das Beispiel der Brooklyn-Brauerei zeigt, dass Unternehmen in den frühen 1990er-Jahren die Gesamtkostenbetrachtung erfunden und die Wettbewerber hierdurch weit hinter sich gelassen haben (Fallstudie Donald J. Bowersox und David J. Closs).

Ursprünglich hatte die Brooklyn-Brauerei die Sorten Brooklyn Lager und Brown Ale in den USA vertrieben. Das Unternehmen hatte keine Pläne für den Export nach Japan, wie dies andere Brauereien mit begrenztem Erfolg bereits taten. Eine Expansion auf Auslandsmärkten stand nicht auf der Agenda des Unternehmens.

Eines Tages erschien ein Mitarbeiter der Hiroyo Trading Company bei der Brooklyn-Brauerei und hatte die Idee, Bier der Brooklyn-Brauerei nach Japan zu importieren. Außerdem schlug er den Transport per Luftfracht vor. Am Anfang hielten die Manager in der Logistikabteilung dies für eine völlig verrückte Idee, da Bier als Massengut von relativ geringem Wert angesehen wurde, das man mit einem kostengünstigen Transportmodus (Verkehrsträger) beförderte. Das Seeschiff war aus dieser Sicht die einzige Alternative für den Transport nach Japan.

Logistiker denken in der Praxis in Kategorien. Es gibt Massengut, etwa Kohle, Erz und Getreide. Daneben gibt es höherwertige Güter, wie elektronische Artikel, hochwertige Ersatzteile, verderbliche und temperaturgeführte Güter. Massengut hat eine geringe Wertdichte. Dies bedeutet, der Wert pro Tonne des Gutes ist relativ gering. Hohe Transportkosten würden diese Güter am Markt nicht mehr konkurrenzfähig erscheinen lassen. Deshalb wird ein Verkehrsträger wie die Schiene oder der Seetransport gewählt. Höherwertige Güter hingegen weisen eine hohe Wertdichte auf und können deshalb mit Transportmitteln befördert werden, die höhere Kosten aufweisen. Dies sind zum Beispiel die Luftfracht oder der Lastkraftwagen.

Bier gilt als Massengut. Wenn die Steuern außer Betracht gelassen werden, ist die Wertdichte relativ gering. Es ist deshalb nicht erstaunlich, dass bei der Brooklyn-Brauerei der Vorschlag des Mitarbeiters der Hiroyo Trading Company auf Ablehnung stieß. Hätten die Manager der Brooklyn-Brauerei die einzelnen Kostenpositionen selektiv betrachtet, wäre das Gespräch mit dem Vertreter aus Japan sicher schnell beendet gewesen. Das Gegenteil war jedoch der Fall. Die Brooklyn-Manager stellten sich die Frage: Hat der Transport des Bieres per Luftfracht Konsequenzen für die Position der Brooklyn-Brauerei im japanischen Markt für Bier?



Die Betrachtung einzelner Aspekte einer Idee, eines Konzepts oder eines Geschäftsmodells verstellt oft den Blick auf das Ganze. Der Tunnelblick mancher Logistikexperten, der auf einzelne Kostenpositionen gerichtet ist, führt sehr früh zu Schlussfolgerungen, die bei einer gründlichen Analyse aller bedeutenden Aspekte und Details nicht mehr haltbar sind und zu einem ganz anderen Ergebnis führen.

## Die Management-Innovation: Ganzheitliches Denken

Die Manager betrachteten zunächst die Kostenseite des vorgeschlagenen Geschäftsmodells. Folgende Kostenpositionen wurden hierbei berücksichtigt:

- ✓ Abhol- und Zustellkosten
- ✓ Kosten für Ferntransporte

- ✓ Kapitalbindung während Transport und Lagerung
- ✓ Beschädigung und Verlust während des Transports

Bei den Abhol- und Zustellkosten sind die Unterschiede zwischen Luftfracht (Zustellung am Luftfrachtterminal) und Seefracht (Zustellung im Seehafen) relativ gering. Einen größeren Unterschied gibt es bei den Kapitalbindungskosten. Hier spielt die Transportdauer eine Rolle. Während des Transports ist das gesamte eingesetzte Kapital für Rohmaterial, Löhne und so weiter im Transportgut gebunden und kann nicht für andere Anlageformen des Geldes eingesetzt werden. Deshalb müssen hierfür Zinsen angesetzt werden. Die Transportdauer unterscheidet sich deutlich. Der Seetransport dauert viele Tage, die Luftfracht nur wenige Stunden. Da Bier aber eine geringe Wertdichte hat, sind die Kostenunterschiede marginal.

Die Kostenposition »Beschädigung und Verlust während des Transports« unterscheidet sich ebenfalls je nach Verkehrsträger. Da die Transporte versichert werden, ist ein Vergleich der Versicherungsprämien notwendig. Auch hat Seefracht deutlich höhere Prämien als die Luftfracht. Dies ist sowohl durch das geringere Beschädigungsrisiko bedingt (Luftfracht wird sehr güterschonend transportiert) als auch durch die belastenden Umweltbedingungen.

Bei der Position »Ferntransport« sind die Unterschiede allerdings gravierend. Luftfrachtkosten von China nach Frankfurt betragen bei etwa 2 Tonnen Transportgewicht bei circa 12 Kubikmeter Volumen rund 6.000 Euro. Seefracht auf der gleichen Relation circa 500 Euro. Selbst wenn die geringeren Kosten der Luftfracht bei Kapitalbindung sowie Beschädigung und Verlust gegengerechnet werden, fällt der Kostenvergleich zugunsten der Seefracht aus.

Aber auch die Marktseite des Geschäftsmodells muss berücksichtigt werden. Hier sollte Folgendes in Betracht gezogen werden:

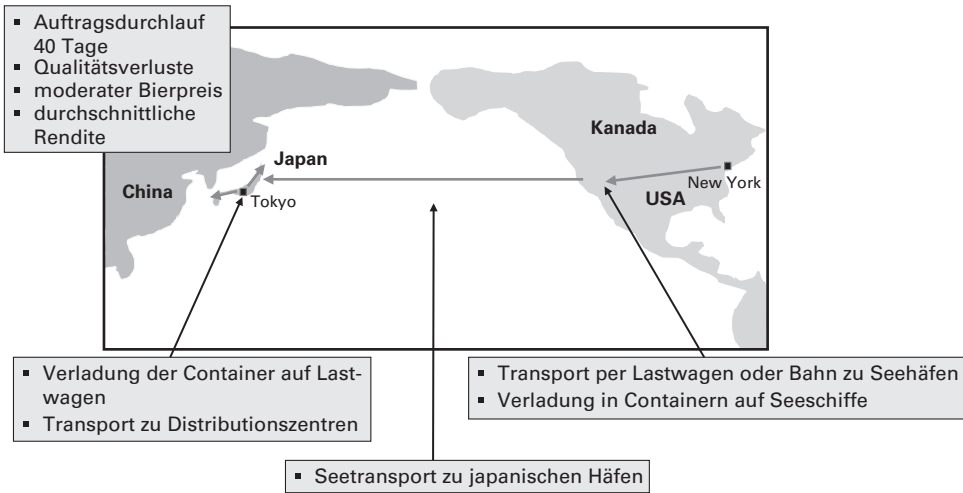
- ✓ die Position im japanischen Markt im Verhältnis zu den Wettbewerbern
- ✓ die Qualität des Produkts
- ✓ der Preis des Produkts

Was die Qualität betrifft, ist ein Experiment hilfreich. Sie schütteln eine Flasche Bier heftig eine Minute lang und öffnen dann die Flasche. Trinken Sie den in der Flasche verbleibenden Rest. Kein Genuss, sondern eine Enttäuschung erwartet Sie. Ein mit Seefracht transportiertes Bier muss so einige Stürme auf dem Pazifik überstehen, bis es in Japan ankommt. Hinzu kommt die lange Transportdauer. Entsprechend niedrig ist die Qualität.

Vergleicht man die Qualität mit dem Bier, das per Luftfracht transportiert wird, so ist mit einer sehr viel höheren Qualität zu rechnen. Hierfür kann die Brooklyn-Brauerei einen viel höheren Preis am Markt erzielen als die Wettbewerber, die als Transportmittel ein Seeschiff einsetzen. (Abbildung 1.2 zeigt die Situation der traditionellen Exporteure, also der Wettbewerber der Brooklyn-Brauerei.)

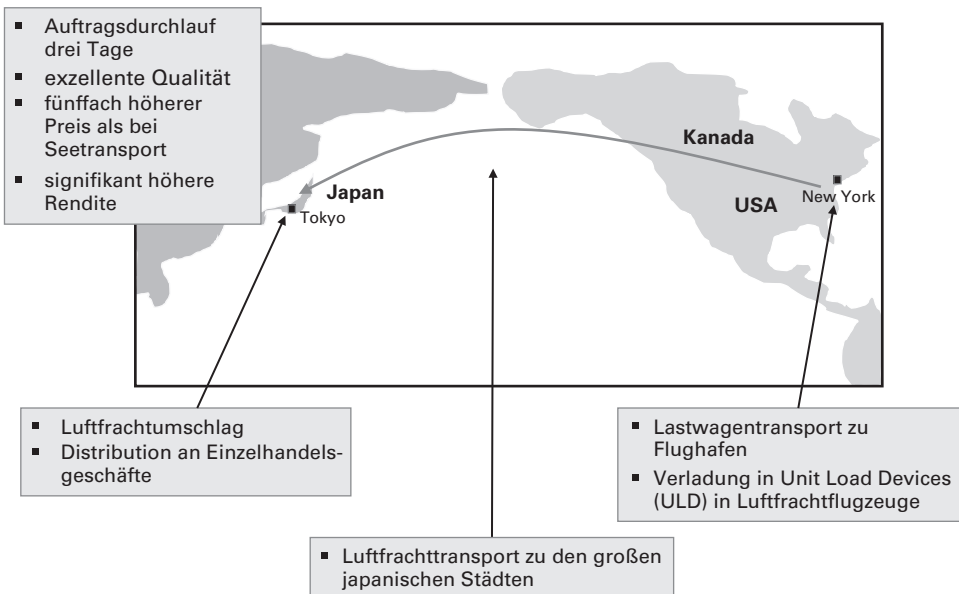


Stellen Sie sich vor, Sie wollen eine Reise unternehmen und überlegen, welches Verkehrsmittel Sie benutzen wollen. Welche Kriterien ziehen Sie in Betracht? Sind es die Kosten, ist es die Bequemlichkeit oder wollen Sie umfangreiches Gepäck mitnehmen? Erst wenn Sie alle Fakten und Randbedingungen ergründet haben, können Sie eine sinnvolle Entscheidung treffen. Eine vorschnelle Entscheidung für das Auto blendet möglicherweise sehr viel bessere Alternativen von vornherein aus und das Ergebnis der Entscheidung ist unbefriedigend.



**Abbildung 1.2:** Logistikkonzept der traditionellen Exporteure

Ein Auftragsdurchlauf von 40 Tagen bedeutet, dass zum Beispiel ein Händler in Japan, dessen Bestand zur Neige geht, ab Bestellung in New York 40 Tage warten muss, bis das Bier eintrifft. Eine schwierige Situation für den Händler, der in einem Markt operiert, bei dem die Nachfrage vom Wetter und den aktuellen Kundenpräferenzen abhängt. Hinzu kommt die eher mäßige Qualität des Bieres. Vergleicht man dieses Geschäftsmodell mit dem Modell unter Einbeziehung der Luftfracht, ergibt sich die in Abbildung 1.3 dargestellte Situation.



**Abbildung 1.3:** Logistikkonzept der Brooklyn-Brauerei

## Der Erfolg gab dem Geschäftsmodell der Brooklyn-Brauerei recht

Der Auftragsdurchlauf von drei Tagen dürfte die Händler erfreuen. Hinzu kommt das Alleinstellungsmerkmal hinsichtlich der Qualität des Bieres. Die Brooklyn-Manager haben sich für das Geschäftsmodell unter Einbeziehung der Luftfracht entschieden und ein gutes wirtschaftliches Ergebnis erreicht. Der höhere Preis des Bieres gegenüber den Wettbewerbern hat die Verkaufszahlen nicht beeinträchtigt. Im ersten Jahr des Exports hat die Brooklyn-Brauerei 0,5 Millionen Dollar Umsatz erzielt, im zweiten Jahr 1 Million Dollar und im Folgejahr 1,3 Millionen Dollar. Hierbei wird deutlich, dass es einen begrenzten Markt für das hochpreisige Bier gibt, der zu einer Sättigung tendiert.

Das Exportgeschäft der Brooklyn-Brauerei macht 10 Prozent des Gesamtumsatzes aus. Die Umsatzrendite ist deutlich höher als im Inlandsmarkt und auch im Vergleich der Wettbewerber aus den USA in Japan deutlich besser. Die Brooklyn-Brauerei will zukünftig statt Flaschen Fässer exportieren. Das Verhältnis des Transportgewichts ist im Vergleich zu Flaschen wesentlich günstiger, auch der Anteil der Beschädigungen durch Glasbruch soll reduziert werden. Hierdurch werden die Logistikkosten reduziert und die Rendite wird weiter verbessert.

Mit einer Anmerkung soll dieses Fallbeispiel abgeschlossen werden. Luftfracht sollte aus Umweltgesichtspunkten kritisch gesehen werden. Im Vergleich der Umweltbelastung verursacht Luftfracht erheblich mehr Emissionen (Abgase, Lärm) als die Seefracht. Unternehmen, die die Entlastung der Umwelt in ihren Unternehmenszielen verankert haben, würden das vorgestellte Geschäftsmodell wesentlich kritischer bewerten.

## Fallstudie Gewinn-und-Verlust-Rechnung

Wie sich eine Veränderung der Basisdaten auf die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens auswirkt, führt zu interessanten Erkenntnissen über die Wirkung verschiedener Maßnahmen. Stellen Sie sich vor, Sie hätten als Geschäftsführer eines Unternehmens die Wahl, entweder Kosten zu reduzieren oder den Umsatz zu steigern. Für welche Maßnahme würden Sie sich entscheiden?

### Die Ausgangssituation im Maschinenbauunternehmen

In einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen mit Sitz im Süden von Baden-Württemberg findet eine Sitzung der Geschäftsleitung mit den Gesellschaftern statt. Der Geschäftsführer erläutert die Zahlen des vergangenen Geschäftsjahres. Der Umsatz lag bei 1.250.800 Euro. Die Kosten lagen bei 625.400 Euro für die Fertigungsmaterialkosten, bei 250.160 Euro für die Fertigungslöhne und ebenfalls 250.160 Euro für die Fertigungsgemeinkosten. Weitere Kostenpositionen sollen hier außer Betracht bleiben, damit die Wirkungen der potenziellen Maßnahmen zur Gewinnsteigerung besser sichtbar sind.

Das Unternehmen verbuchte einen Bruttogewinn (vor Steuern) von 125.080 Euro. Dies entspricht 10 Prozent vom Umsatz (Umsatzrendite). Die Gesellschafter sind mit diesem Ergebnis nicht zufrieden und fordern den Geschäftsführer auf, Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu entwickeln und umzusetzen.

## Das erste Szenario zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit: Kostenreduzierung

Der Geschäftsführer setzt sich mit dem Controller des Unternehmens zusammen und entwickelt zwei Basisszenarien für die geplante Aufgabe. Szenario I umfasst eine Kostenreduzierung. Zunächst werden die Fertigungsmaterialkosten betrachtet. Der Einkaufsleiter wird hinzugezogen und nach den Lieferantenbeziehungen befragt. Hierbei stellt sich heraus, dass viele Lieferanten schon seit vielen Jahren regelmäßig beauftragt werden. Eine Lieferantenmarktanalyse des strategischen Einkaufs kann zur Identifizierung neuer Lieferanten führen, sodass bei einer Neuausrichtung des Lieferantenpools eine Reduzierung der Materialkosten um 10 Prozent als realistisch erscheint.

Ein Gespräch mit dem Produktionsleiter führt zu der Erkenntnis, dass häufig Überstunden angeordnet werden, die aufgrund der mit der Gewerkschaft IG Metall Süd vereinbarten Tarifverträge mit Zuschlägen vergütet werden. Eine Verbesserung der Produktionsplanung wird zu reduzierten Überstunden und damit zu 5 Prozent geringeren Fertigungslöhnen führen. Die Fertigungsgemeinkosten werden als wenig beeinflussbar angesehen.

Die Kalkulation der Wirkung der genannten Maßnahmen führt zu dem Ergebnis, dass die Gesamtkosten sich auf 1.050.672 Euro reduzieren. Damit steigt der Gewinn auf 200.128 Euro (Steigerung um 60 Prozent), was einer Umsatzrendite von 16 Prozent entspricht. Abbildung 1.4 zeigt dieses Ergebnis.

Gewinn-und-Verlust-Rechnung	Status quo		Szenario I	
Einnahmen (Verkäufe)	€ 1.250.800	100%	€ 1.250.800	100%
Umsatzkosten				
Fertigungsmaterialkosten	€ 625.400	50%	€ 562.860	45%
Fertigungslöhne	€ 250.160	20%	€ 237.652	19%
Fertigungsgemeinkosten	€ 250.160	20%	€ 250.160	20%
gesamte Umsatzkosten	€ 1.125.720	90%	€ 1.050.672	84%
Bruttogewinn	€ 125.080	10%	€ 200.128	16%

### Szenario I

- Reduzierung der Fertigungsmaterialkosten um 10%
- Reduzierung der Fertigungslöhne um 5%
- Ergebnis: Zunahme des Gewinns um 60%

**Abbildung 1.4:** Szenario I: Kostenreduzierung in der Produktion

Wird hier nicht vorschnell eine Entscheidung für eine Strategie zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit getroffen, ohne weitere Optionen zu prüfen? Bedenken Sie, dass in diesem Maschinenbauunternehmen die Rede von Szenarien ist. Ein Szenario ist keine Entscheidung, sondern eine mögliche Strategieoption (Szenario-Technik bei Managemententscheidungen).



Da alle Abteilungsleiter des Unternehmens zu deren Beitrag zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit befragt werden, wird auch der Vertriebsleiter zu einem Gespräch mit der Geschäftsleitung eingeladen. Der Vertriebsleiter argumentiert, dass Kostenreduzierung, mit Blick auf den Controller, eine Idee »visionsloser Erbsenzähler« ist und dass die Steigerung des Absatzes demgegenüber nicht nur dynamischer, sondern auch wirksamer ist.

## Das zweite Szenario zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit: Absatzsteigerung

Die Kalkulation des zweiten Szenarios führt zu dem Ergebnis, dass eine Steigerung der Absatzzahlen des Unternehmens um 20 Prozent realistisch ist. Dies wird zum einen durch die Neuaufgabe einer Sondermaschine erreicht, die sich in der Vergangenheit als Erfolgsmodell erwiesen hat. Darüber hinaus besteht ein Kontakt zu einem Handelsunternehmen in China, das den Vertrieb in diesem Land forcieren will.

Das Ergebnis dieser Maßnahmen führt dazu, dass sich der Umsatz auf 1.500.960 Euro erhöht. Da sich die Kostenstruktur im Unternehmen nicht verändert hat, belaufen sich die Fertigungsmaterialkosten auf 50 Prozent vom Umsatz und die Fertigungslöhne auf 20 Prozent vom Umsatz. Damit erhöhen sich die Gesamtkosten in Szenario II auf 1.300.832 Euro. Das Unternehmen erzielt einen Gewinn von 200.128 Euro. Dies ist exakt das gleiche Ergebnis wie in Szenario I. Sind wirklich beide Ergebnisse gleich? Vergleichen Sie Abbildung 1.5 mit Szenario I.

Gewinn-und-Verlust-Rechnung	Status quo		Szenario II	
Einnahmen (Verkäufe)	€ 1.250.800	100%	€ 1.500.960	100%
Umsatzkosten				
Fertigungsmaterialkosten	€ 625.400	50%	€ 750.480	50%
Fertigungslöhne	€ 250.160	20%	€ 300.192	20%
Fertigungsgemeinkosten	€ 250.160	20%	€ 250.160	17%
gesamte Umsatzkosten	€ 1.125.720	90%	€ 1.300.832	87%
Bruttogewinn	€ 125.080	10%	€ 200.128	13%

### Szenario II

- Zunahme der Verkäufe um € 250.160, dies entspricht 20% (Ergebnis der Aktivitäten von Marketing & Vertrieb)
- Ergebnis: Zunahme des Gewinns um 60%
- Problem: um die Verkäufe zu steigern, sind zusätzliche Kosten (Material, Löhne) zu berücksichtigen, um das Produktionsvolumen zu erhöhen

**Abbildung 1.5:** Szenario II: Umsatzerhöhung durch Marketing und Vertrieb

Die Ergebnisse sind nur auf den ersten Blick gleich. Wenn Sie einen Blick auf die Umsatzrendite werfen, erkennen Sie, dass sie in Szenario I bei 16 Prozent liegt, im Szenario II bei nur 13 Prozent. Welches Szenario würden die Gesellschafter bevorzugen? Die Gründe für

diese unterschiedlichen Ergebnisse sind einfach zu erklären. Der Hebel »Kostenreduzierung« ist länger, das heißt deutlich wirksamer als die Umsatzsteigerung. Bei einer Erhöhung der produzierten Stückzahlen steigen zwar die Einnahmen, aber gleichzeitig auch die Kosten, was diese Maßnahme weniger wirksam sein lässt.



Eine Kostenreduzierung hat im Vergleich zu einer Umsatzsteigerung eine bessere Hebelwirkung zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens. Eine Absatzsteigerung führt in den meisten Fällen auch zu höheren Kosten, da mehr Fertigprodukte produziert werden müssen. Dies schmälert den Effekt auf die Wirtschaftlichkeit.

## **Kostenreduzierung als langfristige Strategie?**

Zum Abschluss der Fallstudie stellt sich die spannende Frage: Ist in jedem Geschäftsjahr eine Reduzierung der Kosten möglich? Auf den ersten Blick würde eine Antwort lauten: Mit Sicherheit nicht um 10 Prozent pro Jahr, da absehbar Grenzen erreicht werden. Die Antwort ist falsch. Zur Verifizierung biete ich dem Leser an, mit Managern der Automobil-Zulieferindustrie zu sprechen. Die Hersteller fordern bei jedem neuen Vertragsabschluss eine Reduzierung der Angebotspreise und damit der Kosten der Zulieferunternehmen. Aber wie kann dies realisiert werden?

Die Antwort ist ebenso einfach: mit Lean Management. Diese Unternehmensphilosophie hat nicht nur die Automobilindustrie in der Produktion realisiert, auch die Zulieferunternehmen können sich der Forderung nach Lean-Management-Methoden in der Produktion nicht entziehen (siehe Kapitel 6 und 7).

## **Logistik schlägt Marketing? Fallstudie Wal-Mart versus Kmart**

Die Geschichte der Entwicklung von Wal-Mart zum größten Lebensmitteleinzelhändler der Welt ist an sich schon spannend. Wie Wal-Mart seinen größten Wettbewerber in den USA, die Firma Kmart, aus dem Rennen geworfen hat, ist ein Meilenstein in der Entwicklung des Einzelhandels (Fallstudie nach R.H. Ballou *Business Logistics / Supply Chain Management*). Sie werden aus dieser Geschichte Schlussfolgerungen ziehen, die der Türöffner in die Welt der Handelslogistik sind.

## **Die großen Unternehmen in der Welt des Einzelhandels**

Wal-Mart ist mit weitem Abstand der größte Lebensmitteleinzelhändler der Welt. Der Nettoumsatz lag 2013 laut Metro-Handelslexikon, Ausgabe 2015/2016, bei 351,1 Milliarden Euro. Das größte deutsche Unternehmen nach Weltmaßstab ist die Schwarz Group (Lidl und so weiter) mit 74,0 Milliarden Euro. Wal-Mart galt und gilt heute immer noch als Führer im Hinblick auf das Management der Wertschöpfungskette und die Informationstechnologie im Handel.

## Wal-Mart's Start in eine große Zukunft

Im Jahre 1997 war Wal-Mart im Vergleich zu Kmart das kleinere Unternehmen. Kmart war landesweit bekannt und in allen großen Städten der USA in zentraler Lage mit Filialen vertreten. Das rote K von Kmart kannte jeder. Während Kmart sich auf die großen Städte konzentrierte und aufgrund der dort vorhandenen Kaufkraft auf weitere Expansion in den Zentren setzte, startete Wal-Mart mit Filialen in ländlichen Regionen. Es ist gut vorstellbar, dass die Manager von Kmart in Wal-Mart keinen ernst zu nehmenden Konkurrenten vermuteten. Die Kaufkraft in ländlichen Regionen war im Vergleich zu den Städten niedrig und versprach aus Sicht von Kmart keine lohnenden Wachstumspotenziale.

So unterschiedlich die Standortstrategien beider Unternehmen, so unterschiedlich war auch die Entwicklungsstrategie. Kmart setzte auf den Bekanntheitsgrad und Werbung durch Personen des öffentlichen Lebens. Die Kundentreue war aus Sicht von Kmart ein ganz wesentliches Element der Werbestrategie. So wie ein Kunde mit Wohnsitz in Bayern ein treuer BMW-Käufer ist, weil dieses Fahrzeug in seinem Land (nicht Deutschland, sondern Bayern) gebaut wird und auch nach Negativerlebnissen immer dieser Marke treu bleibt, glaubte Kmart, dass es dieses Phänomen auch im Lebensmitteleinzelhandel gibt.

Die Entwicklungsstrategie von Wal-Mart unterschied sich deutlich. Wal-Mart investierte in ein firmenweites Computersystem zur Vernetzung der Kassen der Geschäfte mit dem Hauptquartier des Unternehmens. Darüber hinaus investierte man in Lastwagen und moderne Distributionszentren. Es ist gut vorstellbar, wie die Manager von Kmart hierauf reagiert haben: »Die Investition in Informationstechnologie und Logistik bringt keinen einzigen neuen Kunden in die Filialen. Was für eine Verschwendung!«, so oder ähnlich könnte eine Aussage eines Kmart-Managers gelautet haben.



Erinnern Sie sich an das Beispiel der Brooklyn-Brauerei? Für dieses Unternehmen war der Blick auf das Ganze die Erfolgsstrategie. Kmart hatte den Tunnelblick auf die Kundentreue, während Wal-Mart auch die Aspekte des Einzelhandels in die Strategieentwicklung einbezog, die für den Kunden nicht sichtbar waren: die Logistik.

Situation 1987	Kmart	Wal-Mart
	Marktführer mit einem Umsatzvolumen von 26 Milliarden Dollar	Umsatzvolumen von 16 Milliarden Dollar
	doppelt so viele Geschäfte wie Wal-Mart	halb so viel Geschäfte wie Kmart
	höherer Bekanntheitsgrad durch Fokus auf Werbung und Präsenz in den großen Städten	einzelne stehende Geschäfte außerhalb kleiner Städte
		rasche Expansion in den ländlichen Gebieten
<b>Strategien für die Unternehmensentwicklung</b>	Fokus auf Marketing und Merchandising	Investition in ein firmenweites Computersystem zur Vernetzung der Kassen der Geschäfte mit dem Hauptquartier des Unternehmens
	Einsatz von Hollywood-Stars für die Werbung der Produktlinien	Investition in Lastkraftwagen und moderne Distributionszentren
	Verbesserung des Images und der Kundentreue	

**Tabelle 1.1:** Ausgangssituation und Strategien von Kmart und Wal-Mart

Die entscheidende Frage war: Hatte Mr. Walton, der Gründer von Wal-Mart, sein Geld wirklich zum Fenster hinausgeworfen? Die Wende im Rennen um den ersten Platz der Lebensmitteleinzelhändler in den USA zeigte deutlich die Wirkung beider Strategien. Kmart hatte die Logistik über viele Jahre sträflich vernachlässigt. »Logistik bringt keine Kunden«, so mag die Handlungsdevise gewesen sein. Daher wurde kein Fachpersonal in der Logistik unter Vertrag genommen und entsprechend hoch waren die Logistikkosten aufgrund mangelhafter Beherrschung der Logistikprozesse.

## Kmart erkennt die Gebote der Stunde nicht

Aber es kam noch schlimmer. Preisschlachten gehörten damals wie heute zu den Waffen der ersten Wahl im Handel. Folglich gab es immer wieder Aktionen mit niedrigen Preisen in den Filialen der Unternehmen. Da Kmart die Kassen nicht mit dem Hauptquartier des Unternehmens vernetzt hatte, musste an jeder Kasse der neue Preis für die Aktion hinterlegt werden. Das funktionierte verständlicherweise nicht immer reibungslos. Den Kunden wurde bei Kmart deshalb oft der reguläre Preis abverlangt, was diese nicht sehr erfreute. US-amerikanische Kunden gehen in solch einem Fall vor Gericht, vor allem wenn es um zahlungskräftige große Unternehmen geht. Die Kunden obsiegten vor Gericht und das Image von Kmart war angeschlagen. Diese Probleme hatte Wal-Mart aufgrund der installierten IT nicht. Außerdem wurde kontinuierlich an der Verbesserung der Logistikkette gearbeitet und das Thema Logistikkosten zur Chefsache erklärt. Der Siegeszug von Wal-Mart war damit eingeläutet (siehe Tabelle 1.2).

Die Wende	Kmart	Wal-Mart
	fehlendes Training und mangelnde Fähigkeiten der Mitarbeiter für die korrekte Planung und Kontrolle der Lager	kontinuierliche Reduzierung der Kosten
	keine aktuellen Preisinformationen an den Kassen (oft Ausgabe falscher Preise)	Einrichtung hoch entwickelter Distributionslager und Scannersysteme
	Gerichtsverfahren in Kalifornien wegen unkorrekter Preise an den Geschäftskassen	Reduzierung der Fehlbestände in den Geschäften
		keine Verzögerungen bei der Umsetzung von Preisänderungen

**Tabelle 1.2:** Kmart verliert an Boden

Im Jahre 2000 schließlich gewann Wal-Mart das Rennen. In einem Vergleich der Logistikkosten (Verkaufs-, Verwaltungs- und Gemeinkosten) lag der Anteil von Wal-Mart bei 17,3 Prozent des Umsatzes, Kmart bei 22,7 Prozent. Ergebnis waren durchschnittlich 3,8 Prozent niedrigere Preise. Die entscheidende Frage war nun, ob Kmart erkennen würde, dass die Strategien für die Unternehmensentwicklung einer Überarbeitung bedürfen. Dem war nicht so. Kmart führte die einmal gewählte Strategie weiter fort und glaubte immer noch an den Bestand einer Kundentreue, obwohl Umsatz und Kundenfrequenz zur Überarbeitung der Unternehmensstrategie aufriefen.

Demgegenüber war dem Management von Wal-Mart klar, dass die Kostenreduzierung als eine Strategie zur Verbesserung des Angebots gegenüber dem Kunden geeignet war, da für den Kunden der Preis ein ganz wesentliches Kaufkriterium war. Werbung hingegen wurde von Wal-Mart als ein wenig geeignetes Instrument angesehen, neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden nicht zu verlieren.

## Die letzte Runde im Wettbewerb Kmart gegen Wal-Mart

Die entscheidende Frage, die sich beide Unternehmen gestellt hatten, war: Gibt es im Markt für Lebensmittel Kundentreue? Kmart war sich sicher, dass sie existiert und dass Kunden dem Unternehmen die Treue halten würden. Wal-Mart hingegen war sich sicher, dass Preise und Qualität in diesem Markt für Kunden wichtiger waren als Kundentreue. Diese Ansicht hat sich als richtig erwiesen.

2000 gewinnt Logistik das Rennen	Kmart	Wal-Mart
	Fokus auf Postwurfsendungen und Werbung mit Verkaufspreisen	Fokus auf die Effizienz der Versorgungskette und reduzierte Werbung
	Verkaufs-, Verwaltungs- und Gemeinkosten bei 22,7% des Umsatzes	Verkaufs-, Verwaltungs- und Gemeinkosten bei 17,3% des Umsatzes
		Durchschnittspreis 3,8% unter dem von Kmart
<b>(vorläufiges) Ende der Geschichte im Jahre 2002</b>	Kmart meldet Konkurs an	
	Reorganisation von Kmart	

**Tabelle 1.3:** Wal-Mart gewinnt das Rennen um die Marktführerschaft

Zum Schluss bleibt noch eine Frage: Ist die Überschrift der Fallstudie »Logistik schlägt Marketing?« korrekt? Die Aussage habe ich bewusst mit einem Fragezeichen versehen. Selbstverständlich ist die Aussage nicht korrekt. Denn die Strategie von Wal-Mart konzentrierte sich zwar auf die Optimierung der Logistik. Letztlich war aber auch das eine Marketingstrategie. Es ging darum, welche Aspekte des Angebots eines Handelsunternehmens für die Kaufentscheidung von Kunden maßgeblich sind: die Marke, die Werbung des Unternehmens durch Personen des öffentlichen Lebens? In vielen Branchen mag dies kaufentscheidend sein. Nicht so im Lebensmitteleinzelhandel. Dort zählen Standort, Preise und Qualität. Genau damit konnte Wal-Mart punkten und am Ende den Sieg davontragen. Die Strategien beider Unternehmen sind Marketingstrategien, mit ganz unterschiedlichem Erfolg.



Die Wahl der richtigen Marketingstrategie ist für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend. Ein Logistikkonzept begleitet von einem maßgeschneiderten Konzept zur Informationslogistik führt in vielen Branchen zu einer herausragenden Marktposition. Wal-Mart war das erste Handelsunternehmen, das diese Erkenntnis hatte und in die Unternehmenspraxis konsequent umgesetzt hat.

