

# **Finanzierung – eine neue Dimension der Logistik**

Herausgegeben von  
Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V.

## **Arbeitskreis Finanzen und Logistik**

mit Beiträgen von  
Günter Backfisch, Heinz-Jürgen Büchner,  
Florian von Eisenhart-Rothe, Ralf Elbert,  
Klaus Feinen, Erik Hofmann, Stefan Jütte,  
Claus Korschinsky, Christian Kulla, Ulver Leschek,  
Klaas Ockens, Hans-Christian Pfohl,  
Thomas Steinmüller, Joachim Stenzel,  
Karl-Heinz Stöhr, Martin Stoll

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

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

3 503 07491 0

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2003  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen  
der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch  
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht  
sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso  
Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706

Satz: Peter Wust, Berlin  
Druck und Bindung: Danuvia, Neuburg

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
Ausgangssituation – neue Herausforderungen für die Logistik- und Finanzwelt .....	V
Der BVL-Arbeitskreis „Finanzen und Logistik“ .....	VI
<b>Management der „finanziellen“ Supply Chain:</b>	
<b>Charakterisierung – Aufgabenbereiche – Interdependenzen</b> .....	1
1 Ausgangssituation – neue Herausforderungen für die Finanz- und Logistikwelt .....	1
2 Charakterisierung des Untersuchungsbereichs .....	2
2.1 Untersuchungsbereiche in der Schnittstelle von Finanz- und Logistikwelt .....	2
2.2 Sichtweisen auf die „finanzielle“ Supply Chain .....	3
2.3 Funktionale Sichtweise .....	5
2.3.1 Logistik und Supply Chain Management .....	5
2.3.2 Finanzwirtschaft .....	9
2.4 Institutionale Sichtweise .....	13
2.4.1 Makroinstitutionale Akteure .....	13
2.4.2 Mikroinstitutionale Akteure .....	16
2.5 Finanzwirtschaftliche Sichtweise .....	17
2.5.1 Stromgrößenorientierter Teil .....	17
2.5.2 Bestandsgrößenorientierter Teil .....	17
2.5.3 Zusammenhang zwischen Strom- und Bestandsgrößen .....	19
3 Aufgabenbereiche des Managements der „finanziellen“ Supply Chain .....	21
3.1 Überblick .....	21
3.2 Management der Wertsteigerung .....	23
3.2.1 Finanzielle Wertsteigerungsmaße .....	23
3.2.2 Finanzielle Wirkung der „finanziellen“ Supply Chain .....	31
3.3 Management des Nettoumlaufvermögens .....	36
3.3.1 Elemente des Nettoumlaufvermögens und der Cash-to-cash-cycle ..	36
3.3.2 Bestandsmanagement .....	38
3.3.3 Cash Management .....	39
3.3.4 Prozessmanagement .....	41
3.4 Management der Kapitalverwendung und des Kapitalbedarfs .....	44
3.4.1 Kapitalverwendung .....	44
3.4.2 Kapitalbedarf .....	46
4 Analyse von Interdependenzen im Management der „finanziellen“ Supply Chain .....	48

4.1	Überblick . . . . .	48
4.2	Definitive Analytische Dimension . . . . .	49
4.3	Gesamtwirtschaftliche Analytische Dimension . . . . .	50
4.4	Institutionale Analytische Dimension . . . . .	53
4.5	Interorganisatorische Analytische Dimension . . . . .	53
4.6	Instrumentelle Analytische Dimension . . . . .	55
5	Ausblick . . . . .	57
6	Literaturverzeichnis . . . . .	59

**Bedeutung der „finanziellen“ Supply Chain in der unternehmerischen**

<b>Praxis</b>	. . . . .	65
1	Ausgangssituation und Aufbau der Studie . . . . .	65
2	Gegenstand, Methodik und Ablauf der Tiefeninterviews mittels Delphi-Methode . . . . .	67
2.1	Gegenstand der Untersuchung . . . . .	67
2.1.1	Forschungsfragen und Thesen . . . . .	67
2.1.2	Analytische Dimensionen zur Strukturierung . . . . .	70
2.1.3	Sichtweisen zur Interpretation . . . . .	70
2.2	Forschungsmethodische Grundlagen zur Delphi-Methode . . . . .	71
2.2.1	Charakteristika von Delphi-Studien . . . . .	71
2.2.2	Aussagekraft von Delphi-Studien . . . . .	73
2.3	Ablauf der Tiefeninterviews mittels Delphi-Methode . . . . .	74
3	Ergebnisse zum Management der „finanziellen“ Supply Chain . . . . .	75
3.1	Verbindung: Fluss finanzieller Mittel als „Bindeglied“ der Finanz- und Logistikwelt . . . . .	75
3.2	Potenziale: Fluss finanzieller Mittel als „Ursprung“ von Potenzialen . . . . .	80
3.3	Ziele: Fluss finanzieller Mittel als „Multiplikator“ von Zielen . . . . .	84
3.4	Barrieren: Fluss finanzieller Mittel als „Maßgabe“ der Realisierung . . . . .	86
3.5	Fähigkeiten/Know-how: Fluss finanzieller Mittel als „Moderator und Träger“ von Wissen . . . . .	91
3.6	Instrumente/Controlling: Fluss finanzieller Mittel als „Gestalter“ für Controlling und Instrumente . . . . .	94
3.7	Zusammenfassung der Ergebnisse . . . . .	101
4	Abschließende Thesen und kritische Würdigung . . . . .	102
5	Literaturverzeichnis . . . . .	104

**Logistikdienstleister: Ertragsrückgänge bei differenzierter Entwicklung . . . . .** 107

1	Einleitung . . . . .	107
2	Straßengüterverkehr baut Marktanteile aus . . . . .	107
3	Luftfracht: Lediglich Delle in Krisensituationen . . . . .	109
4	Bahn: Wachstum durch kombinierten Verkehr? . . . . .	110
5	Schiffsverkehr: Starke ausländische Anbieter? . . . . .	112
6	Zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten . . . . .	112

6.1	Outsourcing als Chance . . . . .	112
6.2	Neue Aufgabenteilung zwischen Handel und Logistikdienstleistern	113
6.3	Globalisierung bewirkt Strukturveränderungen . . . . .	114
6.4	Investitionen in moderne Lagerhallen und Logistikzentren notwendig . . . . .	115
6.5	Immobilien nur betreiben? . . . . .	115
6.6	Hohe Personalaufwendungen . . . . .	115
6.7	Rege Investitionstätigkeit . . . . .	117
<b>Umsetzung der Chancen durch Basel II in der Supply Chain . . . . .</b>		<b>119</b>
1	Problemstellung . . . . .	119
1.1	Basel II – Nachteil oder Herausforderung? . . . . .	119
1.2	Auswirkungen von Basel II und Risk-Management in der Supply Chain . . . . .	121
2	Grundlagen . . . . .	121
2.1	Anforderungen durch Basel II und an ein Risk-Management . . . . .	121
2.2	Gesamtunternehmerischer Fokus im BOB®-Referenzmodell . . . . .	126
2.3	Erfordernisse in der Supply Chain . . . . .	129
3	Abwägen von Chancen und Risiken . . . . .	131
3.1	Erkennen und Analysieren von Chancen und Risiken . . . . .	131
3.2	Bewertung von Indikatoren im FWS und IÜS . . . . .	132
4	Trilogie der Zukunftsfähigkeit . . . . .	133
4.1	Synergie-Effekte – durch Nutzung von Potenzialen aus GMS – CRM – SCM . . . . .	133
4.2	Fazit – Chancen durch Basel II in der Supply Chain . . . . .	136
5	Literaturverzeichnis . . . . .	137
<b>Finanzierung als Dienstleistungskomponente . . . . .</b>		<b>139</b>
1	Einführung . . . . .	139
2	Einflüsse auf die Bedeutung der Logistik-Finanzierung . . . . .	140
3	Logistik-Finanzierung . . . . .	141
3.1	Finanzierung von Logistik-Immobilien . . . . .	142
3.1.1	Klassische Finanzierung von Logistik-Immobilien . . . . .	142
3.1.2	Leasing bzw. Sale-and-Lease-back . . . . .	143
3.1.3	Investorenfinanzierung . . . . .	144
3.2	Finanzierung von Lagerbeständen . . . . .	145
3.3	Logistik-Dienstleistungen zur Erzielung von Finanzierungseffekten . . . . .	147
4	Finanzierung als Kompetenz . . . . .	149
5	Zusammenfassung . . . . .	150
<b>Innovative Logistikfinanzierung rund um die Supply Chain . . . . .</b>		<b>151</b>
1	Einleitende Worte . . . . .	151
2	Lösungskompetenzen rund um die Supply Chain . . . . .	152

2.1	Die Supply Chain und ihre Verankerung in bankspezifischen Schwerpunktfeldern .....	152
2.2	Finanzierungsfelder .....	154
2.2.1	Finanzierung von Logistikimmobilien .....	154
2.2.2	Finanzierung mobiler Logistikobjekte .....	155
2.2.3	Lagerfinanzierung .....	156
2.2.3.1	Klassische Betriebsmittelfinanzierung in Kontokorrent- und Darlehensform .....	157
2.2.2.2	Innovative Warenlagerbestandsfinanzierung außerhalb der Bilanz („Off-Balance“) – Inventory Services .....	157
2.2.4	Der Warentransport und damit zusammenhängende Finanzierungsformen .....	161
2.2.4.1	Der konventionelle/traditionelle Ansatz von Warentransportfinanzierung .....	161
2.2.4.2	Der innovative Ansatz von Warentransportfinanzierung – Factoring und Factoringvarianten .....	162
2.2.5	Produkte rund um den Zahlungsverkehr .....	164
2.3	Zwischenfazit .....	165
3	Zukünftige Herausforderungen für Banken rund um die Supply Chain .....	166
3.1	Ausgangslage .....	166
3.2	Tendenz zur Internationalisierung .....	167
3.3	Weiterentwicklung von innovativen Produkten rund um die Supply Chain .....	167
4	Schluss-Statement .....	169
<b>Finanzierung von Logistikimmobilien .....</b>		<b>171</b>
1	Einflussfaktoren auf die Logistik-Immobilien-Finanzierung .....	171
1.1	Globalisierung .....	171
1.2	Outsourcing .....	171
1.3	E-Commerce .....	172
1.4	Shareholder Value .....	172
1.5	Aufsichtsrechtliche Regelungen (Basel II) .....	172
2	Die Logistik-Immobilien-Finanzierung .....	173
2.1	Logistik-Immobilien .....	173
2.2	Drittverwendungsfähigkeit .....	174
2.3	Betreiberimmobilien .....	175
2.4	Kriterien zur Logistik-Immobilie .....	175
2.4.1	Makrolage .....	175
2.4.2	Mikrolage .....	176
2.4.3	Logistiklage .....	176
2.5	Cash-Flow-Analyse .....	177
2.5.1	Marktentwicklungen .....	177
2.5.2	Covenants .....	178

2.6	Bonität des Darlehensnehmers .....	179
3	Die Logistik-Immobilien-Finanzierung aus der Sicht eines Logistikers .....	180
3.1	Eigenkapital-Finanzierung .....	181
3.2	Fremdkapital (Bankdarlehen) .....	181
3.3	Leasing .....	182
3.4	Investorenmodelle .....	183
3.4.1	Die Investoren-Gruppen .....	184
3.4.2	Anlage-Fokus der Investoren .....	184
4	Zusammenfassung .....	185
<b>Leasing von Logistik-Immobilien .....</b>		<b>187</b>
1	Investitionsrahmen Logistik .....	187
2	Von klassischen Eigeninvestments zu optimierten Finanzierungsformen .....	188
2.1	Zur Leasingfähigkeit einer gewerblichen Immobilie .....	191
2.1.1	Lage, Wertkonstanz und Langfristnutzung der Immobilie .....	191
2.1.2	Beispielfälle: Verwaltungsgebäude und Logistikbauten .....	192
2.2	Großanlagen-Leasing .....	193
2.3	Vorteilhaftigkeit des Immobilienleasings durch Dienstleistungsangebote .....	193
2.3.1	Baumanagement- und Gebäudebetreuungsleistungen .....	194
2.3.2	Kaufmännische Bauherrenleistungen des Leasinggebers .....	196
2.3.3	Facility Management .....	196
3	Finanzierbarkeit von Logistikimmobilien .....	197
4	Basel II: Miete statt Eigentum? .....	198
5	Ausblick .....	199
<b>Investieren in Logistik-Immobilien .....</b>		<b>201</b>
1	Logistik und Immobilien – ein Widerspruch? .....	201
2	Logistikimmoblie – quo vadis? .....	202
2.1	Die Perspektive des Logistiklers: mieten statt kaufen? .....	203
2.2	Standortwahl .....	205
2.3	Mehrere Mietvarianten .....	206
3	Der Investmentmarkt für Logistikimmobilien in Deutschland ....	207
3.1	Marktteilnehmer/Marktstruktur .....	207
3.2	Markttransparenz .....	208
3.3	Datengrundlage .....	208
3.4	Objektvolumina .....	208
3.5	Regionale Verteilung .....	209
3.6	Renditen .....	209
3.7	Mietpreise .....	210
4	Die perfekte Logistikimmobilie: Nutzer- versus Investoren-Interessen .....	212

4.1	Standort .....	212
4.2	Grundstück und Gebäude .....	212
4.3	Mietverträge .....	213
4.4	Thesen zur Zukunft der Logistikimmobilie .....	214
4.4.1	Second Hand Immobilien: Ein Käufermarkt .....	214
4.4.2	Die Investoren: Ein Nischenmarkt .....	214
4.4.3	Bautätigkeit: Ein Wachstumsmarkt .....	214
4.4.4	Neue Standorte: Die Herausforderung .....	215
5	Fazit .....	215

**Venture Capital in der Logistik: Liquiditätssicherung für**

<b>Wachstumspotenziale .....</b>	<b>217</b>	
1	Marktveränderungen .....	217
2	Profil-/Strategieentwicklung unbedingt notwendig .....	218
3	Die Problematik .....	218
3.1	Insolvenzentwicklung .....	218
3.2	Mangelnde Eigenkapitalausstattung .....	219
4	Wer sind Beteiligungskapitalgeber und wie funktionieren sie? ....	220
4.1	Typen von Beteiligungsgesellschaften .....	223
4.2	Business Angels .....	225
4.3	Finanzierungsanlässe .....	225
4.4	Formen der Kapitalbereitstellung .....	227
4.5	Die Zusammenarbeit und Auswahl einer Beteiligungsgesellschaft ..	228
5	Die Notwendigkeit eines Businessplans .....	229
6	Due Diligence im Rahmen einer Beteiligungsfinanzierung .....	231

**Risikoabsicherung, Riskmanagement und Versicherungen für den**

<b>Logistikbetrieb .....</b>	<b>233</b>	
1	Risikoabsicherung durch die Gebäudeversicherung für das Eigentum des Logistikbetriebes, gemietet oder geleast .....	233
1.1	Versicherte Gefahren: Brand, Blitzschlag, Explosion, Absturz bemannter und unbemannter Flugkörper .....	233
1.2	Extended-Coverage-Versicherung .....	234
1.3	Alternativ: die Allgefahrenversicherung .....	234
1.4	Resümee .....	234
2	Risk-Management für das Eigentum und Interesse des Logistikbetriebes .....	234
2.1	Brandschutz .....	234
2.2	Neu zu erstellende Risiken .....	235
2.3	Umwelthafthaftung; Umwelthaftpflichtversicherung .....	235
2.4	Was ist zu tun? .....	236
3	Wertermittlung des Gebäudes = Versicherungssumme .....	236
4	Technisch-kaufmännische Einrichtung .....	237
5	Brandschutz .....	237



---

6	Versicherungssumme der Lagerware im Logistikbetrieb . . . . .	238
7	Betriebsunterbrechungsversicherung – „Loss of Profit Insurance“, auch Ertragsausfallversicherung . . . . .	239
8	Betriebsgewinne und -kosten, Löhne und Gehälter, Vertreterprovisionen . . . . .	239
9	Rückwirkungsschäden . . . . .	239
10	Bewertungszeitraum . . . . .	239
11	Versicherungssumme . . . . .	240
12	Nachhaftung . . . . .	240
13	Elektronikversicherung . . . . .	240
13.1	Versicherte Risiken . . . . .	240
13.2	Datenträger/Software . . . . .	241
14	Weitere Versicherungsbereiche . . . . .	241
14.1	Directors and Officers Liability Insurance, auch als D&O-Versicherung bekannt . . . . .	241
14.2	Betriebs-, Verkehrs-, Industriestrafrechtsschutz . . . . .	241
15	Schäden durch die Dienstleistung des Logistikbetriebes . . . . .	242
15.1	Betriebshaftpflichtversicherung . . . . .	242
15.2	Deckungssummen . . . . .	242
15.3	Vertragsgrundlage . . . . .	242
15.4	Produktehaftpflicht . . . . .	242
16	Umwelthaftpflichtversicherung . . . . .	243
16.1	Absicherung des Risikos . . . . .	243
16.2	Deckungssummen . . . . .	243
17	Verkehrshaftungsversicherung . . . . .	243
18	Risk-Management . . . . .	244