

## 2 Theoretischer Bezugsrahmen

### 2.1 Logistik

Seit Beginn der Betrachtung logistischer Zusammenhänge im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext Mitte der 1950er-Jahre hat der Begriff Logistik eine große Bandbreite unterschiedlicher Definitionen und Abgrenzungen erfahren. Darüber hinaus ist eine geradezu inflationäre Verwendung des Begriffs sowie eine z. T. verwirrende Bedeutungsvielfalt zu beklagen.<sup>75</sup> Allein der Wortbestandteil ‚Logistik‘ im Titel der vorliegenden Arbeit kann somit je nach Begriffsverständnis ganz unterschiedliche Assoziationen hinsichtlich ihrer genauen thematischen Einordnung hervorrufen. Nachfolgend soll daher neben der Vorstellung der für diese Arbeit wesentlichen Begriffe eine Abgrenzung des hier zugrunde gelegten Logistikverständnisses sowie des für die Untersuchung relevanten Objektbereichs vorgenommen werden.

#### 2.1.1 Einführung in den Objektbereich Logistik

##### 2.1.1.1 Gegenstand und Ursprung der Logistik

Kernaufgabe der Logistik ist die räumliche und zeitliche Transformation von Gütern.<sup>76</sup> Durch Transportprozesse werden räumliche Distanzen überwunden, um Güter am Ort des jeweiligen Bedarfs verfügbar zu machen. Die zeitliche Transformation der Güter, also die Überwindung zeitlicher Distanzen, erfolgt durch Lagerprozesse. Diese sind immer dann erforderlich, wenn die Zeitpunkte der Güterbereitstellung und der Güterverwendung auseinanderfallen. Eng verbunden mit den Aktivitäten der raumzeitlichen Transformation sind Umschlagprozesse, durch die Transport- und Lagerprozesse oder mehrere aufeinanderfolgende Transportprozesse miteinander verbunden werden.<sup>77</sup> Im Rahmen von Umschlagprozessen werden durch Auflösen und Zusammenfassen von Güterbündeln sowie durch Sortiervorgänge zusätzliche Transformationsleistungen erbracht. Diese werden als mengen- und sortenbezogene Transformation bezeichnet.<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. dazu z. B. Hocke/Steffen (2003), S. 22; Hausladen (2011a), S. 3.

<sup>76</sup> Vgl. Hausladen (2011a), S. 2; Pfohl (2010), S. 4.

<sup>77</sup> Vgl. Schieck (2008), S. 85.

<sup>78</sup> Vgl. Pfohl (2010), S. 8 f.

Neben diesen auch als Kernprozesse der Logistik bezeichneten Vorgängen sind noch verschiedene Unterstützungs- und Informationsprozesse zu unterscheiden,<sup>79</sup> die ebenfalls zum Aufgabengebiet der Logistik zählen. Zu den Unterstützungsprozessen zählen das Verpacken und Signieren von Gütern, wodurch deren Transport-, Umschlag- und Lagereigenschaften verändert werden. Neben den Güterströmen selbst sind die diesen vorausgehenden, begleitenden und nachfolgenden Informationsströme ebenfalls elementarer Bestandteil logistischer Betrachtungen.<sup>80</sup> Zusammenfassend lässt sich die Aufgabe der Logistik somit als die Bereitstellung des **richtigen Gutes**, zum **richtigen Zeitpunkt**, am **richtigen Ort**, für den **richtigen Kunden**, in der **richtigen Menge** und der **richtigen Qualität**, zu den **richtigen Kosten** und versehen mit den **richtigen Informationen** beschreiben.<sup>81</sup>

Die Ursprünge der systematischen Auseinandersetzung mit logistischen Sachverhalten sowie auch des Logistikbegriffs selbst werden in der Literatur gemeinhin im Militärwesen gesehen.<sup>82</sup> In diesem Kontext werden unter dem Begriff Logistik alle unterstützenden Aufgaben zur Versorgung der Streitkräfte zusammengefasst. Logistische Aufgaben sind bspw. die Versorgung, die Unterbringung und der Transport von Truppen, der Transport militärischer Güter, wie Geräte, Waffen und Ausrüstungen, sowie deren Wartung und Lagerung. Eine intensive Auseinandersetzung mit der Logistik im betriebswirtschaftlichen Kontext erfolgte erst ab Mitte des 20. Jahrhunderts, wobei der 1955 erschienene Aufsatz von MORGENSTERN „*Note of the Formulation of the Theory of Logistics*“ als wichtige Weichenstellung gilt.<sup>83</sup> Während sich die Forschungsaktivitäten zunächst auf den angelsächsischen Raum begrenzten, begründeten Ende der 1960er-, Anfang der 1970er-Jahre mehrere Veröffentlichungen schließlich

---

<sup>79</sup> Vgl. Pfohl (2010), S. 8. Eine ähnlich Unterteilung findet sich bei Gleißner/Femerling (2008), S. 8 f. Diese unterscheiden logistische Kernleistungen, Zusatzleistungen und Informationsleistungen, was der oben dargestellten Unterteilung entspricht. Zu beachten ist jedoch, dass eine z. T. abweichende Zuordnung logistischer Aufgaben zu den drei Klassen vorgenommen wird.

<sup>80</sup> Vgl. Pfohl (2010), S. 8.

<sup>81</sup> Vgl. Hausladen (2011a), S. 3 f. Ähnlich bereits Jünemann (1989), S. 18, wobei dieser den Aspekt ‚richtige Informationen‘ nicht explizit hervorhebt, sondern Informationen allgemein als Logistikobjekt betrachtet.

<sup>82</sup> Vgl. dazu z. B. Weber/Kummer (1994), S. 1 f.; Pfohl (2010), S. 11; Weber (1999b), S. 4; Hausladen (2011a), S. 2; Kluck (2008), S. 2; Arndt (2006), S. 26.

<sup>83</sup> Vgl. Pfohl (2004), S. 3 f.; Gleißner/Femerling (2008), S. 5; Göpfert (2013), S. 4. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Logistik davor keinerlei Berücksichtigung innerhalb der Wirtschaftswissenschaften fand. Logistische Problemstellungen wurden, wenn auch noch unter der Verwendung anderer Bezeichnungen, schon zu Beginn des 20. Jh. wissenschaftlich behandelt. Zudem wurde der Begriff ‚logistics‘ bereits 1927 in einer noch heute gebräuchlichen Form definiert (vgl. Lambert/Stock (1993), S. 19).

den Startpunkt eines wirtschaftswissenschaftlichen Diskurses zum Thema Logistik auch im deutschsprachigen Raum.<sup>84</sup> Seitdem hat die Logistik sowohl in der Praxis als auch in der Forschung eine enorme Entwicklung durchlaufen, was sich nicht zuletzt in einer nahezu unüberschaubaren Anzahl an Publikationen äußert.

### **2.1.1.2 Logistiksysteme und deren Abgrenzung aus institutioneller Sicht**

Eine wesentliche theoretische Grundlage zur Betrachtung logistischer Sachverhalte bildet die betriebswirtschaftliche Systemtheorie.<sup>85</sup> Der Begriff System bezeichnet allgemein eine Menge von Elementen, die miteinander in Beziehung stehen.<sup>86</sup> Die Bedeutung der Systemtheorie für die Logistik manifestiert sich in der Verwendung des Begriffs Logistiksystem zur Benennung und Abgrenzung betrachteter Objektbereiche. Logistiksysteme dienen der Durchführung logistischer Prozesse und setzen sich aus einem Netzwerk unterschiedlicher Elemente und Beziehungen zwischen diesen zusammen. Logistiksysteme (z. B. Logistik eines Unternehmens) lassen sich in Subsysteme zerlegen (z. B. logistische Teilbereiche, wie Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik) und sind selbst in übergeordnete (Supra-)Systeme eingebettet (z. B. Gesamtunternehmen, unternehmensübergreifende Supply Chain).<sup>87</sup>

Das Verständnis der Logistik als ein System wendet sich von einer isolierten Betrachtung einzelner Elemente ab. Das logistische Systemdenken folgt stattdessen einer ganzheitlichen Sichtweise sowie der Erkenntnis, dass für das Verstehen logistischer Zusammenhänge eine Erklärung der Beziehungen zwischen den Elementen erforderlich ist.<sup>88</sup> Das Systemdenken besitzt für die Logistik eine elementare Bedeutung und ermöglicht vollkommen neuartige Erkenntnisse gegenüber einer losgelösten Betrachtung einzelner Elemente.<sup>89</sup> Durch die ganzheitliche Betrachtungsweise und die Berücksichtigung der Interdependenzen zwischen den Elementen lässt sich bspw. verhindern, dass in einzelnen Bereichen Insellösungen geschaffen werden, die aus Sicht des Gesamtsystems suboptimal sind. Darüber hinaus können in Abhängigkeit der Art und der Anzahl der betrachteten logistischen Elemente und deren Verknüpfungen

---

<sup>84</sup> Zur Entwicklung der Logistik als betriebswirtschaftlicher Forschungsgegenstand vgl. Lambert/Stock (1993), S. 19 ff. (vgl. hier insb. die Auflistung wichtiger Meilensteine und Veröffentlichungen im angelsächsischen Raum auf den Seiten 22-24); Pfohl (2004), S. 3 f.; Hausladen (2011a), S. 2.

<sup>85</sup> Vgl. Göpfert (2013), S. 89; Pfohl (2010), S. 25.

<sup>86</sup> Vgl. Ulrich (1970), S. 105.

<sup>87</sup> Vgl. Tempelmeier (2008), S. 3; Ihde (1997), S. 645.

<sup>88</sup> Vgl. Pfohl (2010), S. 26.

<sup>89</sup> Zur Leistungsfähigkeit des Systemdenkens vgl. ebenda, S. 27 ff.

unterschiedliche Logistiksysteme voneinander abgegrenzt werden.<sup>90</sup> Die Abgrenzung unterschiedlicher Logistiksysteme soll nachfolgend dazu genutzt werden, um den für die Arbeit relevanten Objektbereich genauer zu spezifizieren.

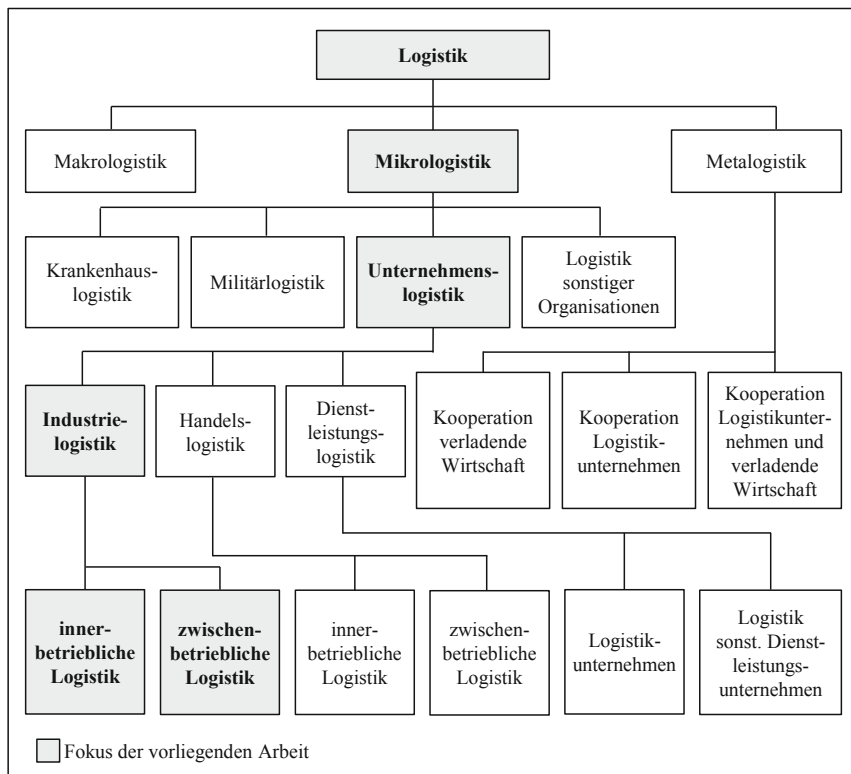
In Abhängigkeit der Betrachtungsebene lassen sich zunächst Makro-, Mikro- und Metalogistik unterscheiden.<sup>91</sup> Während die Makrologistik eine volkswirtschaftliche Perspektive einnimmt (z. B. Beschreibung des Güterverkehrssystems einer Volkswirtschaft), bezieht sich die Mikrologistik auf die Logistik einzelner Organisationen (z. B. Unternehmen). Logistische Vorgänge zwischen mehreren Organisationen sind Gegenstand der Metalogistik. Die für diese Arbeit relevante Mikrologistik lässt sich weiter nach der Art der Organisationen in Krankenhauslogistik, Militärlogistik, Unternehmenslogistik und Logistik sonstiger Organisationen unterteilen. Objektbereich dieser Untersuchung ist die Unternehmenslogistik, die sich wiederum in Industrielogistik, Handelslogistik und Dienstleistungslogistik untergliedert. Die Ausführungen dieser Arbeit orientieren sich primär an den Strukturen und Abläufen produzierender Unternehmen, sodass der Objektbereich weiter auf die Industrielogistik eingegrenzt werden kann. Auf der Ebene der Industrielogistik lassen sich inner- und zwischenbetriebliche Logistik unterscheiden. Beide Elemente sind für die den weiteren Gang der Untersuchung von Bedeutung, wobei an späterer Stelle noch eine Abgrenzung der zwischenbetrieblichen Logistik vom Supply Chain Management vorgenommen wird.<sup>92</sup> Die nachfolgende Abbildung fasst die aus institutioneller Sicht abgrenzbaren Logistiksysteme noch einmal zusammen. Die für die vorliegende Arbeit relevanten Bereiche sind farblich hervorgehoben.

---

<sup>90</sup> Vgl. Ihde (1997), S. 645.

<sup>91</sup> Zu den folgenden Ausführungen vgl. Pfohl (2010), S. 14 ff.; Jünemann (1989), S. 18; Gudehus (2005), S. 11 f.; Huber/Laverentz (2012), S. 8 f.

<sup>92</sup> Vgl. dazu Abschnitt 2.1.4.



**Abb. 2-1:** Institutionelle Abgrenzung der Logistik  
(Quelle: geringfügig modifiziert aus Pfohl (2010), S. 15)

### 2.1.2 Definition der Logistik im betriebswirtschaftlichen Kontext

Trotz der nun seit Jahrzehnten andauernden intensiven Auseinandersetzung wird der Logistikbegriff in der Literatur sehr unterschiedlich definiert. Je nach Schwerpunkt des Autors unterscheiden sich Definitionen bspw. darin, welche Funktionen, Aufgaben und Zielsetzungen unter dem Begriff Logistik subsumiert werden oder auf welche Objekte sich diese bezieht.<sup>93</sup> Zur Veranschaulichung der abweichenden Begriffsauffassungen sind in Abb. 2-2 exemplarisch einige Definitionen zusammengefasst.

<sup>93</sup> Eine Darstellung der qualitativen Unterschiede und Gemeinsamkeiten einer repräsentativen Auswahl logistischer Definitionsansätze von Vertretern aus Deutschland, Großbritannien, Frankreich und den USA findet sich bei Göpfert (2013), S. 7 ff.

<b>Schulte (2009), S. 1</b>	Logistik ist die „[...] marktorientierte, integrierte Planung, Gestaltung, Abwicklung und Kontrolle des gesamten Material- und dazugehörigen Informationsflusses zwischen einem Unternehmen und seinen Lieferanten, innerhalb eines Unternehmens sowie zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden.“
<b>Harrison/Hoek (2005), S. 7</b>	„The task of coordinating material flow and information flow across the supply chain.“
<b>Wannenwetsch (2004), S. 7</b>	„Logistik ist die Gesamtheit aller Tätigkeiten, welche auf eine bedarfsgerechte Verfügbarkeit von Objekten, Personen, Sachgütern, Dienstleistungen, Informationen und Energie ausgerichtet ist.“
<b>Jünemann (1989), S.11</b>	„Logistik ist die wissenschaftliche Lehre der Planung, Steuerung und Überwachung der Material-, Personen-, Energie- und Informationsflüsse in Systemen.“
<b>Göpfert (2013), S. 22</b>	„Die Logistik ist eine moderne Führungskonzeption zur Entwicklung, Gestaltung, Lenkung und Realisation effektiver und effizienter Flüsse von Objekten (Güter-, Informations-, Geld- und Finanzflüsse) in unternehmensweiten und unternehmensübergreifenden Wertschöpfungssystemen.“
<b>Weber/Kummer (1994), S. 21</b>	„Das Ziel der Logistik besteht darin, das Leitungssystem des Unternehmens flußorientiert auszugestalten.  Um das Ziel zu erreichen, nimmt die Logistik eine Koordinationsfunktion im Führungssystem wahr. Sie umfaßt die Strukturgestaltung aller Führungsteilsysteme, die zwischen diesen bestehenden Abstimmungen sowie die führungsteilsysteminterne Koordination.“

**Abb. 2-2:** Ausgewählte Definitionen des Begriffs Logistik  
(Quelle: eigene Darstellung)

### 2.1.2.1 Duales Begriffsverständnis: Logistikfunktion vs. Logistikkonzeption

Die oben aufgelisteten Definitionen können danach unterschieden werden, ob die Logistik als Funktionslehre oder als Führungslehre aufgefasst wird.<sup>94</sup> Die Funktionslehre begreift Logistik als spezialisierte Funktion zur Erfüllung raum-zeitlicher Transformationsleistungen.<sup>95</sup> Die Logistik als Führungslehre stellt dagegen einen spezifischen Denk- und Managementansatz dar, dessen Ziel eine flußorientierte Aus-

<sup>94</sup> Vgl. dazu Göpfert (2013), S. 16 f.

<sup>95</sup> Vgl. z. B. die Definitionen von Schulte (2009), S. 1 oder Harrison/Hoek (2005), S. 7.

richtung des gesamten Unternehmens ist.<sup>96</sup> Sie macht damit nicht an den Grenzen des Fachbereichs Logistik halt. Vielmehr zielt sie explizit auch auf andere Fachbereiche eines Unternehmens ab, deren Leistungen nach bestimmten, der Logistik entlehnten Prinzipien auszurichten sind.<sup>97</sup> Diese beinhalten das wert- und nutzenorientierte Denken, das Systemdenken, das Gesamt- bzw. Totalkostendenken, das Servicedenken sowie das logistische Effizienzdenken.<sup>98</sup>

PFOHL weist jedoch kritisch auf die Problematik der in den definitorischen Ansätzen vorzufindenden doppeldeutigen Verwendung des Begriffs Logistik hin.<sup>99</sup> Durch den synonymen Gebrauch des Begriffs Logistik sowohl im Kontext der Funktionslehre als auch dem der Führungslehre kommt es zu einer Vermengung funktionaler und konzeptioneller Sichtweisen. PFOHL schlägt daher eine begriffliche Trennung vor, gemäß der sich der Begriff Logistik ausschließlich auf die Logistikfunktion bezieht. Die Logistik im Sinne einer Führungslehre sollte dagegen durch den Begriff Logistikkonzeption explizit kenntlich gemacht werden.

Die begriffliche Trennung von Logistik und Logistikkonzeption soll auch in der vorliegenden Arbeit Anwendung finden. Logistik wird somit als Funktion zur Verrichtung raum-zeitlicher Transformationsleistungen verstanden.

### **2.1.2.2 Logistik als Unternehmensfunktion**

Auch innerhalb der Gruppe jener Autoren, die Logistik als Funktionslehre begreifen, sind z. T. erhebliche Unterschiede zwischen den jeweiligen definitorischen Abgrenzungen festzustellen. Eine einfache Systematisierung unterschiedlicher Definitionen findet sich bei PFOHL, der diese in die Kategorien flussorientierte, lebenszyklusorientierte und dienstleistungsorientierte Definitionsansätze unterteilt.<sup>100</sup> Flussorientierte Definitionen nehmen einen sehr starken Bezug auf die Kernfunktion der Logistik, also die raum-zeitliche Gütertransformation, und konkretisieren diese. Anknüpfungspunkt

---

<sup>96</sup> Vgl. Pfohl (2004), S. 6; Weber/Kummer (1994), S. 243; Weber (2002), S. 15. Besonders deutlich wird das Verständnis der Logistik als Führungslehre in der Definition bei Weber/Kummer (1994), S. 21. Während ähnliche Definitionen zumindest noch einen Objektbezug aufweisen, fehlt dieser hier vollständig. Vgl. außerdem auch die Definition bei Göpfert (2013), S. 22.

<sup>97</sup> Vgl. Weber (2002), S. 15; Arndt (2006), S. 38.

<sup>98</sup> Vgl. dazu ausführlich Pfohl (2010), S. 20 ff.

<sup>99</sup> Vgl. dazu im Folgenden Pfohl (2004), S. 6 f.

<sup>100</sup> Vgl. dazu im Folgenden Pfohl (2010), S. 12 ff. Eine noch stärkere Differenzierung findet sich bspw. bei WITTIG. Er unterscheidet zur Abgrenzung der verschiedenen definitorischen Ansätze zusätzlich noch die Merkmale Anpassungsfähigkeit, Koordination und Ganzheitlichkeit (vgl. dazu Wittig (2005), S. 13 sowie Hausladen (2011a), S. 4 f.).

lebenszyklusorientierter Definitionsansätze ist dagegen der Lebenszyklus eines Produktes. Logistik definiert sich demnach als unterstützende Tätigkeit, die „[...] während des Lebens eines Produktes eine effizientere Nutzung von Ressourcen und die adäquate Leistung logistischer Elemente während aller Phasen des Lebenszyklus sicherstellt [...]“<sup>101</sup> Dienstleistungsorientierte Definitionsansätze rücken die Erbringung von Dienstleistungen in den Mittelpunkt. Sie definieren Logistik als erforderliche Aktivitäten, um bspw. durch eine Minimierung von Wartezeiten oder die Bereitstellung einer ausreichenden Dienstleistungskapazität eine Dienstleistung kosten- und kundeneffektiv erfüllen zu können.<sup>102</sup>

Die höchste Relevanz sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis besitzt die flussorientierte Sichtweise. Diese soll auch der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt werden. Logistik wird demnach verstanden als die „[...] ganzheitliche Planung, Steuerung, Koordination, Durchführung und Kontrolle aller unternehmensinternen und unternehmensübergreifenden Güter- und Informationsflüsse.“<sup>103</sup> Neben den Güter- und Informationsflüssen werden teilweise auch explizit Geld- und Finanzflüsse in den Objektbereich der Logistik einbezogen.<sup>104</sup> In dieser Arbeit werden Geld- und Finanzflüsse allerdings als den Güter- und Informationsflüssen nachgelagerte Objekte betrachtet, die durch logistische Entscheidungen zwar aktiv, jedoch nur indirekt beeinflusst werden. Entscheidungstatbestände, die auf eine direkte Beeinflussung der Geld- und Finanzflüsse abzielen, wie die Verhandlung und Ausnutzung von Zahlungszielen gegenüber Logistikdienstleistern oder die Ausgestaltung der Finanzierung logistischer Anlagen, sollen dagegen nicht Gegenstand der Untersuchung sein.

### 2.1.3 Entwicklungsstufen der Logistik in Unternehmen

Unterschiedliche Logistikdefinitionen rühren nicht zuletzt auch daher, dass die Logistik seit Beginn ihrer „Entdeckung“ durch die Wissenschaft mehrere Entwicklungsstufen durchlaufen hat. Jede Phase ist durch charakteristische Merkmale geprägt, die jeweils zu einer Weiterentwicklung des Logistikverständnisses geführt haben. Eine in der Literatur gängige Systematisierung<sup>105</sup> differenziert die Entwicklungsstufen nach

---

<sup>101</sup> Pfohl (2010), S. 13.

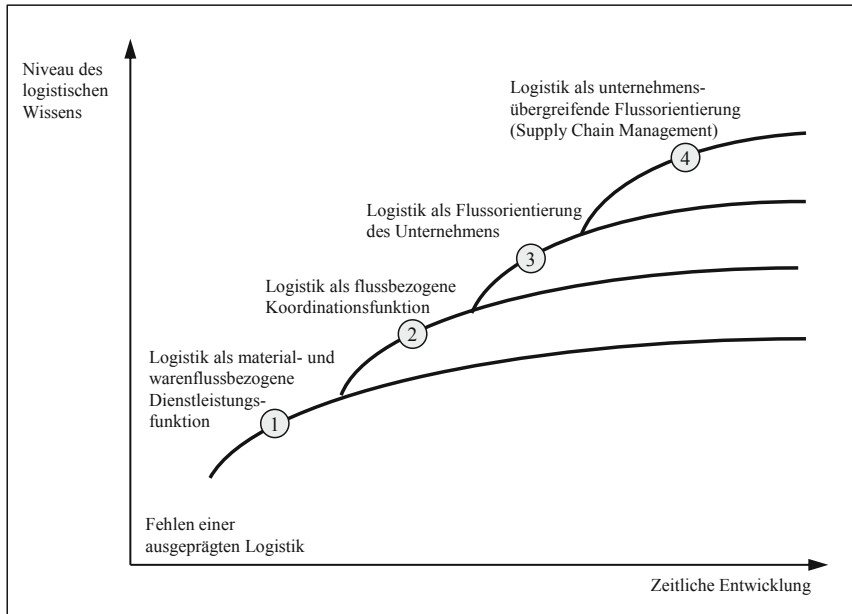
<sup>102</sup> Vgl. ebenda.

<sup>103</sup> BVL (2009). Weitere flussorientierte Definitionen finden sich bspw. bei Kluck (2008), S. 3; Arndt (2006), S. 36.

<sup>104</sup> Vgl. dazu Göpfert (2013), S. 18 f.

<sup>105</sup> Vgl. z. B. Baumgarten/Walter (2000), S. 2; Arndt (2006), S. 31 ff.; Göpfert (2013), S. 22 f.; Gleißner/Femerling (2008), S. 7; Fandel/Giese/Raupenheimer (2009), S. 4 f. Neben dieser findet sich eine weitere, am Umfang des Logistiksystems orientierte Unterteilung der Entwicklungsphasen bei Pfohl (2004), S. 19 f.

dem jeweils erreichten Grad der Flussorientierung. Dieser Differenzierung folgend kann die Entwicklung der Logistik in vier charakteristische Phasen untergliedert werden (siehe Abb. 2-3).<sup>106</sup>



**Abb. 2-3:** Entwicklungsstufen der Logistik  
(Quelle: geringfügig modifiziert aus Weber (2002), S. 5)

Ausgangspunkt der ersten Entwicklungsstufe ist eine Situation, in der die Verantwortung für die Durchführung von Transport-, Umschlag- und Lagertätigkeiten (im Folgenden als TUL-Tätigkeiten bezeichnet) über die gesamte innerbetriebliche Wertschöpfungskette verteilt ist. Logistische Aufgaben haben eine untergeordnete Bedeutung und werden von den einzelnen, am Wertschöpfungsprozess beteiligten Funktionsbereichen durchgeführt.<sup>107</sup> Eine zunehmende Bedeutung der Logistik führt schließlich zur Herausbildung eines eigenständigen Funktionsbereichs Logistik, in dem alle im Unternehmen anfallenden TUL-Tätigkeiten unter einer einheitlichen Führung zusammengefasst sind (TUL-Logistik). Die organisatorische Bündelung aller logistischen Aufgaben ermöglicht eine Spezialisierung, wodurch erhebliche Verbesserungen, bspw. in Form von Erfahrungskurven-, Synergie- oder Rationalisierungseffekten

<sup>106</sup> Zur nachfolgenden Beschreibung der vier Entwicklungsstufen vgl. soweit nicht anders zitiert Weber/Dehler (1999), S. 35 ff.; Weber (2002), S. 6 ff.

<sup>107</sup> Vgl. Arndt (2006), S. 31.

ten, erreicht werden können. Die erste Entwicklungsstufe der Logistik wird daher als funktionale Spezialisierung bezeichnet. Die Aufgabe der Logistik in dieser Phase ist jedoch lediglich die effiziente Durchführung der im Rahmen des Güterflusses anfallenden TUL-Tätigkeiten.

Die erste Entwicklungsstufe führt zwar zu einer Spezialisierung der Logistik in Unternehmen, die verschiedenen logistischen Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens bzw. innerhalb der einzelnen Unternehmensbereiche werden jedoch noch weitgehend isoliert voneinander betrachtet. Die wegen der isolierten Betrachtung zuvor nicht berücksichtigten Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Bereichen rücken auf der zweiten Entwicklungsstufe in den Vordergrund. Die Logistik entwickelt sich zu einer Koordinationsfunktion, deren Aufgabe die Koordination der Material- und Warenflüsse zwischen den funktionalen Unternehmensbereichen entlang der gesamten innerbetrieblichen Wertschöpfungskette ist. Dadurch rücken auch Aspekte der Produktionsplanung und -steuerung in den Fokus der Logistik.<sup>108</sup> Darüber hinaus werden zunehmend auch Material- und Warenflussbeziehungen zu Kunden und Lieferanten in die logistische Betrachtung mit einbezogen. Durch die übergeordnete Gesamtplanung der Material- und Warenflüsse können Effizienzverluste an den Schnittstellen zwischen den Funktionsbereichen, bspw. in Form von Pufferbeständen, abgebaut und dadurch Kosteneinsparungen erzielt werden. Die Logistik erlangt in ihrer zweiten Entwicklungsstufe einen erheblichen Bedeutungszuwachs. Sie wird nunmehr auch als Instrument zur Realisierung von Wettbewerbsstrategien (insb. Kostenführerschaft) wahrgenommen, wobei sie in der strategischen Planung nach wie vor eine eher passive Rolle einnimmt (Ableitung der Logistikstrategie aus der Geschäftsfeldstrategie).<sup>109</sup>

Die wohl signifikanteste Veränderung erlebt die Logistik in ihrer dritten Entwicklungsphase. Lag der Fokus zuvor noch auf der Koordination der Material- und Informationsflüsse, nimmt die Logistik nun auch aktiv Einfluss auf deren Gestaltung. Ziel dabei ist es, eine flussorientierte Ausrichtung aller Prozesse entlang der Wertschöpfungskette zu erreichen. Der Einfluss der Logistik wird u. a. durch eine an logistischen Anforderungen orientierte Maschinenanordnung in der Fertigung oder die frühzeitige Berücksichtigung logistischer Aspekte in der Produktentwicklung sichtbar. In der Literatur wird daher auch vom Wandel von einer Unternehmens- zu einer Führungsfunktion gesprochen.<sup>110</sup> In ihrer dritten Entwicklungsstufe erlangt die Logistik aber auch als Unternehmensfunktion noch einmal einen erheblichen Bedeutungszuwachs.

---

<sup>108</sup> Vgl. Fandel/Giese/Raupenheimer (2009), S. 5.

<sup>109</sup> Vgl. Weber (2002), S. 75; Arndt (2006), S. 35.

<sup>110</sup> Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 2.1.2.1.



<http://www.springer.com/978-3-658-11670-5>

Wertorientiertes Logistikmanagement  
Modell zur Bewertung logistischer Maßnahmen aus  
Sicht des Unternehmenswerts

Schönherr, M.

2016, XXIV, 369 S. 46 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-11670-5