

Logistik-Controlling im Supplier Relationship Management

Theoretische Konzeption und Überprüfung
der Anwendbarkeit in der betrieblichen Praxis

DISSERTATION

vorgelegt im November 2010 von

Dipl.-Ing. Jörg Blechinger

an der

Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften

Technische Universität Graz

Unter der Betreuung von

o. Univ.-Prof. DI Dr. techn. Ulrich Bauer

Danksagung

Ich danke dem Erst-Begutachter meiner Arbeit, Univ.-Prof. DI Dr. techn. Ulrich Bauer, für die wissenschaftliche Begleitung und die wertvollen Anregungen im Rahmen der Erstellung der vorliegenden Arbeit. Ich bin ihm zu respektvollem Dank für die entgegengebrachte Geduld und die wohlwollende Unterstützung verpflichtet.

Herzlichster Dank gebührt auch meiner Zweit-Begutachterin, Univ. Prof. Dipl.-Kfm. Dr. Corinna Engelhardt-Nowitzki für die stets bemerkenswert anregenden Diskussionen und die daraus resultierende Förderung meiner Ideen und Ansätze.

Den Kollegen am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz sei gedankt für den interessanten Meinungs austausch, den fachlichen Beitrag, die konstruktive und wertvolle Kritik aber auch das freundschaftliche Klima, welches mir entgegengebracht wurde.

Da ich die Erstellung der vorliegenden Arbeit neben meiner beruflichen Tätigkeit bei der MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik gestartet habe, und das vorliegende Modell dort im Rahmen eines Praxisprojektes in der industriellen Realität verifizieren durfte, möchte ich an dieser Stelle meinem Freund Mag. Michael Druml – Spartenleiter der Sparte Supply Chain Management der MAGNA STEYR - meinen herzlichsten Dank aussprechen.

Respektvollster Dank gebührt meinem beruflichen Förderer und Mentor aber vielmehr Freund Gerd. R. Brusius / Vice-President Corporate Sales & Marketing und Member of the Board, der mir Grund seiner langjährigen Erfahrung in der Automobilindustrie in vielen anregenden Gesprächen richtungsgebende Ideen und Denkanstöße gegeben hat. Vielmehr jedoch danke ich für die Geduld und den Rückhalt, die Arbeit neben meiner beruflichen Tätigkeit erstellen zu dürfen.

Ebenso spezieller Dank gilt meinem Kollegen Dr. DI Reinhard Winkler für die vielen fachlichen Anregungen aber insbesondere für die positive Motivation bei der wissenschaftlichen Erarbeitung. Dr. DI Andreas Stugger danke ich für die vielen wertvollen Gespräche.

Ich danke insbesondere meinen Kolleginnen und Kollegen Mag. Katrin Troy, DI Claudia Moisesbichler, Karl Martin Lukas, Amin Almirdamad und Mag. Stefan Jäger für deren Unterstützung. Wissentlich und unwissentlich haben sie mich immer wieder zu Ideen inspiriert.

Meinem Bruder DI Klaus Blechinger danke ich für den immerwährenden Rückhalt. Tiefster Dank gilt meinen Eltern Klaus und Hilde Blechinger, die mir stets zur Seite standen und stehen, und die mir die Erstellung dieser Arbeit überhaupt ermöglichten.

Ich widme die Arbeit meiner Familie.

Meiner Frau Bernadette und meinen Kindern Paul und Sebastian an erster Stelle. Ich danke Euch für Euer Verständnis, einen meiner Lebensträume verwirklichen zu können.

Ich widme die Arbeit darüberhinaus meinen Eltern Klaus und Hilde sowie meinem Bruder Klaus mit Familie.

Kalsdorf, November 2010

Jörg Blechinger

Kurzzusammenfassung

Die zunehmende Prozesskomplexität und hohe Dynamik in der Automobilindustrie erfordern die Ausgestaltung effizienter und effektiver Material- und Informationsflüsse zwischen Hersteller und Zulieferer. Die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Zulieferer gewinnt an Bedeutung.

Ein exzellentes Logistikmanagement der Zukunft ist unter anderem durch die Integration von Zulieferern auf Basis einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung von Herstellern und Zulieferern gekennzeichnet.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird ein strukturiertes Modell für Supplier Relationship Management im Bereich der Logistik in Form eines morphologischen Baukastens entwickelt. Dieser Baukasten systematisiert die Ausgestaltung der einzelnen Elemente und erleichtert diese dadurch wesentlich. Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Berücksichtigung der normativen, strategischen und operativen Handlungsebenen des Unternehmensmanagements. In diesem Zusammenhang steht erstmals ein umfassendes und strukturiertes Modell für Supplier Relationship Management im Logistikbereich der Automobilindustrie zur Verfügung, welches einem Unternehmen eine sehr effiziente und effektive Umsetzung in die Praxis ermöglicht.

Im Rahmen der Modellierung wird vor allem auf Logistikprozesse und das Logistik-Controlling eingegangen. Das entwickelte Supply Chain Prozessmodell, beschrieben in seinen normativen, strategischen und operativen Dimensionen, ist die Grundlage für die Entwicklung des Logistik-Controlling-Modells, das die finanziellen und qualitativen Indikatoren zur Messung der Auswirkungen im Falle der Implementierung des Modells umfasst.

Das entwickelte Modell wurde im Rahmen eines Praxisprojektes einer empirischen Validierung unterzogen. Die aus diesem Projekt resultierenden Ergebnisse zeigen positive Auswirkungen bei der Umsetzung des Modells in der betrieblichen Praxis. Der wesentliche wissenschaftliche Beitrag in diesem Zusammenhang ist die Dokumentation und die Interpretation der Auswirkungen bei der Umsetzung des Modells. Erstmals wird ein integriertes Modell implementiert und dessen Wirkungen im Rahmen eines Praxisprojektes gemessen.

Abstract

Increasing process complexity and high dynamics in the automotive industry require the development of efficient and effective material and information flows between manufacturer and supplier. The collaboration between manufacturer and supplier is becoming more and more important.

Excellent logistics management of the future is - among other aspects - characterized by integration of suppliers based on a common strategic direction of manufacturers and suppliers.

Within the framework of this dissertation a structured model for supplier relationship management in logistics comparable to a morphologic kit is generated. This kit simplifies the development of the different elements. In connection to this it is of substantial importance that the normative, strategic and operational management level of a company is considered. For the first time an entire and structured model for logistics supplier relationship management focussed on the automotive industry is available. It helps companies to realize an efficient and effective implementation into operation.

Special focus with regard to developing the model lies on logistics processes and logistics controlling. The supply chain processmodel generated in this dissertation and described in its normative, strategic and operational dimensions is the basis for the development of a logistics controlling model that implies financial and qualitative indicators to measure the impact in case of implementing the model.

The generated model was examined within the scope of a project in practice based on a empirical validation. The results of this project show positive impacts in case of implementation of the model in operational practice. The main scientific benefit is the documentation and interpretation of impacts by implementing such a model. For the first time an integral model is implemented and its impacts are measured within the frame of a project in operation.

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG	1
1.1	TRENDS IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE	1
1.1.1	<i>Steigende Anforderungen des Käufermarktes</i>	1
1.1.2	<i>Internationalisierung und Globalisierung</i>	2
1.1.3	<i>Innovation und technologische Veränderungen</i>	3
1.1.4	<i>Änderung der Wertschöpfungsstrukturen</i>	5
1.2	HERAUSFORDERUNGEN AN DIE LOGISTIK	6
1.3	ZIELSETZUNG DER ARBEIT	7
1.4	PHASEN, AUFBAU UND ZEITLEISTE DER ARBEIT	8
2	DAS BASISMODELL FÜR LOGISTISCHES SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT	11
2.1	BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND GRUNDLAGEN IM BEREICH LOGISTIK UND SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT	11
2.1.1	<i>Der Logistikbegriff</i>	11
2.1.2	<i>Logistikkonzeptionen</i>	14
2.1.3	<i>Logistik als Supply Chain Management (SCM)</i>	18
2.1.4	<i>Die strategische Bedeutung der Logistik</i>	23
2.1.5	<i>Der Entwicklungsstand der Logistik in der Praxis</i>	24
2.1.6	<i>Die Beschaffungslogistik im Fokus</i>	25
2.1.7	<i>Logistisches Supplier Relationship Management</i>	31
2.2	DIE HANDLUNGSEBENEN DES LOGISTISCHEN SUPPLIER RELATIONSHIP MANagements	39
2.2.1	<i>Unternehmensvision, Logistikvision und Vision für logistisches Supplier Relationship Management</i>	42
2.2.2	<i>Normatives logistisches Supplier Relationship Management</i>	44
2.2.3	<i>Strategisches logistisches Supplier Relationship Management</i>	55
2.2.4	<i>Operatives logistisches Supplier Relationship Management</i>	60
2.2.5	<i>Zusammenfassende Darstellung der Handlungsebenen des logistischen Supplier Relationship Managements</i>	62
2.3	REFLEXION UND ÜBERLEITUNG ZUM MODELL	64
3	DAS SUPPLY CHAIN PROZESSMODELL ALS BASIS FÜR DIE ENTWICKLUNG DES CONTROLLING-MODELLS	67
3.1	GRUNDLEGENDE ABGRENZUNGEN UND BEGRIFFSDEFINITIONEN ZUM PROZESSMANAGEMENT	68
3.2	ZIELE UND AUFGABEN DES PROZESSMANAGEMENTS	70
3.3	GRUNDLAGEN ZUR ENTWICKLUNG EINES LOGISTIKPROZESSMODELLS	72
3.3.1	<i>Festlegung und Abgrenzung von relevanten Prozessen</i>	72
3.3.2	<i>Strukturierung von Prozessen</i>	73

3.3.3	<i>Zusammenfassung zu den Grundlagen für die Entwicklung eines Logistikprozessmodells</i>	76
3.4	NORMATIVE ELEMENTE DES SUPPLY CHAIN PROZESSMODELLS	77
3.5	STRATEGISCHE AUSPRÄGUNGEN DES SUPPLY CHAIN PROZESSMODELLS	80
3.6	DIE OPERATIVE EBENE DES SUPPLY CHAIN PROZESSMODELLS	84
3.7	ZUSAMMENFÜHRUNG DES SUPPLY CHAIN PROZESSMODELLS	90
4	LOGISTIK-CONTROLLING IM SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT	94
4.1	GRUNDLAGEN ZUM CONTROLLING	95
4.1.1	<i>Der Begriff Controlling</i>	95
4.1.2	<i>Klassische Controllingkonzeptionen</i>	95
4.1.3	<i>Neue Controllingkonzeptionen</i>	97
4.1.4	<i>Ziele des Controllings</i>	98
4.1.5	<i>Aufgaben des Controllings</i>	99
4.1.6	<i>Grundlagen zum Logistik-Controlling und Supply Chain Controlling</i>	103
4.1.7	<i>Fazit zu den Grundlagen des Controllings und des Logistik- und Supply Chain Controllings</i>	109
4.2	DER ALLGEMEINE STRATEGIEPLANUNGSPROZESS ALS GRUNDLAGE ZUR ABLEITUNG DES VORGEHENSKONZEPTEES FÜR DIE ENTWICKLUNG DES NORMATIVEN UND STRATEGISCHEN SRM.....	110
4.3	LOGISTIK-CONTROLLING IM NORMATIVEN SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT	113
4.3.1	<i>Die Umfeldanalyse aus dem Blickwinkel des logistischen SRM</i>	113
4.3.2	<i>Die strategische Unternehmensanalyse als Basis zur Entwicklung eines Vorgehenskonzeptes zur strategischen Analyse des logistischen SRM</i>	114
4.3.3	<i>Stärken-Schwächen-Analyse im logistischen SRM</i>	119
4.3.4	<i>Strategische logistische Erfolgsfaktoren und -potenziale</i>	121
4.3.5	<i>Potenzialanalyse im logistischen SRM</i>	128
4.3.6	<i>Das Leitbild zur Dokumentation des Selbstverständnisses, der grundsätzlichen Werthaltung und des prinzipiellen Marktauftritts</i>	131
4.3.7	<i>Das Controlling als Moderator und Berater bei der Entwicklung der normativen Elemente des Unternehmensmanagements</i>	135
4.3.8	<i>Das Controlling als Kontrollinstanz zur Einhaltung der definierten normativen Grundausrichtung</i>	136
4.3.9	<i>Zusammenfassende Darstellung des Controllings im normativen Bereich des logistischen SRM</i>	138
4.4	LOGISTIK-CONTROLLING IM STRATEGISCHEN SRM.....	142
4.4.1	<i>Strategiekonzeption im logistischen Supplier Relationship Management</i>	143
4.4.2	<i>Die Strategiebewertung zur Auswahl der bestmöglichen Strategieoption</i>	149
4.4.3	<i>Strategieimplementierung im logistischen Supplier Relationship Management</i>	150
4.4.4	<i>Die Balanced Scorecard als Instrument zur Lenkung und Kontrolle definierter Strategien im logistischen SRM</i>	153

4.4.5	<i>Zusammenfassende Darstellung des Controllings im strategischen Bereich des logistischen SRM.....</i>	<i>162</i>
4.5	LOGISTIK-CONTROLLING IM OPERATIVEN SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT	165
4.5.1	<i>Abgrenzung von Logistikkosten und -leistungen.....</i>	<i>166</i>
4.5.2	<i>Festlegung der erforderlichen Controlling-Instrumente und relevanter Messgrößen im operativen Supplier Relationship Management.....</i>	<i>175</i>
4.5.3	<i>Zusammenfassende Darstellung des Controllings im operativen Bereich des logistischen SRM.....</i>	<i>194</i>
5	ERGEBNISSE AUS DER PRAXIS	198
5.1	DAS UNTERNEHMEN MAGNA STEYR FAHRZEUGTECHNIK.....	198
5.2	SUPPLY CHAIN MANAGEMENT UND LOGISTISCHES SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT BEI MAGNA STEYR.....	200
5.3	AKTIVITÄTEN ZUR WEITERENTWICKLUNG IM BEREICH DER IM FOKUS DIESER FORSCHUNGSARBEIT STEHENDEN KATEGORIEN „PROZESSE“ UND „CONTROLLING“	203
5.4	AUSWIRKUNGEN RESULTIEREND AUS DEN AUFBAUAKTIVITÄTEN IM BEREICH DES LOGISTISCHEN SUPPLIER RELATIONSHIP MANagements.....	207
5.4.1	<i>Auswertung der logistischen Lieferantenbewertung 2005 - 2008</i>	<i>208</i>
5.4.2	<i>Auswertung der logistischen Reklamationsabwicklung 2005 - 2008</i>	<i>213</i>
5.4.3	<i>Entwicklung interner Logistikkosten 2005 - 2008.....</i>	<i>215</i>
5.5	KONKLUSION ZU DEN ERGEBNISSEN DES PRAXISPROJEKTES UND RÜCKSCHLÜSSE AUF DAS MODELL	217
6	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	220
6.1	ZUSAMMENFASSUNG	220
6.2	AUSBLICK	224
7	LITERATURVERZEICHNIS.....	226
8	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	234
9	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	237

1 EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG

1.1 TRENDS IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE

1.1.1 STEIGENDE ANFORDERUNGEN DES KÄUFERMARKTES

Volkswirtschaftliche Trends und gesellschaftliche Faktoren wie kleinere Familien und Single-Haushalte, doppeltes Einkommen, mehr Freizeit und steigende Individualisierung führen zu Veränderungen am Käufermarkt. Der Kunde strebt einerseits nach mehr „Lifestyle“-Fahrzeugen, stellt aber andererseits auch steigende Anforderungen an Komfort, Sicherheit und Qualität des Fahrzeuges. Kundenerwartungen werden ganzheitlicher, kompletter, anspruchsvoller und unterschiedlicher, wodurch die Chancen und die Notwendigkeiten zu Produktdifferenzierungen wachsen.¹ Das im Grunde standardisierte Fahrzeug kann heute aus einer Vielzahl von Ausstattungsvarianten zu einem den Bedürfnissen und Wünschen des Endverbrauchers individuell zugeschnittenen und in hohem Maße entsprechenden Produkt zusammengestellt werden.

Auch die Verkürzung der Durchlaufzeit von der Bestellung des Fahrzeuges bis zur Auslieferung an den Kunden ist ein Resultat der Veränderungen des Kaufverhaltens am Endverbrauchermarkt. Dieser Aspekt stellt im Resultat hohe Anforderungen an die Beschleunigung der Durchlaufzeiten innerhalb der Lieferkette und an die Flexibilität und die Reaktionsfähigkeit aller wertschöpfenden Glieder der Supply Chain.

Die Automobilhersteller haben auf die Anforderungen des Käufermarktes mit einer Intensivierung der Kundenorientierung reagiert. Der Wettbewerb ist durch steigende Produktdiversifikation, zunehmende Variantenvielfalt und damit durch hohe Komplexität und Dynamik geprägt.

¹ Vgl. Clark K. B., Fujimoto T. (1992), S. 12f.

Zunehmende Kundenorientierung durch Diversifikation allein reicht jedoch nicht, um erfolgreich agieren zu können. Schnelligkeit, Flexibilität, Effektivität und Effizienz sind heute entscheidende Wettbewerbsfaktoren, die weiterhin an Bedeutung gewinnen. Die Zahl der neuen Produkte und Prozesstechnologien nimmt stetig zu, die Produktionsvolumina pro Projekt nehmen ab und die Nutzungsdauer bzw. der Lebenszyklus neuer Modelle sinkt. Die Automobilhersteller müssen mehr Entwicklungsprojekte als früher platzieren, aber mit wesentlich geringeren Budgets auskommen. Betrachtet man beispielsweise den nordamerikanischen Automobilmarkt, so muss der Automobilhersteller im Vergleich zu den frühen 80er Jahren heute viermal so viele Entwicklungsprojekte bewältigen, um seine Marktanteile zu halten.²

Schnelligkeit, Flexibilität, Effektivität und Effizienz können durch die Logistik aktiv beeinflusst werden. Die Logistik wird somit zu einem Wettbewerbsfaktor.

1.1.2 INTERNATIONALISIERUNG UND GLOBALISIERUNG

Auch die Faktoren Internationalisierung und Globalisierung stellen die Automobilindustrie immer stärker vor neue Herausforderungen. Die Sättigung traditioneller Märkte erfordert die Erschließung neuer Märkte.

Betrachtet man den Durchdringungsgrad von Fahrzeugen in den traditionellen Märkten Nordamerika, Westeuropa und Japan, so ist dieser im Vergleich zum osteuropäischen oder Rest-asiatischen Raum sehr hoch. Die Entwicklung der Anzahl in Betrieb befindlicher Fahrzeuge im europäischen Raum zeigt seit Mitte der 90er Jahre eine deutliche Stagnation.³

Nachdem größere Wachstumsraten in den traditionellen Märkten daher unwahrscheinlich sind, ist die Automobilindustrie gezwungen, neue Märkte mit attraktiveren Wachstumschancen zu erschließen. Die Erschließung neuer Märkte hat im Allgemeinen – nicht nur für die Automobilindustrie - zur Folge, dass Unternehmen ihre Produktionsstätten in die jeweiligen Regionen verlegen. Neben einer verbesserten Kundeninteraktion wird die Logistik vereinfacht und emotionale Barrieren werden abgebaut. Die Produktion in der Nähe der Hauptabsatzmärkte kann zu einer erheblichen Steigerung der Akzeptanz beim Kunden führen.⁴

² Vgl. Wheelwright S. C., Clark K. B. (1994), S. 19-20

³ Vgl. Seidel M., Loch C. H., Chahil S. (2005), S. 439ff.

⁴ Vgl. Reinhart G., Effert C., Grunwald S., Piller F., Wagner W. (2003), S. 175.

Der Anreiz, die Potenziale von Wachstumsmärkten zu nutzen, ist also einer der Einflussfaktoren, die Internationalisierung und Globalisierung fördern. Der kontinuierlich steigende Kostendruck resultierend aus der zunehmenden Produktkomplexität oder der Verkürzung der Produktlebenszyklen ist aber ein mindestens ebenso gewichtiger Einflussfaktor, der zu einer Verlagerung der Produktion in Niedriglohnländer führt und somit zur Internationalisierung und Globalisierung beiträgt.

Massive Kostensenkungsprogramme auf Herstellerseite geben den Kostendruck an die Zulieferindustrie weiter. Unter dem Schlagwort „Global Sourcing“, der weltweiten Beschaffung von Materialien, wird der Wettbewerb lieferantenseitig stark erhöht. Viele der großen Zulieferer schließen sich der Entwicklung an und beschaffen infolge selbst im Ausland oder bauen eine lokale Produktion und Logistik in Regionen mit niedrigem Lohnniveau auf. Die Zulieferindustrie wandert damit mit den Herstellern mit, die dominierenden Motive sind auch hier in erster Linie Kostenreduktion, das Bestreben, die Kundennähe zu sichern, und die Erschließung neuer Märkte.

Internationalisierung und Globalisierung erfordern daher eine auf die Gesamtunternehmen bezogene Internationalisierungsstrategie und stellen im Ergebnis hohe Herausforderungen an die Automobilindustrie in Bezug auf globales Management verteilter Standorte und verschiedener Unternehmenseinheiten, von Know-How, Märkten, Technik und unterschiedlichen Kulturen und Begriffswelten.

Für die Logistik bedeuten Internationalisierung und Globalisierung unter anderem die Herausforderung, lange und komplexe Lieferketten steuern zu müssen. Erhöhtes Risiko in der Teileversorgung oder erhöhter Administrationsaufwand sind Faktoren, die bei der Gestaltung der Supply Chain berücksichtigt werden müssen.

1.1.3 INNOVATION UND TECHNOLOGISCHE VERÄNDERUNGEN

Steigende Anforderungen an die technischen Eigenschaften des Fahrzeuges, strengere gesetzliche Auflagen beispielsweise in Bezug auf die Sicherheit, die maximal zulässige Lärmentwicklung oder den Schadstoffausstoß des Fahrzeuges zwingen zu einer Intensivierung der Forschungsarbeit und zu verstärkter Innovationstätigkeit. Eine Vielzahl von technologischen Neuerungen hat in den vergangenen Jahren die Automobilindustrie verändert. Sie werden in den kommenden Jahren einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor darstellen.

Tiefgreifende technologische Innovationen im Automobilbereich betreffen die Elektrik, die Elektronik und die Software, die die Elektronikkomponenten intelligent miteinander verknüpft und in nahezu allen Modulen eines Fahrzeuges immer stärker eingesetzt wird. Die Konzentration auf den Auf- und Ausbau von Hard- und Softwarekompetenz bedeutet einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Am Beispiel der Zulieferindustrie ist ersichtlich, dass dieser Entwicklung bereits Rechnung getragen wurde. Der Zugang zu Elektronik-Know-How wurde durch die Übernahme spezialisierter Unternehmen oder das Eingehen von Joint Ventures geschaffen bzw. die Elektronik wurde in das Kerngeschäft integriert.⁵

Technologische Veränderungen resultieren aber auch aus der Modularisierung, mit der Unternehmen versuchen, die steigende Komplexität organisatorisch zu bewältigen. Modularisierung in der Automobilindustrie wird in diesem Zusammenhang als eine Bündelung von Flexibilitätsanforderungen in in sich geschlossene Fahrzeugeinheiten (Module genannt) verstanden, die nicht nur unabhängig voneinander montierbar und prüfbar sind, sondern auch eine standardisierte Aggregation von Wertschöpfungsbereichen darstellen und somit einen klar abgegrenzten Prozessschritt in der Endmontage ergeben.⁶ Ziel ist es einerseits, die Abhängigkeiten der Module so weit wie möglich zu verringern und deren Schnittstellen damit zu minimieren.⁷ Andererseits gilt es, ein Produkt zu schaffen, das einem Optimum zwischen maximaler Standardisierung und minimaler Individualisierung möglichst nahe kommt.⁸

Für den Produktionsprozess bedeutet dies beispielsweise, dass es durch diese Standardisierung und klare Abgrenzung möglich wird, den Montageprozess für diesen Teileumfang auszulagern und entweder parallel zur Hauptfertigungslinie durchzuführen oder überhaupt an einen externen Zulieferer zu vergeben.⁹

Innovative Antriebskonzepte und alternative Brennstoffe gewinnen vor dem Hintergrund der weltweiten Bestrebungen zur Senkung der CO² - Emissionen einerseits sowie der Verknappung an Rohstoffen für die Treibstoffherstellung andererseits ebenso stark an Bedeutung.

Aus Sicht der eingesetzten Werkstoffe ist eine zunehmende Tendenz zu metallischen Leichtbaustoffen erkennbar, obwohl Stahl bedingt durch neue hochfeste und gut umformbare Legierungen nach wie vor die Werkstoffanteile dominiert.¹⁰

⁵ Vgl. Roland Berger (2000), S. 15-18

⁶ Vgl. Neumann M. (1998), S. 16

⁷ Vgl. Wiendahl H.-P., Gerst D., Keunecke L. (2003), S. 47.

⁸ Vgl. Schuh G., Schwenk U. (2001), S. 90.

⁹ Vgl. Neumann M. (1998), S. 16.

¹⁰ Vgl. Büchner H. J. (2003), S. 8-17.

Durch Innovationen bzw. neue technologische Konzepte bietet sich also die Möglichkeit, sich aktiv gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren. Neue Technologien zu implementieren oder neue Produkte schneller und effizienter auf den Markt zu bringen, wird in Zukunft einen entscheidenden Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen darstellen. Alle technologischen Veränderungen erfordern letzten Endes aber auch eine Reorganisation der Lieferkette bzw. eine Überarbeitung der aktuellen Versorgungskonzepte. Die Logistik nimmt in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle ein.

1.1.4 ÄNDERUNG DER WERTSCHÖPFUNGSSTRUKTUREN

Die Gründe für die Verlagerung der Wertschöpfung können vielfältiger Natur sein - Kostensenkung, Variabilisierung von Fixkosten, Flexibilitätsgewinn, der Ausgleich von Kapazitätsspitzen, die Konzentration auf Kernkompetenzen. Die Eigenleistung der Automobilhersteller wird in Zukunft unter Umständen weiter reduziert werden.

In der Konsequenz zeichnet sich eine völlige Neustrukturierung der Beziehung zwischen Hersteller und Zulieferer ab. Es entstehen integrierte Zuliefersysteme oder Zuliefernetzwerke. Über die vertikalen Schnittstellen von Unternehmensgrenzen wird die prozessorientierte Zusammenarbeit entlang des gesamten Wertschöpfungsprozesses intensiviert. Unternehmensgrenzen werden aufgeweicht, der Trend geht zur Netzwerkorganisationen mit überlappenden Grenzen. Die zunehmende Tendenz zur Aufhebung der Arbeitsteilung durch die ganzheitliche Betrachtung bzw. Steuerung von Prozessen resultiert in der verstärkten Verkettung der am Wertschöpfungsprozess Beteiligten.¹¹

Die traditionelle, durch Hierarchie geprägte Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Zulieferer wird damit durch neu definierte Wertschöpfungspartnerschaften abgelöst, die in einem völlig neuem beiderseitigen Rollenverständnis resultieren. Der sich abzeichnende Wandel erfordert von beiden Seiten neue strategische Ansätze, eine Neuordnung der Strukturen und Kompetenzen, veränderte Ansätze in Bezug auf die Führung und Steuerung, neue Abläufe und Aufgabenverteilungen, exakte Schnittstellendefinitionen, den verstärkten Ausbau und die Vernetzung von Systemen.¹² Die Veränderung der Wertschöpfungsstrukturen erfordert im Resultat andere Logistikkonzepte bzw. die Prüfung und ggf. Anpassung der Logistikstrategie.

¹¹ Vgl. Göldenboth M. (1998), S. 8 – 11

¹² Vgl. MMC/FG (2004), S. 13 - 46

1.2 HERAUSFORDERUNGEN AN DIE LOGISTIK

Das Resultat der Entwicklungen am Automobilsektor sind grundlegend veränderte Rahmenbedingungen nicht nur für die Automobilentwicklung und -produktion. Speziell in der Logistik sind die Abläufe durch hohe Prozesskomplexität und Dynamik geprägt. Die Ausgestaltung eines schnelleren, effizienteren und effektiveren Durchflusses durch die gesamte Logistikkette stellt für die Automobilhersteller heute einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor im Kampf um die Sicherung von Marktanteilen dar.

Die Reduzierung der Prozesskomplexität und damit die Schaffung transparenter und schlanker Abläufe bei gleichzeitiger Sicherstellung der Flexibilität und Stabilität innerhalb der Versorgungsprozesse, sowie die Minimierung der Bestände innerhalb der Logistikkette sollen dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auf lange Sicht zu gewährleisten.

Gerade im Bereich der Beschaffungslogistik bzw. im Beziehungsmanagement mit externen Partnern sind neue Ansätze gefordert, die diese Anforderungen erfüllen. Das Management externer Beziehungen wird in Zukunft als Kernkompetenz betrachtet. Es ist durch neue Verantwortlichkeiten, Prozesse und Kennzahlen geprägt.¹³ Im Bereich der Zulieferkette ist ein exzellentes Logistikmanagement der Zukunft unter anderem durch die Integration von Material- und Servicelieferanten auf Basis einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung der Partner gekennzeichnet.¹⁴

Supplier Relationship Management als Überbegriff für das Management der Beziehungen mit Lieferanten trägt den Entwicklungen auf dem Automobilsektor im Allgemeinen und der Beschaffungslogistik im Speziellen Rechnung und steht für die Gestaltung, Abbildung und Optimierung von Prozessen, Informationsflüssen und Kapitalflüssen zwischen dem Hersteller und dem Lieferanten. Der Aufbau von Lieferantenbeziehungen und Lieferantenpartnerschaften bzw. die Intensivierung der Zusammenarbeit im Rahmen des Supplier Relationship Managements stellen an die Unternehmen den Anspruch, deutlich mehr Informationen als bisher bereitzustellen, und diese auch in einer möglichst hohen Qualität und zeitnah weiterzugeben. Dies setzt voraus, dass Unternehmen bereit und in der Lage sind, die Basis in Form einer Bereitstellung von Ressourcen und Werkzeugen zu schaffen.

An dieser Stelle stellt sich als Erstes die Frage, wie ein Supplier Relationship Management im Logistikbereich der Automobilindustrie im Allgemeinen aussieht. Ebenso ist es von Interesse, wie ein Logistik-Controlling Modell für Supplier Relationship Management in der Automobilindustrie gestaltet werden kann.

¹³ Vgl. Cohen S., Roussel J. (2006), S. 44

¹⁴ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 77

Nach Kenntnis des Verfassers und intensiver Recherche gibt es in beiden Fällen kein zugleich wissenschaftlich gut fundiertes und in der Praxis – insbesondere der Automobilindustrie – breit anerkanntes und implementiertes Modell. Der überwiegende Teil vorliegender Literatur, Studien und durchgeführter Praxisprojekte im Bereich des Supplier Relationship Managements fokussiert jeweils nur auf einzelne abgegrenzte Bausteine. Eine Fokussierung auf Logistikaspekte bzw. eine „Bau-Anleitung“ für logistikrelevante Elemente ist nicht verfügbar. Jedes Unternehmen wird daher sein eigenes Modell entwickeln.

In weiterer Folge stellt sich die Frage nach dem Nutzen bei der Umsetzung eines Modells für Supplier Relationship Management. Empirische Studien bezüglich des Nutzens oder der Auswirkungen im Falle einer Implementierung beziehen sich einerseits nur auf einzelne Bausteine und basieren darüberhinaus auf reinen Expertenbefragungen bzw. Einschätzungen. Die realen Auswirkungen im Falle der Erprobung in der betrieblichen Praxis sind in der wissenschaftlichen Literatur nicht dokumentiert.

1.3 ZIELSETZUNG DER ARBEIT

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, die erforderlichen Bausteine eines Supplier Relationship Managements in der Automobilindustrie sowie ein Controlling-Modell für diesen Bereich zu entwickeln. Das Controlling-Modell soll das Logistikmanagement bei der aktiven Steuerung und Entwicklung lieferantenbezogener logistischer Abläufe unterstützen.

Ein weiteres Ziel der Forschungsarbeit ist es, qualitative und finanzielle Indikatoren zu identifizieren, mit denen die Auswirkungen im Falle der Implementierung des Modells gemessen werden können.

Ebenso Ziel der Arbeit ist es, exemplarisch anhand eines Projektes in der betrieblichen Praxis den Nutzen im Falle der Implementierung des Modells zu untersuchen.

Aus der Zielsetzung der Arbeit ergeben sich folgende forschungsleitenden Fragestellungen:

1. Was sind die erforderlichen Bausteine eines logistischen Supplier Relationship Managements in der Automobilindustrie?
2. Mit welchen qualitativen und finanziellen Indikatoren können die Auswirkungen im Falle einer Implementierung des erarbeiteten Modells für SRM im Logistikbereich gemessen werden?
3. Welchen messbaren Nutzen hat die Implementierung dieses Modells in der Praxis?

1.4 PHASEN, AUFBAU UND ZEITLEISTE DER ARBEIT

Folgende Phasen kennzeichnen die vorliegende Arbeit:

- **Orientierungsphase:** Diese Phase gilt der Literaturrecherche und der allgemeinen Aufbereitung. Ziel ist die Abgrenzung der Arbeit, die Identifikation und Definition von Forschungspotenzialen und die Fixierung der forschungsleitenden Fragestellungen. Den Abschluss der Phase bildet die Festlegung der übergeordneten Struktur der Arbeit.
- **Analysephase:** Auf Basis der definierten Literatur und unter Einbeziehung von Experten werden die einzelnen elementaren Bestandteile des Untersuchungsfeldes hinsichtlich jener Komponenten und Faktoren, die auf das Untersuchungsfeld wirken und es bestimmen, systematisch untersucht.
- **Konzeptionsphase:** Aus den Ergebnissen der Analysephase und unter Berücksichtigung der dem Thema zugrunde liegenden Abgrenzungen wird ein Controlling-Modell für logistisches Supplier Relationship Management entwickelt.
- **Überprüfungsphase:** Das entwickelte Controlling-Modell wird im Rahmen eines Praxisprojektes evaluiert. Im Rahmen des Praxisprojektes werden die logistischen Prozesse und IT-Systeme auf Lieferantenseite angepasst. Prozesse und IT-Systeme werden laufend weiterentwickelt und optimiert. Parallel dazu werden die Auswirkungen mit Hilfe des entwickelten Controlling-Modells anhand der definierten Erfolgsfaktoren aufgezeichnet. Ziel dieser Phase ist es einerseits, die Auswirkungen von Anpassungen von Prozessen und IT-Systeme zu untersuchen. Andererseits soll das Controlling-Modell auf Plausibilität und Verwendbarkeit überprüft werden bzw. iterativ optimiert werden.
- **Dissertationsschrift:** Grundlagen, theoretische Erkenntnisse und Ergebnisse aus dem Praxisprojekt wurden in dieser Phase dokumentiert.

Folgende Abbildung stellt die Zeitleiste und die grundsätzlichen Inhalte der Arbeitsschritte dar.

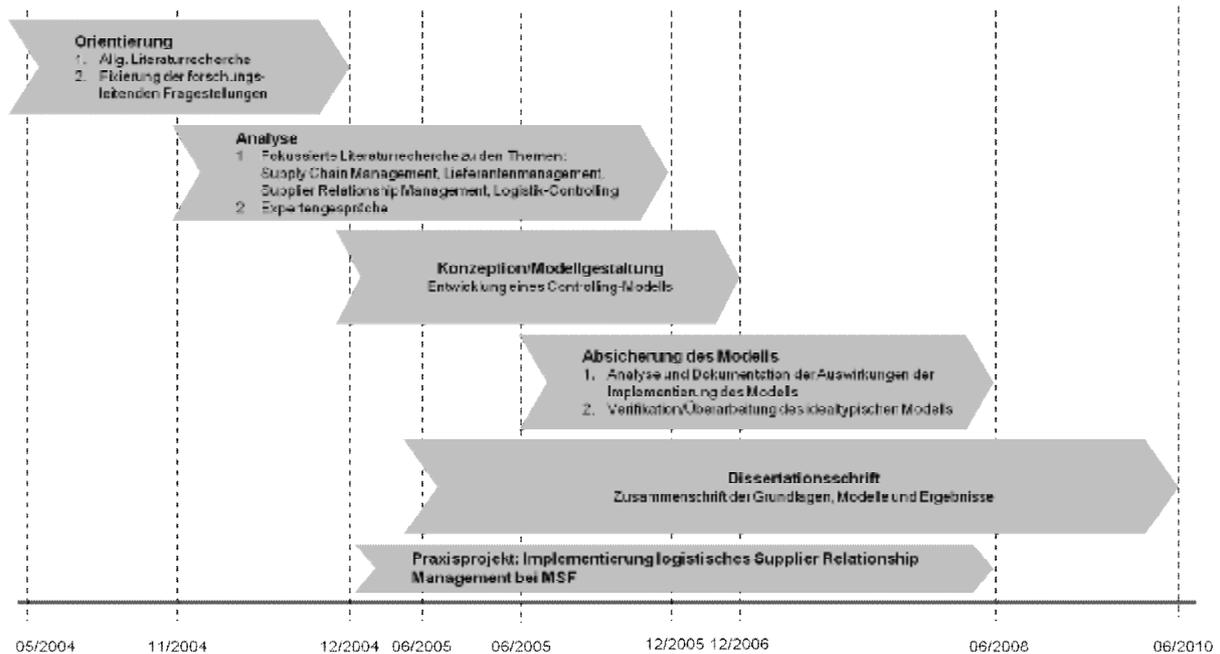


Abbildung 1: Grundsätzlicher Dissertationsablauf ¹⁵

Der Aufbau der Arbeit wiederum gliedert sich in folgende Abschnitte:

Im ersten Kapitel **Einleitung und Problemstellung** werden die Motivation der Arbeit, daraus abgeleitete Fragestellungen sowie Zielsetzungen und der Aufbau der Arbeit beschrieben.

Das zweite Kapitel – **Das Basismodell für logistisches Supplier Relationship Management** – liefert einerseits Begriffsdefinitionen bzw. eine Zusammenfassung des für diese Arbeit relevanten Basiswissens zum Thema Logistik und schafft somit die Grundlage zur Modellierung. Darüberhinaus wird ein allgemeines Basismodell für das logistisches Supplier Relationship Management entwickelt.

Das dritte Kapitel – **Das Supply Chain Prozessmodell als Basis für die Entwicklung des Controlling-Modells** – hat die Entwicklung eines Supply Chain Prozessmodells zum Ziel, das auf die spezifischen Anforderungen in der Automobilindustrie eingeht, welches Prozesse transparent darstellt und in weiterer Folge als Basis für die Definition von Kennzahlen bzw. die Entwicklung eines Controlling-Modells herangezogen werden kann.

¹⁵ Eigendarstellung

Aufbauend auf dem dritten Kapitel wird im vierten Kapitel – **Logistik-Controlling im Supplier Relationship Management** – unter Berücksichtigung weiterer theoretischer Controlling-Grundlagen das Controlling-Modell entwickelt. Ziel dieses Kapitels ist es, die Aufgaben des Logistik-Controllings im Supplier Relationship Management bzw. die Vorgehensweise zur Entwicklung des Controlling-Modells darzustellen.

Kapitel 5 – **Ergebnisse aus der Praxis** – bildet den empirischen Teil der Arbeit und widmet sich der Analyse und Beschreibung der Auswirkungen des Modells bei der Umsetzung in der industriellen Praxis. Ziel ist es, die Schlüssigkeit bzw. die Aussagekraft des Modells für die untersuchte Branche zu überprüfen, um in weiterer Folge Anpassungen und Optimierungen am Modell vornehmen zu können.

Das sechste Kapitel – **Zusammenfassung und Ausblick** – bildet den Abschluss der Arbeit, zeigt erkannte Grenzen bzw. Voraussetzungen für die Modellanwendung und fasst die wesentlichen wissenschaftlichen Ergebnisse der Arbeit zusammen. Darüber hinaus verweist dieses Kapitel auf mögliche Anknüpfungspunkte für weitere Arbeiten.

Die folgende Abbildung visualisiert die grundsätzliche Struktur der Arbeit.

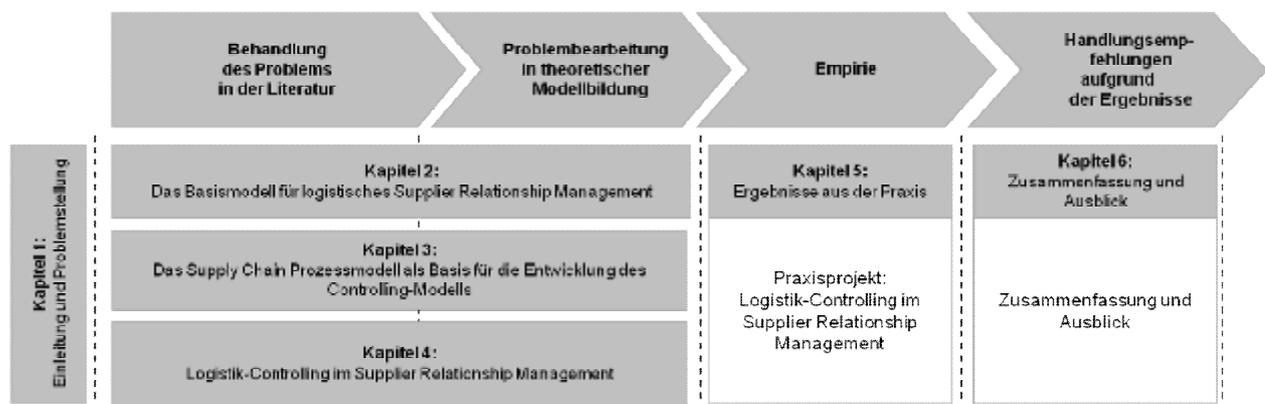


Abbildung 2: Aufbau der Arbeit¹⁶

¹⁶ Eigendarstellung

2 DAS BASISMODELL FÜR LOGISTISCHES SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Ziel der folgenden Ausführungen ist es, die erste forschungsleitende Frage nach den erforderlichen Bausteinen eines logistischen Supplier Relationship Managements zu beantworten und ein Basismodell für logistisches Supplier Relationship Management zu entwickeln.

Ausgehend von allgemeinen Begriffsabgrenzungen und wissenschaftlichen Grundlagen zur Einordnung der Arbeit werden die Handlungsebenen des Supplier Relationship Managements als Teil des Unternehmensmanagements beschrieben.

In einer Synthese der Grundlagen und der Handlungsebenen des Supplier Relationship Managements wird im Anschluss das Basismodell entwickelt.

2.1 BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND GRUNDLAGEN IM BEREICH LOGISTIK UND SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

2.1.1 DER LOGISTIKBEGRIFF

Der Logistikbegriff entstammt ursprünglich dem militärischen Bereich. Neben der Taktik und der Strategie wurde die Logistik als die dritte Kriegskunst mit der Aufgabe, eine umfassende Unterstützung des Heeres zu gewährleisten, bezeichnet.¹⁷

Im Verlauf des 20. Jahrhunderts wurde das Konzept der Logistik aus dem militärischen Bereich in die betriebswirtschaftliche Praxis übernommen und entwickelte sich darüber hinaus zunehmend zu einem Objekt theoretischer Betrachtungen. Während in den USA lange Zeit der Bereich der Distribution zu den Forschungsschwerpunkten zählte, wurde in Deutschland unter dem Einfluss der Entwicklung von Materialflusssystemen für die Automobilindustrie sehr bald auch auf die Beschaffungslogistik und die Produktionslogistik fokussiert.¹⁸

Einen Auszug aus bestehenden Definitionen und Abgrenzungen zum Begriff der Logistik zeigt die folgende Abbildung.

¹⁷ Vgl. Weber J. (2002), S. 8

¹⁸ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 4

Autor	Definition und Abgrenzungen des Logistikbegriffs
Jünemann (1990)	„Logistik ist die wissenschaftliche Lehre der Planung, Steuerung und Überwachung der Material-, Personen-, Energie- und Informationsflüsse in Systemen“
Diederich (1992)	„Zusammenfassend wird die Gesamtheit aller betrieblichen Aktivitäten der Raum- und Zeitüberwindung im Realgüterbereich (...) gedanklich und gegebenenfalls organisatorisch zusammengefasst und mit dem Begriff Logistik bezeichnet“
Isermann (1994)	<p>„Die für ein Leistungsobjekt zu erbringende Logistikleistung umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mindestens eine der drei Kernleistungen: Lagerleistungen, Transportleistungen, Umschlagsleistungen • logistische Zusatzleistungen wie z.B. Kommissionierleistungen, Verpackungsleistungen, Markierungsleistungen • logistische Informationsleistungen“
Council of Logistics Management (1994)	„Logistik ist der Prozess der Planung, Realisierung und Kontrolle des effizienten, kosteneffektiven Fließens und Lagerns von Rohstoffen, Halbfabrikaten und Fertigfabrikaten und der damit zusammenhängenden Informationen vom Liefer- zum Empfängerpunkt entsprechend den Anforderungen des Kunden“
Weber (1994)	„Das Ziel der Logistik besteht darin, das Leistungssystem des Unternehmens flussorientiert auszugestalten. Um das Ziel zu erreichen, nimmt die Logistik eine Koordinationsfunktion im Führungssystem wahr. Sie umfasst die Strukturgestaltung aller Führungsteilsysteme (...) sowie die führungsteilsysteminterne Koordination“
Göpfert (2000)	„Die Logistik ist ein spezieller Führungsansatz zur Entwicklung, Gestaltung, Lenkung und Realisation effektiver und effizienter Flüsse von Objekten (Güter, Informationen, Gelder, Personen) in unternehmensweiten und -übergreifenden Wertschöpfungssystemen“
Gudehus (2000)	„Grundaufgabe der Logistik ist die effiziente Bereitstellung der geforderten Mengen benötigter Objekte in der richtigen Zusammensetzung zur richtigen Zeit am richtigen Ort (VDI - Richtlinie)“
Pfohl (2000)	„Zur Logistik gehören alle Tätigkeiten, durch die die raum-zeitliche Gütertransformation und die damit zusammenhängende Transformationen hinsichtlich der Gütermengen und -sorten, der Güterhandhabungseigenschaften sowie der logistischen Determiniertheit der Güter geplant, gesteuert, realisiert oder kontrolliert werden. Durch das Zusammenwirken dieser Tätigkeiten soll ein Güterfluss in Gang gesetzt werden, der einen Lieferpunkt mit einem Empfangspunkt möglichst effizient verbindet.“
Ihde (2001)	„Die Logistik ist ein Fachgebiet, das sich mit Problemen der raumzeitlichen Koordination von ökonomischen Prozessen befasst. Ihr Ziel ist die optimale Gestaltung und Steuerung von Flussystemen“
Wildemann (2001)	Sinngemäß: Logistik beinhaltet neben der Steuerung, Abwicklung und Überwachung von Material- und Informationsflussaktivitäten eine Grundhaltung zur zeiteffizienten, kunden- und prozessorientierten Koordination von Wertschöpfungsaktivitäten.

Abbildung 3: Definitionen und Abgrenzungen bestehender Logistikbegriffe ¹⁹

¹⁹ Modifiziert nach Herold J. V. (2003), S. 58f.

Ein Blick auf die Erklärungsansätze und Auslegungen des Logistikkbegriffs in der wissenschaftlichen Literatur zeigt, dass diese überaus unterschiedlich sind. Bei allen Unterschieden hinsichtlich der jeweiligen Sichtweise bzw. der Logistikkonzeption zeigt sich jedoch, dass der überwiegende Anteil der Definitionsansätze unter dem Begriff Logistik die zielgerichtete Überbrückung von Raum- und Zeitdisparitäten versteht. Die Planung, Steuerung und Kontrolle des Überbrückungsprozesses wird dabei sehr häufig in den Vordergrund gestellt.²⁰

Nachfolgende Abbildung zeigt Ansätze zur Klassifizierung der Definitionen des Logistikkbegriffs, die einige Autoren angesichts der Vielzahl unterschiedlicher Auslegungen vorgenommen haben.

Autor	Klassifizierung bestehender Definitionsansätze des Logistikkbegriffs			
Göpfert	Empirisch-induktive Ansätze		Theoretisch-deduktive Ansätze	
Wildemann	Instrumentelle Logistikkonzeption	Funktionale Logistikkonzeption	Institutionelle Logistikkonzeption	Managementorientierte Logistikkonzeption
Weber	Logistik als funktionale Spezialisierung	Logistik als material- und warenfluss-bezogene Koordinationsfunktion	Logistik als Durchsetzung der Flussorientierung	Logistik als Supply Chain Management

Abbildung 4: Klassifizierung bestehender Definitionsansätze zum Begriff der Logistik²¹

Als Grundlage der Arbeit wird der Definitionsansatz von WEBER festgelegt. Das logistische Supplier Relationship Management selbst wird in den Bereich der Logistik als Supply Chain Management eingeordnet. Warum diese Festlegung in dieser Form getroffen wird, wird in den folgenden Ausführungen theoretisch hergeleitet.

²⁰ Vgl. Herold J. V. (2003), S. 58

²¹ Modifiziert nach Herold J. V. (2003), S. 55

2.1.2 LOGISTIKKONZEPTIONEN

Empirisch-induktive Ansätze nach GÖPFERT finden ihren Ursprung in konkreten materialflussbezogenen Problemen von Unternehmen und versuchen den Objektbereich der Logistik durch Verallgemeinerungen zu definieren. Beispielhaft können die Definitionsansätze von ISERMANN, KLAUS/KRIEGER und PFOHL dieser Kategorie zugeordnet werden. Für eine Abgrenzung von anderen Teildisziplinen im System der Betriebswirtschaftslehre und eine Ableitung von Aufgabengebieten aus der Theorie stehen theoretisch-deduktive Ansätze. Als Repräsentanten dieser Kategorie können unter anderem DIEDERICH und IHDE angesehen werden.²²

Vier Konzeptionen, die als Stufen eines Entwicklungspfades verstanden werden können, definiert WILDEMANN zur Strukturierung des bestehenden Spektrums an Logistikbegriffen.²³

Die *instrumentelle Logistikkonzeption* als erste Stufe umfasst alle Ansätze, die sich auf das betriebswirtschaftlich-technologische Instrumentarium zur Durchführung logistischer Aufgaben beziehen.²⁴

Als Aufgabenpaket, das sich über die operativen Aktivitäten hinaus auch aus administrativen und dispositiven Aktivitäten zur bedarfsgerechten Ver- und Entsorgung eines Unternehmens zusammensetzt, wird die Logistik im Rahmen der *funktionalen Konzeption* verstanden. Die Logistik erhält damit einen eigenständigen Platz neben klassischen Bereichen wie beispielsweise Vertrieb, Entwicklung oder Personalwesen. Definitionsansätze von PFOHL, ISERMANN und GUDEHUS können dieser Logistikkonzeption zugeordnet werden.²⁵

Die Reorganisation bestehender Organisationsstrukturen nach logistischen Prinzipien hat die dritte Entwicklungsstufe, die *institutionelle Logistikkonzeption* zum Inhalt. Diese Stufe schafft die Voraussetzungen für eine ganzheitliche und damit eine effizientere Optimierung von Material- und Informationsflüssen. Als repräsentativ für diese Konzeption können KLAUS/KRIEGER und WEBER/KUMMER gesehen werden.²⁶

²² Vgl. Herold J. V. (2003), S. 55ff.

²³ Vgl. Herold J. V. (2003), S. 56

²⁴ Vgl. Herold J. V. (2003), S. 56

²⁵ Vgl. Herold J. V. (2003), S. 56

²⁶ Vgl. Herold J. V. (2003), S. 56

In diesem Zusammenhang betont auch PFOHL den Integrationsaspekt bei der Umsetzung der Logistikkonzeption und weist auf die Notwendigkeit der Koordination und ganzheitlichen Betrachtung von Logistiksystemen und -prozessen hin.²⁷

Der vierten und letzten Stufe, der *managementorientierten Logistikkonzeption*, liegt die Betrachtung der Logistik als Grundverständnis zur zeiteffizienten, kunden- und prozessorientierten Koordination von Wertschöpfungsaktivitäten quer durch das gesamte Unternehmen zugrunde. Vertreter dieses Logistikverständnisses sind WILDEMANN selbst sowie GÖPFERT.²⁸

Analog zu WILDEMANN definiert WEBER ebenso vier Sichtweisen der Logistik, die als die jeweilige Entwicklungsstufe (oder -phasen) der Logistik zu verstehen sind (siehe folgende Abbildung).

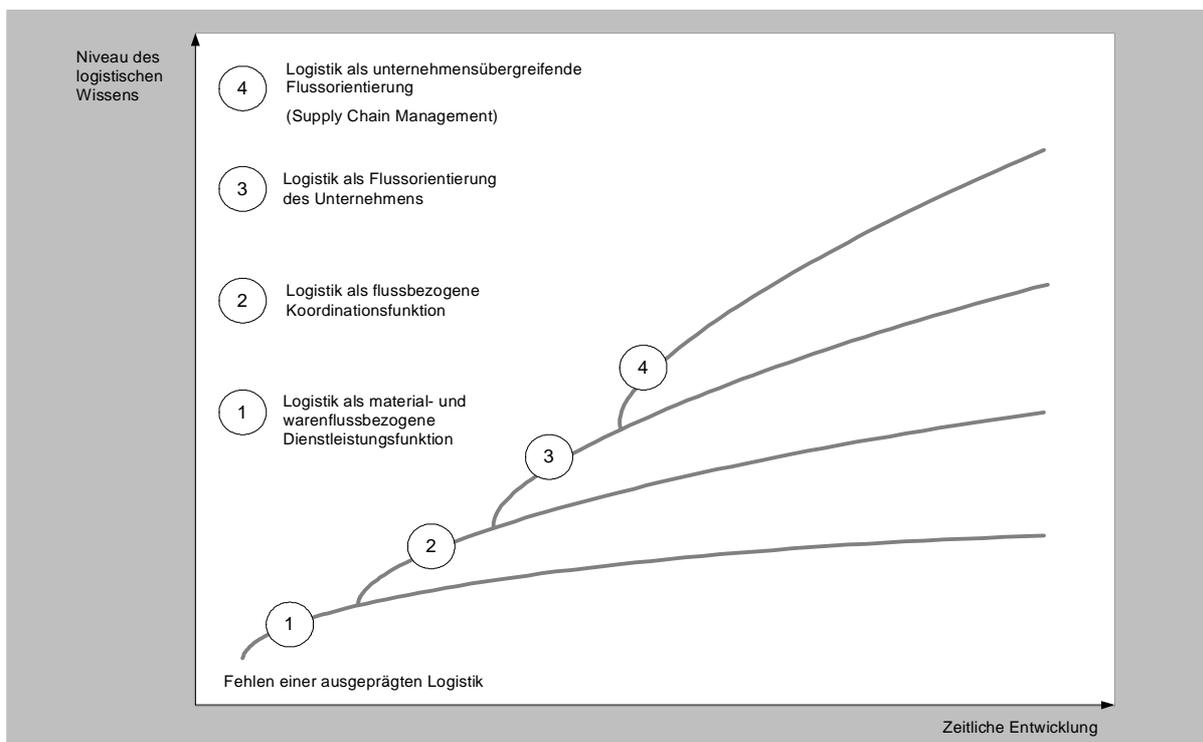


Abbildung 5: Die vier Entwicklungsstufen der Logistik nach WEBER²⁹

²⁷ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 18

²⁸ Vgl. Herold J. V. (2003), S. 55ff.

²⁹ Quelle: Weber J. (2002), S. 5

In der ersten dieser vier definierten Entwicklungsstufen, der *funktionalen Spezialisierung*, ist die Logistik durch eine Spezialisierung auf material- und warenflussbezogene Dienstleistungen sowie deren Verknüpfung gekennzeichnet. Die Logistik als spezialisierte Dienstleistungsfunktion für Lagern, Transportieren und Umschlagen umfasst spezifisches Wissen in Bezug auf die Dimensionierung und Abstimmung relevanter Prozesse und Materialfluss- und Informationstechnologien. Darüber hinaus führt die Zusammenfassung der Transport-, Lager- und Umschlagsfunktion unter eine einheitliche Leitung auch zu einer organisatorischen Änderung innerhalb des Unternehmens.³⁰

Die funktionale Spezialisierung bildet die Basis für die nächste Entwicklungsstufe der Logistik, die die Logistik als *material- und warenflussbezogenen Koordinationsfunktion* charakterisiert. Schwerpunkt dieser Entwicklungsstufe ist die Koordination von Material- und Warenflüssen zwischen Quellen und Senken des Güterflusses und die Ausweitung der Logistik auf die gesamte Wertschöpfungskette von Lieferanten bis zum Kunden.³¹

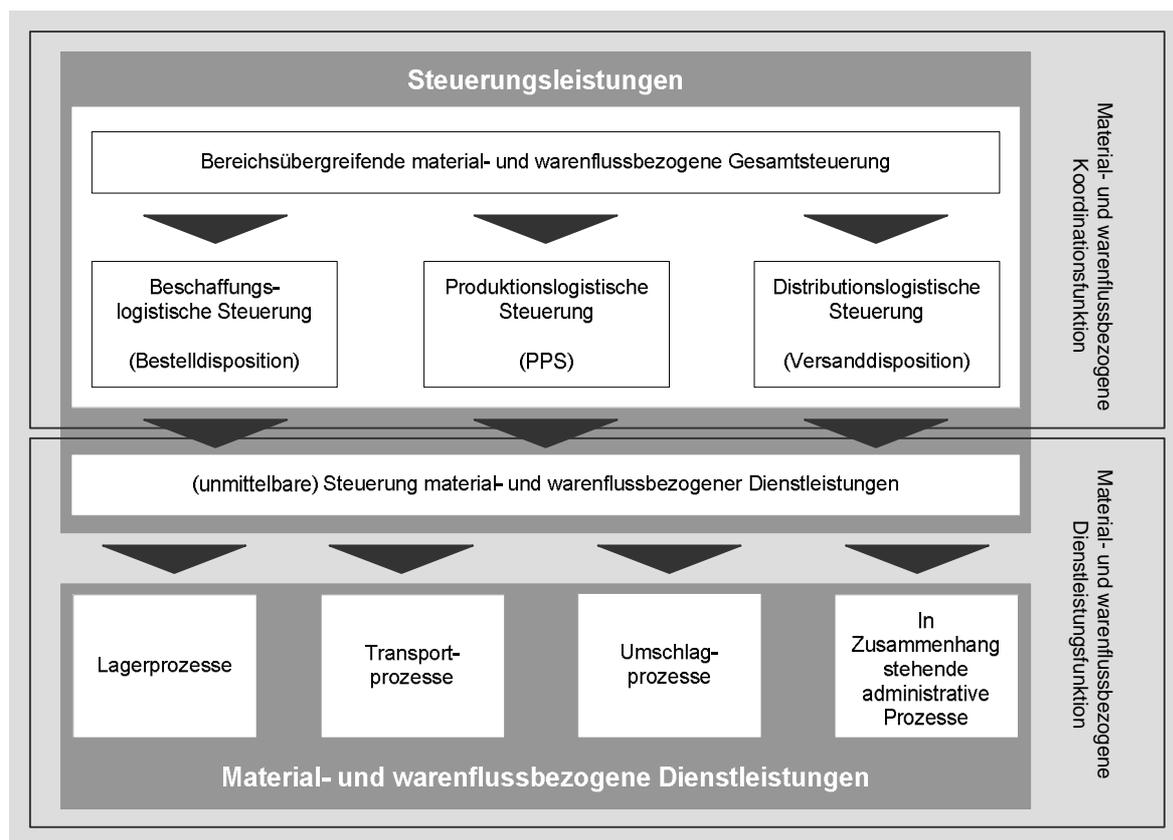


Abbildung 6: Material- und warenflussbezogene Koordinationsfunktion der Logistik³²

³⁰ Vgl. Weber J. (2002), S. 4 ff.

³¹ Vgl. Weber J. (2002), S. 9ff.

³² Quelle: Weber J. (2002), S. 12

Beispielhaft für die koordinierende Funktion der Logistik kann in diesem Zusammenhang die Just-in-Time - Beschaffung von Materialien für die zeitpunktgenaue Versorgung der Produktion genannt werden. Ergänzend zu den material- und warenflussbezogenen Dienstleistungsaufgaben der ersten Stufe kommen daher bereichsübergreifende Steuerungsleistungen in den Prozessen Beschaffung, Produktion und Distribution hinzu. Die Logistik gewinnt zunehmend an Bedeutung und wird in die strategische Unternehmensplanung einbezogen.³³

Logistik als Durchsetzung der Flussorientierung innerhalb des Unternehmens entspricht der dritten Phase der Logistikentwicklung. Im Gegensatz zu den vorhergehenden Entwicklungsstufen, in denen die Logistik innerhalb der vorgegebenen Strukturen handelte, steht die Durchsetzung der (internen) Fluss- bzw. Prozessoptimierung nun im Mittelpunkt. Um die Erwartungen hinsichtlich kurzer Lieferzeit, Termintreue, hoher Qualität, gutem Service und passendem Preis erfüllen zu können, ist es notwendig, den Fluss der Ware vom ersten Prozessschritt bis zur Auslieferung an den Kunden zu betrachten. Die Aufgaben der Logistik werden demnach um Aspekte, die aus dieser Flussperspektive resultieren, erweitert. Ziel der Fluss- bzw. Prozessoptimierung ist die Optimierung der Objektflüsse und der Informationsflüsse, die die Objektflüsse auslösen, sowie der Geld- und Finanzflüsse. Zusätzlich zu den klassischen Logistikprozessen Transportieren, Lagern und Umschlagen, die nach wie vor zu den logistischen Kernprozessen zählen, gestaltet und steuert die flussorientierte Prozessoptimierung auch Produktionsprozesse.³⁴

Die Logistik wandelt sich zu einer Führungsfunktion und wird damit zu einer Aufgabe des Managements. Logistisches Denken und Handeln wird in allen Unternehmensbereichen praktiziert.³⁵ Logistik als Führungsfunktion erfordert eine ganzheitliche, d.h. alle Teilfunktionen des Führungssystems (Planung, Kontrolle, Informationsversorgung, Personalführung und Organisation) integrierende Unternehmensführung. Die Aufgabe des Führungssystems ist die Koordination der Aktivitäten, Prozesse und Akteure im Ausführungssystem. Eine flussorientierte Ausgestaltung des Ausführungssystems lässt sich erst durch entsprechende Organisationsstrukturen realisieren.³⁶

³³ Vgl. Weber J. (2002), S. 9ff.

³⁴ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 16 f.

³⁵ Vgl. Bacher A. (2004), S. 42f.

³⁶ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 21f.

Logistik als Supply Chain Management als letzte der vier Entwicklungsstufen nach WEBER weitet den Blick über Unternehmensgrenzen aus. Das Prinzip der flussorientierten Gestaltung der Wertschöpfung wird auf mehrere miteinander in Liefer- und Leistungsbeziehungen stehende Unternehmen gemeinsam anzuwenden versucht.³⁷

Aus den bisherigen Ausführungen wird deutlich, dass die wissenschaftliche Theorie die unterschiedlichsten Sichtweisen zur Logistikkonzeption bietet. Interessant für die vorliegende Arbeit sind vor allem die Ansätze von WILDEMANN und WEBER, die die Logistik gemäß ihrem Entwicklungsstand strukturieren.

Darüber hinaus sehen beide Autoren die Logistik in ihrer höchsten Entwicklungsstufe als Management- und prozessorientierte Konzeption zur Koordination von Wertschöpfungsaktivitäten. WEBER geht im Rahmen des Supply Chain Managements explizit auf die unternehmensübergreifende Koordination von Informations-, Material- und Finanzflüssen ein. Die Zusammenarbeit mit Lieferanten basiert auf unternehmensübergreifenden Prozessen. Gerade der zuletzt angesprochene Ansatz von WEBER bietet daher eine entsprechende Basis für die vorliegende Arbeit.

Aufgrund der Bedeutung für alle weiteren Ausführungen dieser Arbeit bzw. für die Modellierung selbst wird auf diese vierte Entwicklungsstufe gemäß der Logistikkonzeption nach WEBER im folgenden Kapitel explizit und ausführlich eingegangen.

2.1.3 LOGISTIK ALS SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM)

Im Rahmen des Supply Chain Managements wird eine intensive Zusammenarbeit zwischen Unternehmen zur Verbesserung aller inner- und überbetrieblichen Material-, Informations- und Finanzflüsse angestrebt.³⁸ Viele Überlegungen des Supply Chain Managements basieren auf der Überzeugung, dass die höchste Effektivität und Effizienz des Gesamtsystems einer unternehmensübergreifenden logistischen Kette nur durch eine ganzheitliche Optimierung erzielt werden kann.³⁹ Inhaltlich ist das Supply Chain Management in Theorie und Praxis überaus unterschiedlich definiert. Abbildung 7 liefert einen Auszug aus bestehenden Definitionen.

³⁷ Vgl. Weber J. (2002), S. 19

³⁸ Vgl. Knolmayer G., Mertens P., Zeier A. (2000), S. 2

³⁹ Vgl. Herold J. V. (2003), S. 62

Der mit dem Supply Chain Management häufig in Zusammenhang gebrachte Begriff der „Kette“ (Chain) vermittelt oftmals ein irreführendes Bild von logistischen Gegebenheiten der Wertschöpfung ⁴⁰, da eine Supply Chain in der Regel keine lineare Kette darstellt, sondern ein interdependentes Geflecht von Austauschbeziehungen zwischen beteiligten Unternehmen und Konsumenten. Wenn es daher auch oftmals zutreffender erscheint, nicht von Supply Chain Management sondern von Supply Network Management zu sprechen ⁴¹, so soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit der Begriff Supply Network Management lediglich als Erweiterung der Konzeption des Supply Chain Managements verstanden und somit derselben untergeordnet werden. ⁴²

Autor	Definitionen zum Begriff „Supply Chain Management“
Cooper/Lambert/Pagh (1997)	The integration of all key business processes across the supply chain is what we are calling supply chain management.
The Global Supply Chain Forum (1998)	Supply Chain Management deals with the management of materials, information and financial flows in a network consisting of suppliers, manufacturers, distributors and customers. The coordination and integration of these flows within and across companies are critical in effective supply chain management.
Bowersox/Closs/Stank (1999)	Supply Chain Management can be defined as a collaborative-based strategy to link interorganizational business operations to achieve a shared market opportunity. Supply Chain Management ... is a ... concept concerned with activities to plan, implement and control the efficient and effective sourcing, manufacturing and delivery process for products, services and related information from the point of material origin to the point of ultimate consumption for the purpose of conforming to end-customer requirements.
Wohlgemut/Hess (2001)	SCM ist als ein prozessorientierter Managementansatz zu charakterisieren, der aus überbetrieblicher Sicht mit Hilfe einer engen Abstimmung aller physischen und nicht-materiellen Austauschprozesse zwischen partnerschaftlich verbundenen Unternehmen darauf abzielt, einen möglichst hohen Kundennutzen bei gleichzeitig effizientem Ressourceneinsatz zu realisieren. Da seine Implementierung eine grundlegende Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen bezweckt, wird SCM als strategisches Managementkonzept eingestuft.

Abbildung 7: Definitionen zum Begriff „Supply Chain Management“ ⁴³

⁴⁰ Vgl. Knolmayer G., Mertens P., Zeier A. (2000), S. 2

⁴¹ Vgl. Jehle M. (2005), S. 36

⁴² Vgl. Riemer K., Klein S. (2002), S. 8

⁴³ Modifiziert nach Jehle M. (2005), S. 37f.

Abgeleitet aus den vorhergehenden Überlegungen bzw. wissenschaftlichen Ausführungen wird im Zusammenhang dieser Arbeit das Supply Chain Management als „Managementkonzeption zur flussorientierten Gestaltung und Verbesserung der inner- und überbetrieblichen Material-, Informations- und Finanzflüsse von in miteinander in Liefer- und Leistungsbeziehung stehenden Unternehmen“⁴⁴ gesehen.

Nachdem diese Abgrenzung getroffen wurde, stellt sich die grundsätzliche Frage nach den Vorteilen, die diese Managementkonzeption bringt. Wesentliche Ansätze zur Erklärung der Vorteilhaftigkeit der inter-organisationalen Zusammenarbeit stellen die Transaktionskostentheorie und der ressourcenbasierten Ansatz dar.⁴⁵

Die Höhe von Transaktionskosten ist von Human Factors (Verhaltensannahmen), den Dimensionen der Transaktion, der Spezifität der Transaktionsbedingungen⁴⁶ und von der Unsicherheit⁴⁷ abhängig. Voraussetzung für die Transaktionskostenoptimierung ist eine enge logistische und informationstechnische Kopplung der Aktivitäten von Abnehmer und Zulieferern. Durch eine intensivere und genauere Abstimmung zwischen Lieferanten, Spediteuren und Empfängern im Rahmen des Supply Chain Managements kommt es für alle beteiligten Partner zu erheblichen Rationalisierungseffekten. Im Ergebnis hat die Intensität der unternehmensübergreifenden informationstechnischen Vernetzung in der Vergangenheit deutlich zugenommen.⁴⁸

Bedingt durch die Entwicklungen am Sektor der Informations- und Kommunikationstechnologie können heute weit spezifischere und durch hohe Unsicherheit geprägte Leistungen erbracht werden. Gleiches gilt auch für das Risikomanagement - im Falle hoher Unsicherheit ermöglichen beispielsweise Kooperationen eine Risikoteilung zwischen den Supply Chain Partnern.⁴⁹

⁴⁴ Vgl. Eigene Definition in Anlehnung an Knolmayer G., Mertens P., Zeier A. (2000), S. 2; Weber J. (2002), S. 20; Jehle M. (2005), S. 36

⁴⁵ Vgl. Weber J. (2002), S. 20

⁴⁶ Vgl. Hahn D., Kaufmann L. (2002), S. 171ff.

⁴⁷ Vgl. Weber J. (2002), S. 20

⁴⁸ Vgl. Hahn D., Kaufmann L. (2002), S. 171ff.

⁴⁹ Vgl. Weber J. (2002), S. 20

Aus dem ressourcenbasierten Ansatz resultiert die Empfehlung an Unternehmen, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Ziele sind die Optimierung der Leistungstiefe, die Erhöhung von Flexibilität und Innovationsfähigkeit sowie die Realisierung von economies of scale. Die verstärkte Zusammenarbeit bietet aber auch die Möglichkeit zur Nutzung von Komplementärkompetenzen. Es bietet sich die Möglichkeit, die Kompetenzen und das Wissen des jeweiligen Partners zu nutzen, ohne sie im eigenen Unternehmen aufbauen zu müssen. Durch gemeinsames Lernen basierend auf den Erfahrungen aus der Zusammenarbeit können zusätzliche Kompetenzen erworben werden.⁵⁰

Zur erfolgreichen Gestaltung einer Supply Chain empfiehlt es sich, fünf Elemente gemeinsam zu betrachten, nämlich Strategie, Prozesse, Organisation, Informationssysteme und Kennzahlensysteme (siehe Abbildung 8).⁵¹

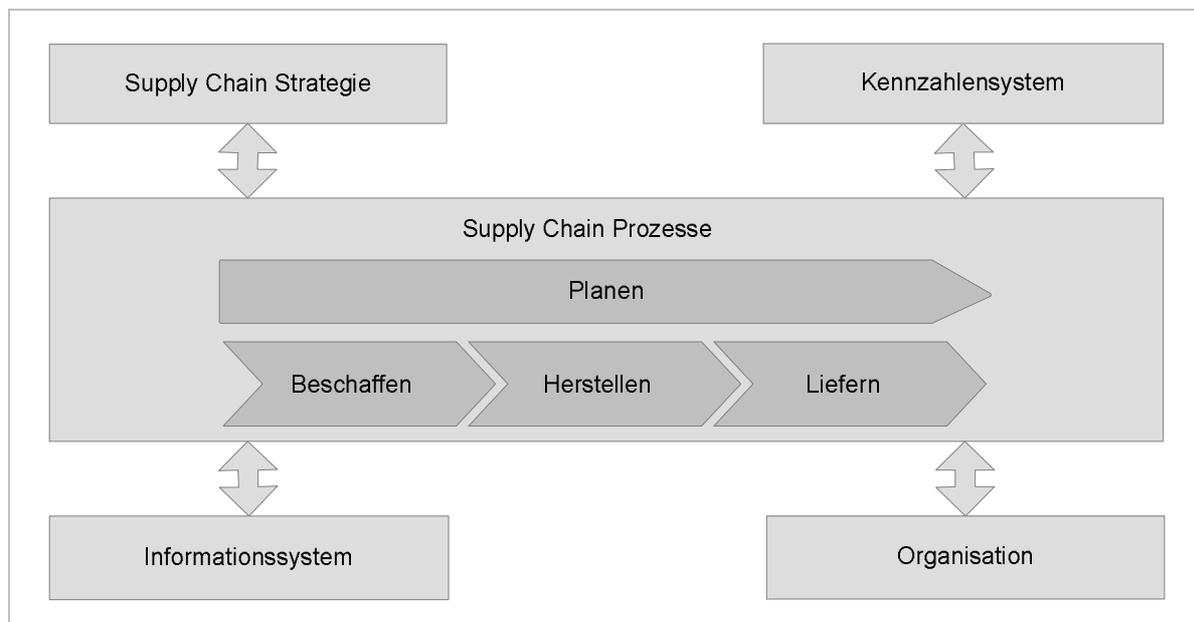


Abbildung 8: Die fünf Elemente der Supply Chain⁵²

⁵⁰ Vgl. Weber J. (2002), S. 20f.

⁵¹ Vgl. Lawrenz O., Hildebrand K., Nenninger M., Hillek T. (2001), S. 24

⁵² Modifiziert nach Lawrenz O., Hildebrand K., Nenninger M., Hillek T. (2001), S. 24

Die beschriebenen Kernelemente weisen inhaltlich folgende Ausprägungen auf:⁵³

- Die *Supply Chain Strategie* ist die Basis für die Konzeption einer Supply Chain, abgeleitet aus den Zielen des Unternehmens und den Erwartungen und Anforderungen des Marktes. Sie bildet den Rahmen für die Entwicklung und die laufende Anpassung der Geschäftsprozesse, der Leistungsziele, der Organisationsstrukturen und der Informationssysteme.
- Die *Supply Chain Prozesse* dokumentieren die für die Abläufe und das Management der Supply Chain erforderlichen Aktivitäten.
- Das *Organisationsmodell* beschreibt die Strukturen der Organisation, die Zuständigkeiten der jeweiligen Bereiche und die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der einzelnen Mitarbeiter.
- Integrierte *Informationssysteme* sind die erforderlichen Hilfsmittel für die Planung und die Ausführung der Supply Chain Prozesse. Sie sind notwendig für den Erhalt der Infrastruktur und unterstützen bei der Entscheidungsfindung.
- Das *Kennzahlensystem* für das Leistungsmanagement basiert auf einer ausgewogenen Auswahl prozessbezogener Kennzahlen und Kosten. Ziel ist die Bewertung der gesamten Supply Chain sowie die zielbezogene Steuerung.

Diese fünf Elemente zur Gestaltung einer Supply Chain beeinflussen sich gegenseitig. Den größten Einfluss auf die anderen Bereiche hat jedoch die Strategiedefinition, da sie einerseits wesentliche Vorgaben liefert und andererseits wichtige Randbedingungen für die anderen vier Elemente definiert.⁵⁴

Die Logistik als Supply Chain Management kann also heute als die höchste Entwicklungsstufe der Logistik gesehen werden. Der wesentlichste Aspekt ist die ganzheitliche Betrachtung der Lieferkette in Bezug auf Informationsflüsse, der Material- sowie Finanzflüsse. Die Logistik als Supply Chain Management ist darüber hinaus im Unternehmensmanagement verankert.

Durch diese ganzheitliche Sichtweise resultieren einerseits Rationalisierungseffekte in der Lieferkette, andererseits können sich die Supply Chain Partner auf Ihre Kernkompetenzen konzentrieren.

⁵³ Vgl. Lawrenz O., Hildebrand K., Nenninger M., Hillek T. (2001), S. 24f.

⁵⁴ Vgl. Lawrenz O., Hildebrand K., Nenninger M., Hillek T. (2001), S. 25f.

Desweiteren wurde ein Ansatz zur Gestaltung bzw. Abbildung einer Supply Chain dargestellt, der im Rahmen der weiteren Ausführungen als Grundlage zur Modellierung dienen wird.

Hinsichtlich der Abgrenzung der Begriffe Supply Chain Management und Logistik ist festzuhalten, dass im Falle der Betrachtung der Logistik als klassische Unternehmensfunktion eine Unterordnung der Logistik unter den Begriff des Supply Chain Managements gerechtfertigt scheint. Heute kommt allerdings eine zunehmend breitere Definition des Logistikbegriffs zur Anwendung. Die Logistik wird als ein strategisches und flussorientiertes Führungskonzept verstanden. Aus diesem Blickwinkel gesehen – und dieser Argumentationslinie folgt eine Vielzahl namhafter Autoren - kann das Supply Chain Management der Logistik begrifflich untergeordnet und als vorerst letzte Entwicklungsstufe der Logistik interpretiert werden.⁵⁵

Im Rahmen dieser Arbeit wird obiger Ansatz verfolgt und das Supply Chain Management der Logistik begrifflich untergeordnet. Dieser Abgrenzungsansatz wird den weiteren Ausführungen dieser Arbeit zugrunde liegen.

2.1.4 DIE STRATEGISCHE BEDEUTUNG DER LOGISTIK

Das Design, die Planung und die effiziente und effektive operative Steuerung der Wertschöpfungskette zählen in vielen Unternehmen zu einer Kernkompetenz. Diese Kernkompetenz kann zum einen eine notwendige Bedingung zur Realisierung bestimmter Geschäftsfeldstrategien sein, zum anderen kann sie aber auch neue Erfolgspotenziale erschließen. Die Logistik kann also aktiv zum Unternehmenserfolg beitragen.⁵⁶ Der Erfolgsanteil bzw. vor allem die Erlössteigerungen sind jedoch in der Regel schwer mess- oder zuweisbar.

Verbesserte Logistikkonzepte sind die Basis zur Erschließung von Kostensenkungspotenzialen. Tendenziell werden steigende Logistikkosten aufgrund beispielsweise der Internalisierung von Umwelt- und Entsorgungskosten sowie einer wachsenden Bedeutung der Redistributionslogistik von Konsumationsrückständen konstatiert. Gelingt es, die Logistikkosten zu senken, so ist eine kurzfristige und unmittelbare Auswirkung auf den Unternehmenserfolg realisierbar.⁵⁷

⁵⁵ Vgl. Jehle M. (2005), S. 39f.

⁵⁶ Vgl. Weber J. (2002), S. 28

⁵⁷ Vgl. Wildemann H. (2005), S. 1f.

Die strategische Bedeutung der Logistik allein mit den Kostenwirkungen von Effizienzsteigerungen zu rechtfertigen, wäre jedoch nicht korrekt. Vielmehr wird auch das Angebot an logistischen Leistungen zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Durch die Beeinflussungsmöglichkeit von beispielsweise der Lieferqualität, Lieferzeitpunkten und der Verfügbarkeit der Ware bestimmen logistische Leistungen das Ausmaß des Kundennutzens. Logistische Leistungen bieten darüber hinaus aber auch ein schwer zu imitierendes Differenzierungspotential gegenüber dem Wettbewerb durch Optimierung unternehmensübergreifender Prozesse oder den Aufbau interner und externer Kunden- bzw. Lieferantenbeziehungen.⁵⁸

Ein hohes logistisches Leistungsniveau wirkt sich positiv auf die Erfolgsgrößen Anpassungsfähigkeit und Markterfolg aus und beeinflusst daher ebenso den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens wie Kostensenkungsmaßnahmen in der Wertschöpfungskette. Während Kostensenkungen aber in der Regel kurzfristig wirken, in ihrem Ausmaß aber begrenzt sind, sind die Wirkungen logistischer Leistungssteigerungen mittel- bzw. langfristiger Natur und übertreffen den Umfang der Erfolgswirkungen von Kostensenkungsprogrammen bei weitem. Die Logistik trägt somit nicht nur im operativen Betrieb dazu bei, kurzfristige Kostenreduzierungen zu erzielen, sondern ist gleichzeitig in der Lage, die Wettbewerbsposition strategisch maßgeblich zu verbessern.⁵⁹

Die Logistik wird somit zu einem Erfolgsfaktor für Unternehmungen.

2.1.5 DER ENTWICKLUNGSSTAND DER LOGISTIK IN DER PRAXIS

Eine empirische Studie, in deren Rahmen mehr als 500 Unternehmen aus allen Branchen in Deutschland zum Entwicklungsstand ihres Unternehmens Stellung genommen haben, zeigt, dass in der Praxis bei den meisten Industrieunternehmen eher traditionelle Ansätze vorherrschen. Über 80 Prozent der befragten Unternehmen verstehen ihre Logistik als Dienstleistungsfunktion oder Koordinationsfunktion. Nur sieben Prozent der Unternehmen sehen sich in der höchsten Stufe der Logistik angelangt. Im Vergleich der untersuchten Branchen schneidet die Automobilindustrie deutlich am besten ab.⁶⁰

⁵⁸ Vgl. Wildemann H. (2005), S. 2f.

⁵⁹ Vgl. Weber J. (2002), S. 28f.

⁶⁰ Vgl. Weber J. (2002), S. 24

Vergleicht man dieses Resultat mit den genannten logistischen Zielvorstellungen der Unternehmen, so ergibt sich ein entgegengesetztes Bild. Nur 8 Prozent der befragten Unternehmen sehen keinen Bedarf, sich von der ersten Entwicklungsstufe weiterzuentwickeln. Der überwiegende Teil (57 Prozent) strebt die Entwicklung der Logistik zu einer unternehmensübergreifenden Führungsfunktion an.⁶¹

Da obige Ausführungen auf einer subjektiven Selbsteinschätzung der Unternehmen basieren, wurde der Entwicklungsstand der Logistik im Rahmen derselben Studie zusätzlich noch durch eine Erhebung zur Prozessorientierung untersucht. Hier war es entscheidend, festzustellen, inwieweit der Logistikgedanke in der Führung des jeweiligen Unternehmens verankert ist.⁶²

Aus den Ergebnissen der Untersuchungen ist ersichtlich, dass deutliche Potenziale hinsichtlich einer umfassenden Verankerung der Logistik bzw. des Logistikgedankens im Führungssystem der Unternehmen bestehen. In keiner der untersuchten Branchen konnte eine hohe Prozessorientierung festgestellt werden, wobei sich die Automobilindustrie als noch am weitesten entwickelt darstellt.⁶³

Berücksichtigt man daher die Ergebnisse der oben erwähnten Studie, so kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Zielvorstellung der Unternehmen, die Logistik als Führungsfunktion umzusetzen, und die Realität noch erheblich voneinander abweichen.

Auch die Fluss- bzw. Prozessorientierung als wesentlichster Bestandteil der letzten Entwicklungsstufe der Logistik ist offensichtlich nicht vollständig in der betrieblichen Praxis umgesetzt.

2.1.6 DIE BESCHAFFUNGSLOGISTIK IM FOKUS

Der Untersuchungsbereich der vorliegenden Arbeit fokussiert auf den Bereich der Zulieferungen in der Wertschöpfungskette aus Sicht der Logistik eines Unternehmens. In diesem Zusammenhang fallen unter anderem Begriffe wie „Beschaffung“, „Einkauf“ oder „Beschaffungslogistik“ als Bezeichnung für diesen Prozess. Ziel der folgenden Ausführungen ist es, zu untersuchen, inwiefern eine klare Abgrenzung zu diesen Begriffen in der wissenschaftlichen Literatur verfügbar ist.

⁶¹ Vgl. Weber J. (2002), S. 25

⁶² Vgl. Weber J. (2002), S. 26

⁶³ Vgl. Weber J. (2002), S. 27f.

2.1.6.1 ABGRENZUNG DER BEGRIFFE EINKAUF UND BESCHAFFUNGSLOGISTIK

In der wissenschaftlichen Literatur wird der Begriff „Beschaffungslogistik“ überaus unterschiedlich ausgelegt, ein einheitliches und in sich konsistentes Begriffsverständnis liegt nicht vor. Im Zusammenhang mit der Beschaffungslogistik werden häufig die Begriffe „Beschaffung“, „Einkauf“ oder „Materialwirtschaft“ verwendet.⁶⁴

Die Aufgabe der Beschaffung eines Unternehmens ist die Bereitstellung der für die Erstellung und Verwertung der Produktionsfaktoren erforderlichen Güter, wobei unter der Beschaffung der Einkauf und die Beschaffungslogistik subsumiert werden.⁶⁵

Aus Sicht der Beschaffungsobjekte kann der Einkauf dadurch abgegrenzt werden, dass er für die Beschaffung von Material, Investitionsgütern und Dienstleistungen zuständig ist (vgl. Abbildung 9).⁶⁶

Die Aufgaben des Einkaufs sind sowohl strategischer als auch operativer Natur. Zu den Aufgaben des Einkaufs zählen unter anderem die Erkundung von Beschaffungsmärkten, Ermittlung der Lieferanten, Anfrage der geplanten Bedarfsmengen, Verhandlungen von Preisen und Lieferbedingungen, der Abschluss von Lieferverträgen oder Rahmenvereinbarungen, Kontrolle der Leistungserfüllung sowie Verfolgung der Preisentwicklung. Ziel des Einkaufs ist die kostenoptimale und anforderungsgerechte Erfüllung des Unternehmensbedarfs.⁶⁷

⁶⁴ Vgl. Kanitz F. (2002), S. 9

⁶⁵ Vgl. Wildemann H. (2005), S. 33

⁶⁶ Vgl. Kanitz F. (2002), S. 9

⁶⁷ Vgl. Gudehus T. (2005), S. 64

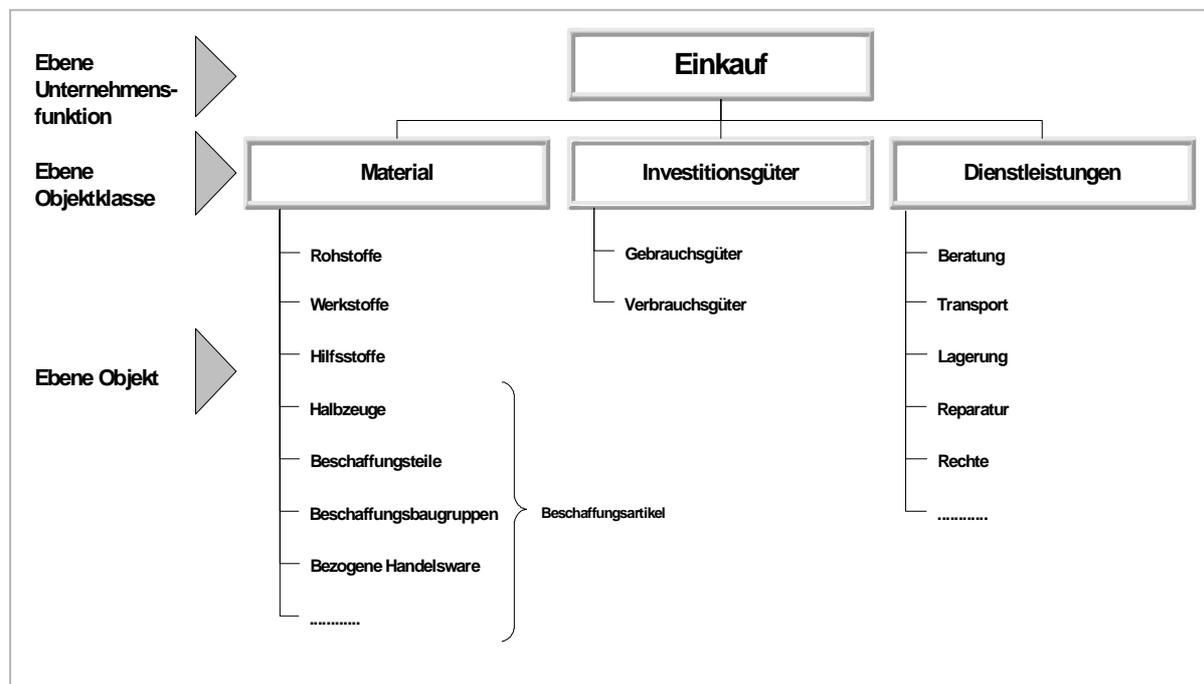


Abbildung 9: Der Einkauf aus Sicht der Beschaffungsobjekte ⁶⁸

Zu den Inhalten des *strategischen Einkaufs* zählen Aufgaben der langfristigen Fremdbezugsplanung wie beispielsweise die Gestaltung von Einkaufskooperationen, die Entwicklung von Lieferantenpartnerschaften, die strategische Beschaffungsplanung oder Make-or-Buy-Entscheidungen. Zu den Aufgaben des *operativen Einkaufs* zählen unter anderem die Bestelldisposition und -abwicklung, die Terminverfolgung oder das Reklamationsmanagement. ⁶⁹

Die übergeordnete Aufgabe der *Beschaffungslogistik* ist es, die benötigten Güter bedarfsgerecht durch Gestaltung des Material- und Informationsflusses zwischen Beschaffungsmarkt und Abnehmern im Unternehmen bereitzustellen. ⁷⁰

⁶⁸ Modifiziert nach Kanitz F. (2002), S.10

⁶⁹ Vgl. Kanitz F. (2002), S. 10

⁷⁰ Vgl. Wildemann H. (2005), S. 33 – 35

Mit der Tendenz zu Kooperationen und Integration der Lieferketten weicht die funktionsorientierte Betrachtung der Unternehmensbereiche zunehmend einer ganzheitlichen, prozessorientierten Sichtweise. Diese prozessorientierte Sichtweise gewinnt auch in der Beschaffungslogistik zunehmend an Bedeutung. In diesem Zusammenhang werden Prozesse als logistikrelevante, abteilungsübergreifende, inhaltlich abgeschlossene Tätigkeiten verstanden, die sich am Informations- und Materialfluss über die gesamte Logistikkette orientieren.⁷¹

Die *strategischen Aufgaben* umfassen die Planung der Beschaffungsstrategie.⁷² Im Rahmen der Planung der Beschaffungsstrategie wird auf Basis des Kaufteile- und Lieferantenspektrums die Art der Zusammenarbeit mit Lieferanten für unterschiedliche Leistungsspektren auf lange Sicht festgelegt.⁷³

Die *taktischen Aufgaben* betreffen die Beschaffungsplanung, die sich in die Teilbereiche Analyse des Beschaffungsbedarfes und die Planung der Beschaffungsabwicklung unterteilen lässt. Zu den *operativen Aufgaben* zählen die Beschaffungsabwicklung und die materialflussbezogene Beschaffungslogistik. Zu den wesentlichen Inhalten zählen die Bestellrechnung, die Bestellabwicklung und -überwachung sowie Wareneingang, Warenkontrolle und Lagerung. Der *administrative Aufgabenbereich* umfasst Supportfunktionen, d.h. betriebswirtschaftliche Tätigkeiten wie Rechnungsprüfung bzw. Prozessbeurteilung wie beispielsweise die Lieferantenbeurteilung.⁷⁴

Zum Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit werden alle dargestellten Aufgabenbereiche gemacht.

Folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Prozesse der Beschaffungslogistik.

⁷¹ Vgl. Kanitz F. (2002), S. 11

⁷² Vgl. Kanitz F. (2002), S. 12

⁷³ Vgl. Wildemann H. (2005), S. 80f.

⁷⁴ Vgl. Kanitz F. (2002), S. 12



Abbildung 10: Aufgabenbereiche der Beschaffungslogistik ⁷⁶

Die vorhergehenden Ausführungen haben gezeigt, dass in der Literatur keine einheitliche Sichtweise zu den Begriffen Beschaffung, Einkauf und Beschaffungslogistik verfügbar ist. Einerseits kann die Beschaffungslogistik und der Einkauf dem Begriff „Beschaffung“ untergeordnet werden. In anderen Konzeptionen wiederum ist die Beschaffung als Teil der Beschaffungslogistik dargestellt. Aufgrund dessen, dass in der wissenschaftlichen Literatur hier keine eindeutige Festlegung feststellbar ist, wird der vorliegenden Arbeit ersteres Konzept zugrunde gelegt, und somit die Beschaffungslogistik der Beschaffung untergeordnet.

Die Aufgabe der Beschaffungslogistik ist in diesem Zusammenhang im Rahmen der vorliegenden Arbeit als „die zeit- und bedarfsgerechte Bereitstellung der für den Produktionsprozess benötigten Güter durch optimale Gestaltung der Informations-, Material- und Finanzflüsse zwischen Lieferanten und Hersteller“ ⁷⁷ zu verstehen. Die Beschaffungslogistik übernimmt nicht nur die operative Abwicklung der Informations-, Material- und Finanzflüsse, sondern auch die Planung derselben.

⁷⁶ Modifiziert nach Kanitz F. (2002), S. 12

⁷⁷ Eigene Definition in Anlehnung an Kanitz F. (2002), S. 9-12; Wildemann H. (2005), S. 33 – 35; Gudehus T. (2005), S. 64

2.1.6.2 ZIELE UND ZIELKONFLIKTE DER BESCHAFFUNGSLOGISTIK

Aus der übergeordneten Zielsetzung der bedarfsgerechten Bereitstellung der benötigten Güter durch Gestaltung des Material- und Informationsflusses zwischen Beschaffungsmarkt und Abnehmern im Unternehmen lassen sich Sicherungsziele und Gestaltungsziele der Beschaffungslogistik ableiten (siehe Abbildung 11).⁷⁸

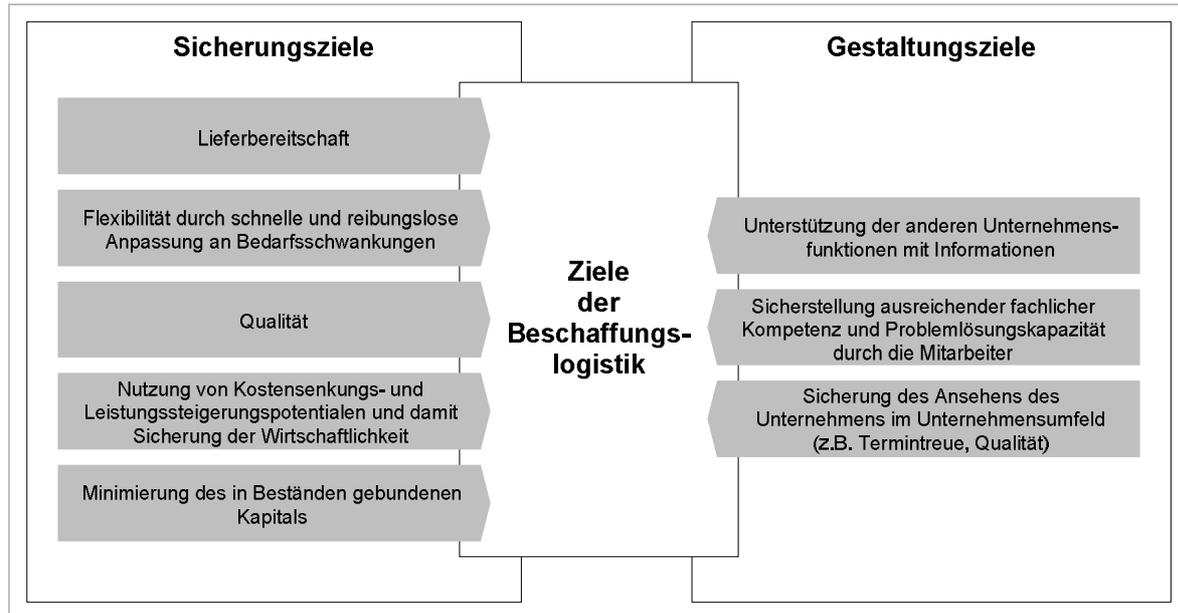


Abbildung 11: Ziele der Beschaffungslogistik⁷⁹

Ein wesentlicher Zielkonflikt resultiert aus der Zielsetzung nach niedrigen Bestandskosten einerseits und einer hohen Versorgungssicherheit der Produktion mit Beschaffungsmaterial andererseits. Eine optimale Erfüllung beider Ziele setzt eine hohe logistische Leistungsfähigkeit der Lieferanten und der logistischen Prozesse innerhalb der Beschaffung voraus. Kurze Lieferzeiten bei hoher Liefertreue verkürzen den Planungsvorlauf, erhöhen damit die Vorhersagegenauigkeit des Bedarfs und gewährleisten eine höhere Versorgungssicherheit der Produktion. Kurzfristige Änderungen der Kundenwünsche können schnell und flexibel ohne zusätzliche Kapitalbindungskosten resultierend aus einem Bestandsaufbau im Lager umgesetzt werden. Eine höhere Liefertreue der Zulieferunternehmen verbessert zudem die Prozesssicherheit in der Versorgungskette und führt damit ebenso zu einer höheren Versorgungssicherheit.⁸⁰

⁷⁸ Vgl. Wildemann H. (2005), S. 33

⁷⁹ Eigendarstellung (visuelle Aufarbeitung) in Anlehnung an Wildemann H. (2005), S. 33f.

⁸⁰ Vgl. Kanitz F. (2002), S. 13f.

Die Steigerung der Lieferbereitschaft durch eine logistikorientierte Lieferantenauswahl steht jedoch häufig in Konflikt mit der Zielsetzung nach niedrigen Beschaffungs- bzw. Materialkosten. Deutlich wird dies insbesondere dann, wenn durch die Ausnutzung von Kostenvorteilen durch den Bezug von Beschaffungsartikeln eine Erhöhung des Beschaffungsrisikos eintritt.⁸¹

Ein weiterer Zielkonflikt resultiert aus der Beschaffungsprozesskostenreduzierung durch die Erhöhung der Beschaffungsmengen und der Forderung nach niedrigen Kapitalbindungskosten. Weniger Beschaffungsaufträge führen zu größeren Losgrößen und damit zu höheren Lagerbeständen.⁸²

Eine Reihe von Zielkonflikten innerhalb der Beschaffungslogistik kann somit festgestellt werden. Für die Beschaffungslogistik ist es von wesentlicher Bedeutung, mit diesen Zielkonflikten umgehen zu können und diese im Sinne der Fluss- bzw. Prozessorientierung bestmöglich zu managen.

2.1.7 LOGISTISCHES SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

2.1.7.1 LIEFERANTENMANAGEMENT

Sowohl in der Literatur als auch in der betrieblichen Praxis wird der Begriff Lieferantenmanagement überaus unterschiedlich ausgelegt.⁸³

EYHOLZER/KUHLMANN/MÜNGER beispielsweise verstehen unter dem Begriff Lieferantenmanagement die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Lieferantenbasis und der Lieferantenbeziehungen eines Unternehmens. In diesem Zusammenhang wird auf die Kernbereiche

- Management der Lieferantenbasis,
- Lieferantenentwicklung und
- Lieferantenintegration

fokussiert.⁸⁴ Diese Begriffsdefinition hat einen eher aufgabenorientierten Charakter.

⁸¹ Vgl. Kanitz F. (2002), S. 14

⁸² Vgl. Kanitz F. (2002), S. 14

⁸³ Vgl. Large R. (2003), S. 28

⁸⁴ Vgl. Eyholzer K., Kuhlmann W., Münger T. (2002), S. 67

LARGE hingegen definiert das Lieferantenmanagement als einen Teilbereich des Beschaffungsmanagements, welches wiederum in das allgemeine Management eines Unternehmens eingebettet ist. Das Beschaffungsmanagement als auf den Funktionsbereich der Beschaffung bezogener Managementprozess umfasst alle Handlungen der Informationsversorgung, Planung und Steuerung, die darauf ausgerichtet sind, einem Unternehmen die benötigten Beschaffungsobjekte in geeigneter Form rechtlich und faktisch verfügbar zu machen.⁸⁵ Im Rahmen dieser Definition wird das Lieferantenmanagement somit aus einem funktionalen Blickwinkel beschrieben.

HARTMANN sieht das Lieferantenmanagement als strategisches Handlungsfeld in der Einkaufspraxis bzw. als Kernaufgabe eines strategisch orientierten Einkaufs. Die Begriffe Lieferantenmanagement und Supplier Relationship Management, auf das in den folgenden Ausführungen eingegangen wird, werden gleichgesetzt.⁸⁶ Im Vergleich zu den vorhergehenden Begriffsdefinitionen wird hier dem Begriff Lieferantenmanagement ein strategischer Aspekt verliehen.

In der betrieblichen Praxis wiederum reicht das inhaltliche Verständnis von Lieferantenmanagement von der abwicklungsorientierten, operativen Bearbeitung von Anfragen und Bestellungen bis zur Deckungsgleichheit mit dem gesamten Beschaffungsmanagement.⁸⁷

Folgt man obigen Ausführungen so sind die Inhalte des Lieferantenmanagements sowohl operativer bzw. aufgabenorientierter als auch strategischer Natur.

Grundsätzlich kann also in ein operatives und ein strategisches Lieferantenmanagement unterschieden werden, wie auch die folgenden Ausführungen zeigen werden.

⁸⁵ Vgl. Large R. (2003), S. 24f.

⁸⁶ Vgl. Hartmann H. (2004), S. 20

⁸⁷ Vgl. Large R. (2003), S. 28

Das *operative Lieferantenmanagement* bezieht sich auf ganz konkrete Bedarfssituationen. Die Aufbereitung von Informationen über Lieferanten bei der Lieferantenauswahl sowie im Rahmen der Angebotseinholung, die Überwachung von Lieferterminen bzw. die Erinnerung kritischer Lieferanten zur Einhaltung anstehender Liefertermine, Mahnungen und Konfliktlösung sind in diesem Zusammenhang wesentliche operative Aufgaben. Menschenführung und Kontrolle stehen im Vordergrund, eine intensive Kommunikation mit Mitarbeitern der Lieferunternehmen ist erforderlich. Das *strategische Lieferantenmanagement* hingegen stellt die externen Erfolgspotenziale der Beschaffung durch das Management der Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen sicher und deckt sich mit den strategischen Dimensionen des „Supplier Relationship Managements“. Supplier Relationship Management ist in diesem Zusammenhang als das Spiegelbild des „Customer Relationship Managements“ zu sehen und beschreibt das Management der Interaktionen mit Lieferanten.⁸⁸

Aus den vorhergehenden Ausführungen wird der Beziehungsaspekt im Rahmen des Lieferantenmanagements sowohl im operativen als auch im strategischen Bereich deutlich. Für die Modellierung resultiert daraus, dass der Themenbereich der vorliegenden Arbeit sowohl hinsichtlich der operativen als auch strategischen Strukturen untersucht werden muss.

Klar ersichtlich ist andererseits aber auch, dass die Begriffe Lieferantenmanagement, Beziehungsmanagement und Supplier Relationship Management in sehr enger Beziehung zueinander stehen. Folgende Ausführungen widmen sich letzteren beiden Begriffen.

⁸⁸ Vgl. Large R. (2003), S. 29f.

2.1.7.2 **BEZIEHUNGSMANAGEMENT UND SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT**

„Companies don't make purchases, they establish relationships“. (Kotler, 1994).⁸⁹

Die Integration leistungsfähiger Beziehungen muss in einem erfolgreichen Unternehmen sowohl über horizontale, als auch vertikale Ebenen vorgenommen werden, um einerseits effektive und kommunikative Verbindungen zwischen operativer Ebene und Managementebene zu schaffen, und um andererseits personelle und funktionale Verzahnungen mit anderen Funktionsbereichen des Unternehmens entwickeln bzw. aufrechterhalten zu können.⁹⁰ Diese Ausführung bezieht sich auf die Integration von Beziehungen innerhalb eines Unternehmens. Für die Modellierung ist aber die grundsätzliche Aussage ein wichtiger Aspekt. Es gilt die Frage zu beantworten, in welcher Form eine unternehmensübergreifende Integration von Beziehungen vorgenommen werden muss.

Die stetig zunehmende Komplexität von Netzwerken in industriellen Märkten und die Verflechtung von Unternehmen in diese Netzwerke stellen den strategischen Hintergrund des unternehmerischen Beziehungsmanagements dar.⁹¹

Die Zielgruppen eines solchen Managements müssen jedoch über interne Ansprechgruppen eines Unternehmens weit hinausreichen: Das Management von Beziehung zu Kunden, Lieferanten, Kooperationspartnern, Banken, Investoren oder der Öffentlichkeit ist genauso erfolgssignifikant. Im Allgemeinen wird in der Literatur besonderes Augenmerk auf Beziehungen zu vertikal kooperierenden Geschäftspartnern gelegt, denn besonders beim Umgang mit Kunden und Lieferanten wird großes, bei vielen Unternehmen bislang verborgenes, Erfolgspotential vermutet. Schlagworte wie „*Relationship Marketing*“ oder „*Beziehungsmarketing*“, die teils als Synonyme für Beziehungsmanagement verwendet werden, deuten schon darauf hin, dass besonders die Zielgruppe der Kunden untersucht wird.⁹²

⁸⁹ Vgl. Wiedmann H., Dunz R. (2000), S. 26

⁹⁰ Vgl. Klee A. (2000), S.7

⁹¹ Vgl. Klee A. (2000), S.3

⁹² Vgl. Klee A. (2000), S.1ff.

Aufgrund von Entwicklungen der letzten Jahre, die von einer Reduzierung der Fertigungstiefen und einer Konzentration der Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen geprägt sind, intensivieren sich die Abhängigkeiten von Kunden zu Lieferanten und eine speziellere Betrachtung des Beziehungsmanagements in Bezug auf die Beschaffung scheint angebracht. Auch in der Automobilindustrie wächst die Bedeutung der Lieferanten ebenso wie die Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen Automobilhersteller und Lieferant, die ein Beziehungsmanagement mit sich zieht.⁹³

Das Beziehungsmanagement umfasst die Selektion, Planung, Gestaltung, Steuerung und Sicherung von vor allem langfristigen Geschäftsbeziehungen zu vertikal kooperierenden Geschäftspartnern im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes.⁹⁴ In diesem Zusammenhang definiert STÖLZLE langfristige Geschäftsbeziehungen (im Gegensatz zu einer reinen Marktbeziehung) als Partnerschaften, die auf eine hohe Bindungsintensität zwischen Zulieferern und Abnehmern fokussieren.⁹⁵ Unter vertikal kooperierenden Geschäftspartnern ist die Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Firmen, die unmittelbar aufeinander folgende Wertschöpfungsstufen in der Supply Chain abdecken, zu verstehen. Auf definierten Gebieten werden gemeinsame Leistungen erbracht bzw. Teilaufgaben eng untereinander koordiniert. Rechtlich bleiben die Geschäftspartner jedoch unabhängig.⁹⁶

Die Inhalte und Aufgaben des Supplier Relationship Managements (SRM) resultieren im Wesentlichen aus zwei Entwicklungstrends am Beschaffungssektor.

Als übergeordneter Begriff für neue internetgestützte, ganzheitliche IT- Lösungen zur Unterstützung des Beschaffungsmanagements Ende der 1990er Jahre hat er einen starken Bezug zur Informationstechnologie. Heute werden aus informationstechnologischer Sicht nicht nur internetgestützte Beschaffungssysteme sondern auch herkömmliche Beschaffungssysteme (ERP-Systeme) unter dem Begriff Supplier Relationship Management subsummiert.⁹⁷

⁹³ Vgl. Wiedmann H., Dunz R. (2000), S. 26

⁹⁴ Vgl. Wiedmann H., Dunz R. (2000), S. 27

⁹⁵ Vgl. Stölzle W. (2000), S. 6

⁹⁶ Vgl. Zentes J., Swoboda B., Morschett D. (2005), S. 461

⁹⁷ Vgl. Appelfeller W., Buchholz W. (2005), S. 3

Die zweite wesentliche Entwicklung, die den Begriff Supplier Relationship Management geprägt hat, ist die Weiterentwicklung des klassischen Lieferantenmanagements bzw. der strategischen Beschaffung. Supplier Relationship Management wird als proaktive Gestaltung aller Lieferbeziehungen eines Unternehmens über alle Geschäftsbereiche bezeichnet. Ziel ist es, auf Basis einer besseren Zusammenarbeit mit Lieferanten und Vorlieferanten Produkte besser, schneller und zu niedrigeren Kosten zu entwickeln, zu beschaffen und herzustellen.⁹⁸

Inhaltlich wird nicht nur das Management der Beziehungen sondern auch die Abstimmung der lieferantenseitigen Prozesse im Rahmen der Wertschöpfungskette angestrebt. Das Supplier Relationship Management kann damit in das Supply Chain Management als wertkettenbezogene Managementkonzeption eingeordnet werden (siehe dazu auch Abbildung 12).⁹⁹

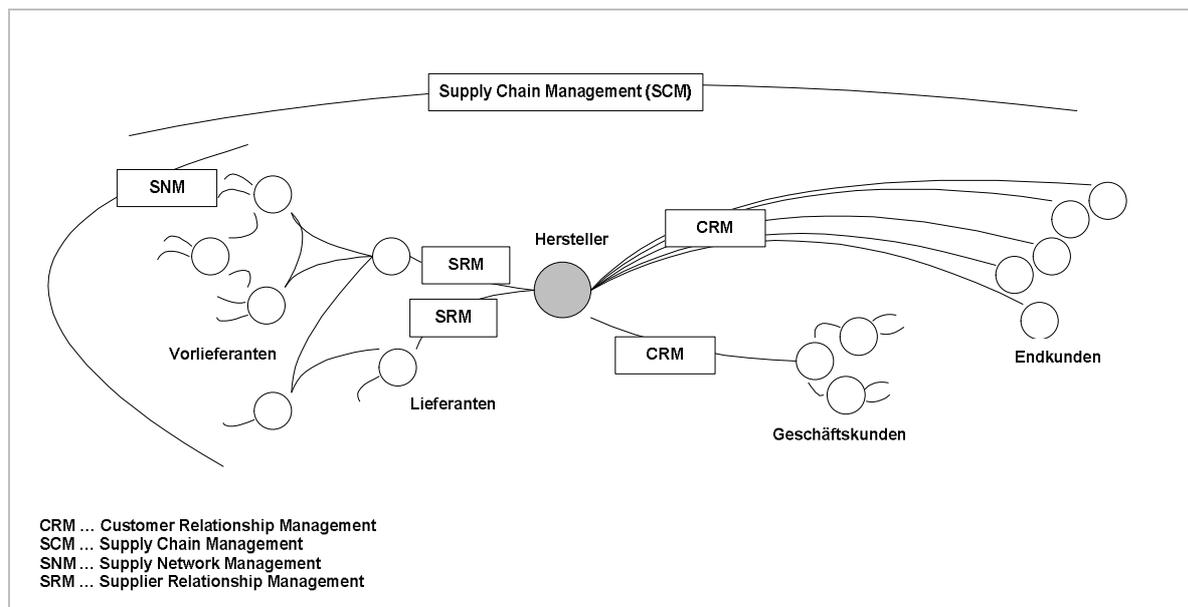


Abbildung 12: Einordnung von Managementkonzepten in die Wertschöpfungskette¹⁰⁰

Das Konzept des SRM beschränkt sich auf das Management dyadischer Beziehungen mit Lieferanten und kann als Teilbereich des SCM aufgefasst werden.¹⁰¹

⁹⁸ Vgl. Appelfeller W., Buchholz W. (2005), S. 4

⁹⁹ Vgl. Riemer K., Klein S. (2002), S. 8

¹⁰⁰ Modifiziert nach Riemer K., Klein S. (2002), S. 8

¹⁰¹ Vgl. Riemer K., Klein S. (2002), S. 8f.

Unter einer dyadischen Beziehung wird in der wissenschaftlichen Literatur die Beziehung von zwei Akteuren innerhalb eines Netzwerkes verstanden. Eine dyadische Beziehung ist also die kleinstmögliche Einheit innerhalb eines Netzwerkes.¹⁰²

Das Supplier Network Management (SNM), das das ganzheitliche Management des Lieferantennetzwerkes unter der Berücksichtigung der Abhängigkeiten und Interdependenzen zwischen den einzelnen Lieferbeziehungen zum Ziel hat, ist als Erweiterung sowohl der SCM- als auch der SRM-Konzeption zu verstehen. Das Customer Relationship Management (CRM) als weiteres Element des SCM ist als spiegelbildliche Konzeption des SRM auf der Seite des Kunden zu sehen.¹⁰³

Das Supplier Relationship Management umfasst also grundsätzlich Aktivitäten zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Lieferanten im Rahmen dyadischer Beziehungen.

Sehr wichtig ist der Hinweis darauf, dass das Supplier Relationship Management die Gestaltung aller Geschäftsbereiche im Rahmen von Lieferantenbeziehungen betrifft. Produkte besser, schneller und zu niedrigeren Kosten zu entwickeln, beschaffen oder herzustellen, betrifft Geschäftsbereiche wie Entwicklung, Einkauf, Logistik oder auch die Produkt- bzw. Prozessqualität. Neben weiteren Geschäftsbereichen müssen also zumindest diese Bereiche Teil eines umfassenden Supplier Relationship Managements sein.

Aus obigen Ausführungen wird aber vor allem deutlich, dass die Begriffe Beziehungsmanagement und Supplier Relationship Management nicht nur in enger Beziehung zueinander stehen, sondern vielmehr gleiche Inhalte umfassen. Die beiden Begriffe können also synonym verwendet werden.

2.1.7.3 LOGISTISCHES SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Der Begriff des Supplier Relationship Managements umfasst die Weiterentwicklung klassischer Ansätze des Lieferantenmanagements.

Sehr offensichtlich wird die Verankerung des Supplier Relationship Managements nicht nur im operativen sondern auch im strategischen und normativen Bereich eines Unternehmens.

¹⁰² Vgl. Rank O. N. (2003), S. 65.

¹⁰³ Vgl. Riemer K., Klein S. (2002), S. 8f.

Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten im Bereich der Logistik fokussiert wird, wird den folgenden Ausführungen der Begriff des „Logistischen Supplier Relationship Managements“ als Teilbereich sowohl des Logistikmanagements als auch eines umfassenden Supplier Relationship Managements zugrunde gelegt (vgl. dazu Abbildung 13).

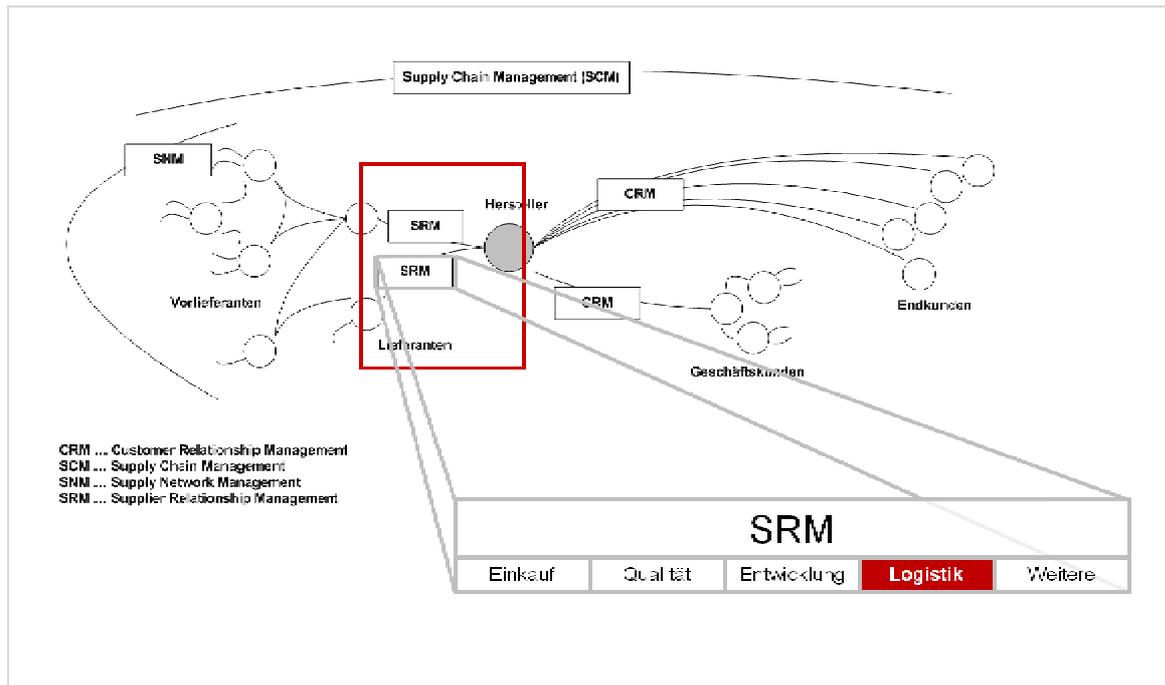


Abbildung 13: Logistisches SRM als Teil eines umfassenden SRM ¹⁰⁴

In Anlehnung an die Literatur wird das logistische Supplier Relationship Management im Kontext der vorliegenden Arbeit daher wie folgt definiert:

„Logistisches Supplier Relationship Management als Teilbereich der Logistik als Supply Chain Management ist die aus den normativen Werten, Zielen, Handlungsnormen und Spielregeln abgeleitete Gestaltung normativer, strategischer und operativer logistischer Prozesse sowie die Gestaltung lieferantenseitiger dyadischer Beziehungen innerhalb der Lieferkette rein Aspekte der Logistik betreffend.“¹⁰⁵

¹⁰⁴ Modifiziert nach Riemer K., Klein S. (2002), S. 8

¹⁰⁵ Eigendefinition

Folgende übergeordnete Ziele können definiert werden: ¹⁰⁶

- Optimierung der Beziehungen zur gesamten Lieferantenbasis
- Senkung von Prozesskosten und Reduzierung von Durchlaufzeiten im Rahmen strategischer und operativer Beschaffungsprozesse
- Senkung von Einstandspreisen
- Steigerung der Prozessqualität
- Kontinuierliche Kontrolle der Beschaffungsprozesse und Lieferantenleistung.

Aufgrund der oben erwähnten Verankerung des Supplier Relationship Managements sowohl im normativen als auch im strategischen und operativen Bereich eines Unternehmens widmet sich der folgende Abschnitt den Handlungsebenen des Managements eines Unternehmens im Allgemeinen und den Ausprägungen des logistischen Supplier Relationship Managements in den verschiedenen Ebenen des Managements von Unternehmen im Speziellen.

2.2 DIE HANDLUNGSEBENEN DES LOGISTISCHEN SUPPLIER RELATIONSHIP MANagements

Ausgangsbasis für die Festlegung der Ausprägungen der Handlungsebenen des Logistikmanagements bzw. des logistischen Supplier Relationship Managements ist die allgemeine Definition der Inhalte und der Zielsetzung des Unternehmensmanagements auf den verschiedenen Managementebenen.

Aus den vorhergehenden Ausführungen zur Logistikkonzeption (vgl. Kap. 2.1.2 und 2.1.3) geht hervor, dass mit zunehmendem Entwicklungsstand der Logistik die Einbindung des Logistikmanagements ausgehend vom operativen Logistikmanagement erst in das strategische Unternehmensmanagement und in weiterer Folge in das normative Unternehmensmanagement stattfindet. ¹⁰⁷

¹⁰⁶ Vgl. Appelfeller W., Buchholz W. (2005), S. 4f.

¹⁰⁷ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 23

Schlussfolgernd kann damit gesagt werden, dass in der letzten Entwicklungsstufe der Logistik - dem Supply Chain Management - das Logistikmanagement in der normativen Unternehmensplanung verankert sein muss. Dasselbe gilt auch für das logistische Supplier Relationship Management als Teilbereich des Logistikmanagements.

PFOHL unterstützt diesen Ansatz und weist explizit auf die Notwendigkeit der Koexistenz der drei Handlungsebenen auch im Logistikmanagement hin. Ebenso wie im allgemeinen Management eines Unternehmens ist auch beim Logistikmanagement keine der drei Handlungsebenen zu vernachlässigen. Jedes Unternehmen ist darauf angewiesen, operative Maßnahmen in der Gegenwart zu setzen, um Erfolge zu erzielen, aber auch mit strategischen Maßnahmen Erfolgspotenziale aufzubauen, die die Zukunft des Unternehmens sichern.¹⁰⁸ In diesem Zusammenhang bietet BLEICHER mit dem Konzept des integrierten Managements eine gute wissenschaftliche Basis, indem er detailliert auf die Ausprägungen der drei Handlungsebenen eingeht.¹⁰⁹

Für die Modellierung bedeutet dies im Resultat, dass die drei Handlungsebenen des Unternehmensmanagements auch für das logistische SRM zu berücksichtigen sind bzw. inhaltlich auszuarbeiten sind. Für die Definition der Inhalte und Ausprägungen des Logistikmanagements bzw. logistischen SRM in den drei Ebenen des Unternehmensmanagements wird allen weiteren Ausführungen dieser Arbeit das Konzept des integrierten Managements nach BLEICHER zugrunde gelegt (siehe Abbildung 14).

¹⁰⁸ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 31

¹⁰⁹ Vgl. Bleicher K. (2004), S. 83

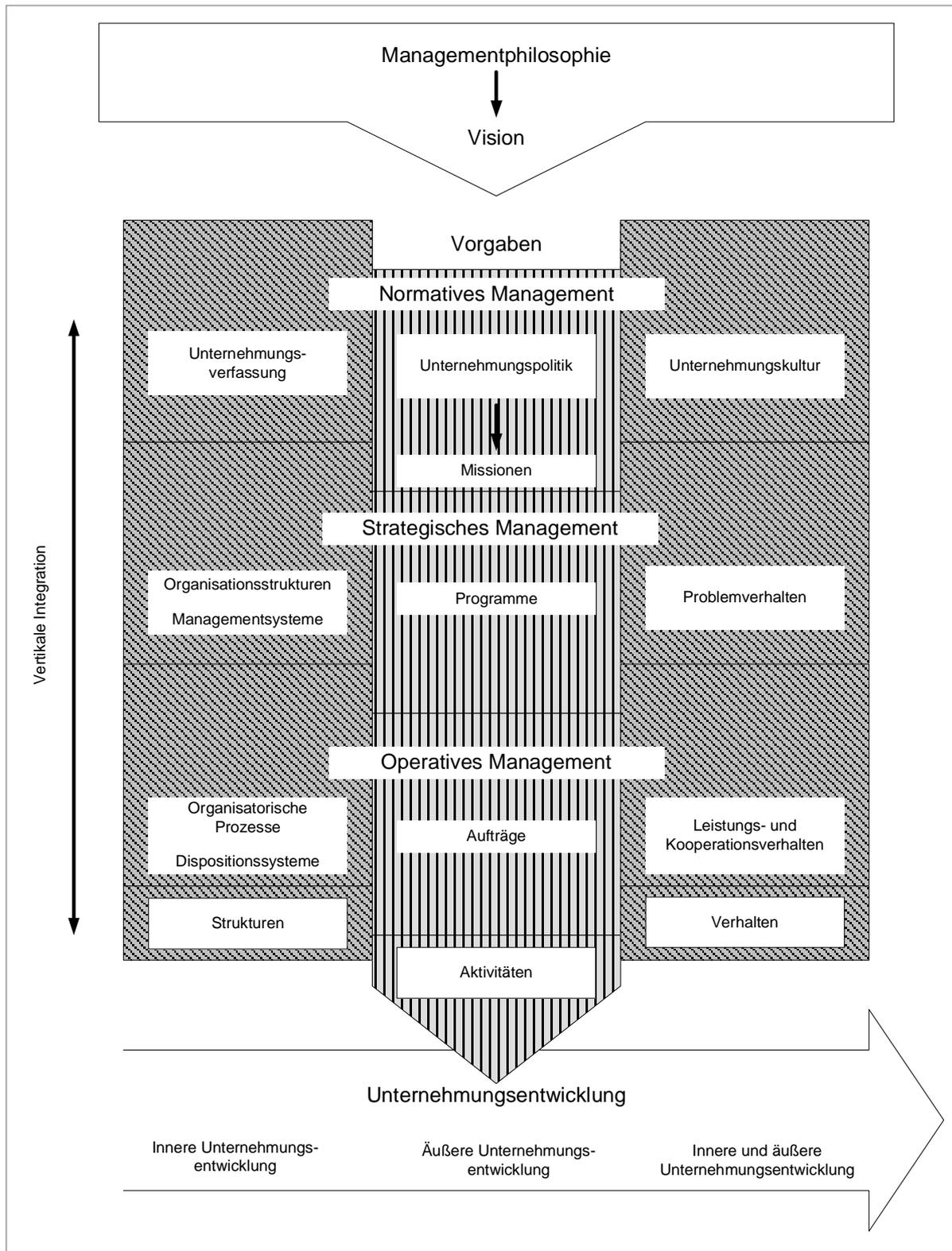


Abbildung 14: Die Handlungsebenen des Unternehmensmanagements nach Bleicher ¹¹⁰

¹¹⁰ Quelle: Bleicher K. (2004), S. 88

Die Inhalte des logistischen Supplier Relationship Managements in den normativen, strategischen und operativen Ausprägungen werden im Folgenden erarbeitet. Ausgehend von der Unternehmensvision bzw. der Logistikvision werden die Aufgaben des Unternehmensmanagements sowie die Ausprägungen des Logistikmanagements in den drei Handlungsebenen beschrieben. Aus diesen Betrachtungen werden die Inhalte des logistischen Supplier Relationship Managements in Bezug auf die normative, die strategische und die operative Handlungsebene des Unternehmensmanagements abgeleitet.

2.2.1 UNTERNEHMENSVISION, LOGISTIKVISION UND VISION FÜR LOGISTISCHES SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Die Vision als generelle Leitidee ist der Ausgangspunkt jeglicher unternehmerischer Tätigkeit. Sie beschreibt ein konkretes Zukunftsszenario und weist Richtungen, die das Denken, Handeln und Fühlen der Mitarbeiter lenken.

Visionen sollten drei wesentliche Funktionen erfüllen:¹¹¹

- Eine *Fokussierungsfunktion*, die eine Konzentration und Fokussierung von Fähigkeiten, Kräften und Ressourcen auf eine geschickte Auswahl, Konfiguration und Optimierung von Geschäftsprozessen sicherstellen soll, um die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb langfristig sichern zu können. Diese Funktion ist auf das Wettbewerbsumfeld bezogen.
- Eine *Legitimationsfunktion*, die alle wesentlichen Anspruchsgruppen von der Sinnhaftigkeit bzw. dem Zweck der Unternehmenstätigkeit überzeugen soll. Diese Funktion ist auf das gesellschaftliche Umfeld bezogen.
- Eine *Identifikations- und Motivationsfunktion*, die sich auf die Mitarbeiter bezieht. Durch positive eigene Erfahrungen mit dem Unternehmen und überzeugt vom Sinn- und Wertgehalt des eigenen Tuns, sollen Mitarbeiter zu Höchstleistungen angespornt werden.

¹¹¹ Vgl. Bleicher K. (2004), S. 105 - 109

Die Unternehmensvision stellt das wünschenswerte und realistische Zukunftsbild des Unternehmens dar. Sie umschließt die Wege zu dessen Erreichung und zur Sicherung einer dauerhaften und erfolgreichen Unternehmensentwicklung.¹¹² Die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens umfasst eine qualifizierte Veränderung in Richtung eines positiven und sinnvollen Wandels. Die unternehmerische Vision ist die Basis für unternehmenspolitisches Handeln und Verhalten und in diesem Zusammenhang zentraler Inhalt des normativen Managements.¹¹³

Die Vision sollte in Form einer einfachen, verständlichen und faszinierenden Zukunftsbotschaft formuliert sein. Sie stellt letztendlich die Basis für die Formulierung der Handlungsstrategien für das Unternehmen, die im Rahmen des operativen Managements verwirklicht werden, dar.¹¹⁴

Aus dem Vorhergehenden abgeleitet, konkretisiert sich die Logistikvision somit als das wünschenswerte und realistische Zukunftsbild hinsichtlich der logistischen Strukturen und Prozesse des unternehmensweiten und unternehmensübergreifenden Wertschöpfungssystems einschließlich der Wege zu dessen Erreichung.¹¹⁵

Durch die Umsetzung der Logistikvision wird einerseits eine entsprechende Führungseffektivität und -effizienz erreicht, andererseits kann das Flexibilitätspotenzial des Unternehmens, durch das in der Vision verankerte kontinuierliche Beobachten der Entwicklung der Unternehmensumwelt und der Simulation denkbarer Umfeldzustände, erhöht werden.¹¹⁶

Die Logistikvision ist als Teilvision der Unternehmensvision zu betrachten. Beide stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander. Die Logistikvision wird einerseits durch die Unternehmensvision beeinflusst. Andererseits kann die Logistikvision der Unternehmensvision wesentliche Impulse geben und die Unternehmensentwicklung nachhaltig beeinflussen.¹¹⁷

Die Vision wurde in den vorhergehenden Ausführungen als der allgemeine Ausgangspunkt für unternehmerisches Handeln beschrieben. Sie bestimmt das Denken, Handeln und Fühlen der Mitarbeiter. Die Logistikvision wurde als Teilvision der Unternehmensvision beschrieben.

¹¹² Vgl. Göpfert I. (2005), S. 165

¹¹³ Vgl. Bleicher K. (2004), S. 81

¹¹⁴ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 174f.

¹¹⁵ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 165

¹¹⁶ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 170

¹¹⁷ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 165f.

Die für Unternehmensvision und Logistikvision geltenden Grundsätze werden in weiterer Folge auf die Vision für logistisches Supplier Relationship Management übertragen.

Als generelle Leitidee lenkt die Vision für logistisches Supplier Relationship Management das Denken und Handeln aller Beteiligten und zeichnet das angestrebte, konkrete Zukunftsbild in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten im Logistikbereich. In diesem Zusammenhang unterstreicht BOGASCHEWSKY die Bedeutung der Entwicklung einer *gemeinsamen* Vision über die Beziehung im Sinne des konkreten Zukunftsbildes.¹¹⁸

Gemäß dem Konzept „Integriertes Management“ nach BLEICHER, das die Basis für die Ausarbeitung der Inhalte des logistischen Supplier Relationship Management auf den unterschiedlichen Ebenen des Unternehmensmanagement sein soll, mündet die Unternehmensvision in das normative Management. Dessen Inhalte werden im Folgenden beschrieben. Die Ausführungen dienen letztendlich der Ableitung der Inhalte des normativen logistischen Supplier Relationship Managements.

2.2.2 NORMATIVES LOGISTISCHES SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Das normative Management definiert die grundlegenden Werte, Ziele, Handlungsnormen und Spielregeln für das strategische und operative Management. Die zentrale Aufgabe des normativen Managements ist die Absicherung der Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens. Mit der Formulierung der generellen Unternehmensziele, den Wertvorstellungen und Normen sowie der Spielregeln erhält ein Unternehmen seine unverwechselbare Identität.¹¹⁹

Nach BLEICHER besteht das normative Management aus der Unternehmenspolitik, der Unternehmensverfassung und der Unternehmenskultur.¹²⁰

Im Folgenden werden mit Ausnahme der Unternehmensverfassung, die den formalen rechtlichen Status enthält¹²¹, die oben erwähnten Elemente und das Zusammenspiel derselben, inhaltlich um die Logistikdimension erweitert, beschrieben.

¹¹⁸ Vgl. Bogaschewsky R. (2000), S. 140

¹¹⁹ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 145

¹²⁰ Vgl. Bleicher K. (2004), S. 81

¹²¹ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 145

2.2.2.1 **UNTERNEHMENSPOLITIK UND LOGISTIKPOLITIK**

Um zu erreichen, dass die Ziele, Wertvorstellungen, Normen und Spielregeln im Unternehmen gleichermaßen befolgt werden, werden diese im Rahmen der Unternehmenspolitik durch die dafür zuständigen organisatorischen Einheiten offiziell autorisiert und verbindlich vorgeschrieben. Ausgehend von der Unternehmensphilosophie und der Unternehmensethik wird in der Unternehmenspolitik das für das Handeln des Unternehmens wesentliche Werte- bzw. Normensystem definiert.

Die Unternehmenspolitik sollte zu folgenden drei interdependenten Themenkreisen Aussagen formulieren: ¹²²

- Zum *Unternehmenszweck*, der die Art der Güter oder Dienstleistungen, welche die Leistungserstellung und Verwertung des Unternehmens charakterisieren, definiert (wirtschaftliche Grundfunktion)
- Zu den *obersten Unternehmenszielen*, die die langfristig angestrebten Ziele, deren Erfüllung die Existenz des Unternehmens am Markt und in der Gesellschaft sichert, manifestieren (Rentabilitätsziele, Marktstellung, soziale Ziele)
- Zu den *Unternehmensprinzipien*, die die richtungsweisenden Grundsätze angeben, wie bei der Erfüllung des Unternehmenszwecks bzw. der Unternehmensziele vorgegangen werden soll (Verhaltensprinzipien gegenüber Interessensgruppen des Unternehmens bzw. Leitungsprinzipien für Problemlösungsprozesse)

Die Unternehmenspolitik definiert über einen Ausgleich der unterschiedlichen Interessen interner und externer Anspruchsgruppen den Entwicklungspfad in die Zukunft durch die Festlegung genereller Ziele. ¹²³

Missionen als Ergebnis des unternehmenspolitischen Entwicklungsprozesses sollen eine *generelle Zielausrichtung* und eine *Grundorientierung* für das strategische und operative Management hinsichtlich bevorzugter Verhaltensweisen bei der Zielverfolgung vermitteln. ¹²⁴

¹²² Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 40

¹²³ Vgl. Bleicher K. (2004), S. 157

¹²⁴ Vgl. Bleicher K. (2004), S. 169

In diesem Zusammenhang gibt die Unternehmenspolitik beispielsweise den konzeptionellen Raster zur Abbildung komplexer Entscheidungssituationen vor. Problemsichtweisen bzw. Problemlösungen hängen sehr individuell vom jeweiligen Mitarbeiter eines Unternehmens bzw. dessen subjektiver Wahrnehmung ab. Problemlösungen bzw. Entscheidungsprozesse werden mit Hilfe dieses Rasters in gleicher Weise strukturiert. Die Grundelemente dieses konzeptionellen Rasters sind das Wertdenken, das durchgängige (System-)denken, daraus abgeleitet das Gesamtkostendenken, das auf der Marketingkonzeption basierende Servicedenken und das für ökonomische Betrachtungen erforderliche Effizienzdenken.¹²⁵

Die *generelle Zielausrichtung* nach BLEICHER umfasst mit der Ausrichtung auf Anspruchsgruppen, der Entwicklungsorientierung, der ökonomischen Zielausrichtung und der gesellschaftlichen Zielausrichtung vier Dimensionen, die jeweils unterschiedliche Ausprägungen aufweisen. Zu einem Gesamtbild verdichtet ergeben diese vier Dimensionen eine Typologie unternehmenspolitischer Missionen.¹²⁶

Die Dokumentation aller im Rahmen der Unternehmenspolitik getätigten Aussagen zur Grundhaltungen eines Unternehmens in einem Unternehmensleitbild dient letztendlich der gezielten Information interner und externer Interessensgruppen über Wertvorstellungen und Verhaltensweisen des Unternehmens.¹²⁷

Aufgrund der klaren Strukturierung der Methodik nach BLEICHER zur Definition der Unternehmenspolitik wird eine Übertragung der Vorgehensweise auf die Formulierung der Logistikpolitik als Teilpolitik der Unternehmenspolitik empfohlen.¹²⁸

Folgt man dieser Empfehlung bzw. vorhergehenden Ausführungen, so ist im Rahmen des normativen Logistikmanagements ein wesentlicher Punkt die Festlegung der Logistikpolitik und somit die Definition einer *generellen Zielausrichtung* bzw. *Grundorientierung* für Verhaltensweisen bei der Zielverfolgung im Rahmen des strategischen und operativen Logistikmanagements. Zu berücksichtigen sind dabei die interdependenten Themenkreise *Unternehmenszweck*, *Unternehmensziele* und *Unternehmensprinzipien*.

¹²⁵ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 39

¹²⁶ Vgl. Bleicher K. (2004), S. 171

¹²⁷ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 42

¹²⁸ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 151

Wie aus Abbildung 14 ersichtlich, wird die Unternehmenspolitik und daher auch die Logistikpolitik sowohl von der Unternehmensverfassung als auch von der Unternehmenskultur getragen. Es ist daher von wesentlicher Bedeutung, die Aspekte und Elemente der Unternehmenskultur und in weiterer Folge der Logistikkultur zu beschreiben. Folgender Abschnitt widmet sich dieser Themenstellung.

2.2.2.2 UNTERNEHMENSKULTUR UND LOGISTIKKULTUR

Unter der Unternehmenskultur werden das *kognitiv* entwickelte Wissen und die Fähigkeit eines Unternehmens sowie die *affektiv* geprägten Einstellungen ihrer Mitarbeiter zur Aufgabe, zum Produkt, zu den Kollegen, zur Führung und zum Unternehmen in ihrer Formung von Wahrnehmungen und Präferenzen gegenüber Ereignissen und Entwicklungen verstanden.¹²⁹

Werte und Normen prägen die Unternehmenskultur. Sie tragen das Verhalten von Mitgliedern des sozialen Systems Unternehmen, beeinflussen die Unternehmensentwicklung und führen den unternehmenspolitischen Kurs zu Erfolg oder Misserfolg.¹³⁰

Die Kultur verleiht dem Unternehmen ihre eigene, unverwechselbare Systemidentität und signalisiert den Systemmitgliedern den „Korridor“ für zukünftiges Verhalten.¹³¹

Abbildung 15 stellt die prägenden Elemente einer Unternehmenskultur dar. In diesem Zusammenhang wird zwischen primären und sekundären kulturellen Elementen unterschieden.

¹²⁹ Vgl. Bleicher K. (2004), S. 238

¹³⁰ Vgl. Bleicher K. (2004), S. 236f.

¹³¹ Vgl. Bleicher K. (2004), S. 239



Abbildung 15: Prägende Elemente einer Unternehmenskultur ¹³²

Die Unternehmenskultur trägt die Unternehmenspolitik, wobei unternehmenspolitisches Wollen im Gleichklang mit dem durch Werte und Normen der Unternehmenskultur induziertem Verhalten stehen muss. Ist dies nicht der Fall, resultiert dies in Akzeptanzwiderständen, die eine negative Wirkung auf Strategien und Maßnahmen im Sozialsystem des Unternehmens ausüben. ¹³³

Die Unternehmenskultur setzt sich aus verschiedensten Subkulturen, die sich über aufgabeninduzierte Unterschiede bzw. organisatorische und räumliche Distanzierung differenzieren, zusammen. ¹³⁴

Die Logistikkultur stellt eine dieser Subkulturen dar. In Anlehnung an die Unternehmenskultur beinhaltet sie die logistischen Kenntnisse und Fähigkeiten sowie die affektiven Einstellungen der Mitarbeiter in Bezug auf die Logistikfunktion, die Logistikziele, die Logistikaufgaben, die Logistikleistungen sowie Kooperationspartner. Die Logistikkultur subsumiert die grundlegenden Logistikwerte, die konkret zu formulieren sind. ¹³⁵

¹³² Eigendarstellung (visuelle Aufarbeitung) in Anlehnung an Bleicher K. (2004), S. 241

¹³³ Vgl. Bleicher K. (2004), S. 245

¹³⁴ Vgl. Bleicher K. (2004), S. 244f.

¹³⁵ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 159

In den vorhergehenden Ausführungen wurde bereits festgehalten, dass das logistische SRM als ein Teilbereich des Logistikmanagements zu sehen ist. Das bedeutet, dass auch für diesen Teilbereich konkrete grundlegende Wertvorstellungen zu formulieren sind. In einem Modell für das logistische SRM ist dieser Anforderung also Rechnung zu tragen.

Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur bzw. Logistikpolitik und Logistikkultur sind Teil des normativen Managements eines Unternehmens. Darüber steht die unternehmerische Vision als Leitstern für das normative, strategische und operative Management¹³⁶, die den Ausgangspunkt jeglicher unternehmerischer Tätigkeit darstellt. Die wechselseitigen Beziehungen, die zwischen Logistikvision, Logistikpolitik und Logistikkultur bestehen, werden im Folgenden dargestellt.

2.2.2.3 DAS ZUSAMMENSPIEL VON LOGISTIKVISION, LOGISTIKPOLITIK UND LOGISTIKKULTUR

Die Logistikvision ist von zentraler und dominierender Bedeutung innerhalb der wechselseitigen Beziehungen. Logistikkultur und Logistikpolitik beeinflussen den Prozess zur Logistikvisionsfindung. Der kulturelle Einfluss zeigt sich beispielsweise bei der Auswahl der Wege zur Visionsfindung. Im Falle einer charismatischen Führung wird die Logistikvision eher von der Führungspersönlichkeit entwickelt und getragen, während bei der teamorientierten Führung ein gemeinschaftlicher Weg zur Visionsfindung beschritten wird. Auch im Visionsfindungsprozess selbst übt die Kultur eine Wirkung aus. Der Einfluss der Politik auf die Logistikvision zeigt sich beispielsweise anhand der Wirkung unterschiedlicher politischer Grundhaltungen. Logistikpolitik und Logistikkultur wirken aktiv auf den Prozess der Visionsfindung. Die Logistikvision ihrerseits entwickelt hingegen die Politik und die Kultur weiter. Dieser Effekt wird nicht nur deutlich, wenn die Vision bereits implementiert ist und gelebt wird, sondern tritt auch schon im Prozess der Visionsfindung auf.¹³⁷

¹³⁶ Vgl. Bleicher K. (2004), S. 241

¹³⁷ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 192f.

Grundsätzlich ist damit ein aktives und reaktives Rollenspiel zwischen Logistikkvision, Logistikpolitik und Logistikkultur festzuhalten. Während zu Beginn des Visionsfindungsprozesses Politik und Kultur noch die aktivere Rolle einnehmen, wandelt sich die Rolle der Logistikkvision mit dem Fortschreiten des Entwicklungsprozesses von einer erst reaktiven zu einer mehr und mehr aktiven. Zum Ende des Visionsfindungsprozesses nimmt die Vision ihre bereits eingangs beschriebene, dominierende Rolle endgültig ein. Die Logistikkvision kann dann zu einem grundlegenden politischen und kulturellen Wandel führen.¹³⁸

Für den der vorliegenden Arbeit zugrundeliegenden Themenbereich des logistischen SRM ist die Schlussfolgerung naheliegend, dass auch hier Vision bzw. politische und kulturelle Aspekte zusammenspielen. Die Vision für logistisches SRM kann zu einem Wandel von Politik und Kultur führen kann.

2.2.2.4 KOMMUNIKATION VON LOGISTIKVISION, -POLITIK UND -KULTUR

Die Logistikkvision, -politik und -kultur dienen dazu, das Verhalten der Mitglieder eines Unternehmens im Innen- und Außenverhältnis zu kanalisieren. Die Voraussetzung dafür ist aber, eine unternehmensweite und verhaltensbeeinflussende Wirkung zu schaffen. Erst über eine breite Kommunikation der definierten Normen kann dies gewährleistet werden. Generelle Ziele, Grundorientierungen für den strategischen und operativen Bereich, verfassungsmäßige Rahmenbedingungen und die kulturelle Vermittlung von Werten stellen ein Nutzungspotential für die Systemmitglieder dar. Der Wert dieses Nutzungspotentials hängt einerseits von dessen expliziter Transparenz ab, andererseits von dessen Kommunikationsfähigkeit.¹³⁹

Für die Weitergabe bzw. Vermittlung der Vision, Unternehmenspolitik, Unternehmensverfassung und Unternehmenskultur werden unterschiedliche Kommunikationswerkzeuge bzw. -methoden verwendet.

¹³⁸ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 193

¹³⁹ Vgl. Bleicher K. (2004), S. 272f.

Die *Vision* und die *Unternehmenspolitik* werden über Leitbilder vermittelt, die *Unternehmensverfassung* über Satzungen, Geschäftsverteilungs- und Geschäftsordnungen (Geschäftsregelemente) und die *Unternehmenskultur* über schriftlich kodifizierte, erstrebte Veränderung von Unternehmenskulturen und das vorgelebte Führungsverhalten. Die Kommunikation erfolgt dabei in der Regel über Ergebnisse und Prozesse normativen Managements in Form von schriftlichen Deklarationen, ergänzt durch mündliche Vermittlungsformen (Unternehmenskonferenzen, Tagungen, Seminare etc.).¹⁴⁰

Obige Aussage stellt einen wichtigen Aspekt dar. Soll das Verhalten der Mitglieder eines Unternehmens in Bezug auf logistisches SRM kanalisiert werden und eine unternehmensweite und verhaltensbeeinflussende Wirkung geschaffen werden, so wird es sinnvoll sein, Vision und politische Aspekte in Bezug auf das logistische SRM in Form eines Leitbildes zu dokumentieren und an die Systemmitglieder entsprechend zu kommunizieren.

Aufgrund der zentralen Bedeutung für alle weiteren Ausführungen wird im Folgenden auf das Leitbild als Kommunikationsmittel eingegangen. Ausgehend von Ausführungen zum Unternehmensleitbild wird in weiterer Folge im Speziellen dann auf das Logistikleitbild eingegangen.

2.2.2.5 DAS LOGISTIKLEITBILD ALS KOMMUNIKATIONSMITTEL VON ANGESTREBTEN ZIELEN UND VERHALTENSWEISEN

Das Unternehmensleitbild vermittelt das Selbstverständnis des Unternehmens. Es vereint visionäre, politische und kulturelle Aspekte.¹⁴¹ Leitbilder als Orientierungsgrundlage enthalten die grundsätzlichen und damit die allgemeingütigsten, gleichzeitig aber auch abstraktesten Vorstellungen über angestrebte Ziele und Verhaltensweisen des Unternehmens. Leitbilder sind ein „realistisches Idealbild“ bzw. ein Leitsystem, an dem sich unternehmerische Tätigkeiten orientieren.¹⁴²

¹⁴⁰ Vgl. Bleicher K. (2004), S. 273

¹⁴¹ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 196

¹⁴² Vgl. Bleicher K. (2004), S. 275

Die Formulierung eines Unternehmensleitbildes dient dazu, sowohl interne als auch externe Anspruchsgruppen eines Unternehmens gezielt über zentrale Wertvorstellungen und Verhaltensweisen zu informieren, und damit deren Verhalten zu beeinflussen. Im Rahmen der Corporate Identity stellt es darüber hinaus auch ein Werkzeug zur Imagebildung des Unternehmens dar.¹⁴³ Das Corporate Identity Concept kann auf die Logistik übertragen werden.¹⁴⁴ Je grundlegender die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens vom Logistik-Know-How abhängt, umso wichtiger ist die Verankerung der Grundsätze in einem Logistikleitbild.¹⁴⁵

Damit kann gesagt werden, dass das Logistikleitbild in grundsätzlichem Einklang mit dem Unternehmensleitbild stehen muss. Es vermittelt die logistischen Führungs- und Ausführungsgrundsätze und gibt damit einen allgemeinen Orientierungsrahmen für alle Mitarbeiter vor.¹⁴⁶

Der zentrale Bestandteil des Logistikleitbildes muss die in der Logistikkette zum Ausdruck kommende Flussorientierung sein. An dieser Stelle sei hier erwähnt, dass diese Verankerung der Flussorientierung eine Umorientierung der Verhaltensprinzipien eines Unternehmens im Sinne des Netzwerkdenkens nicht nur in Bezug auf die internen Beziehungen zu anderen Geschäftsbereichen des Unternehmens, sondern auch in Bezug auf die externen Beziehungen z.B. zu Lieferanten erfordert.¹⁴⁷

Gerade wenn man diese externen Beziehungen betrachtet, ist es für die vorliegende Arbeit von Relevanz, den vertrauensbildenden Aspekt durch die Ermöglichung eines gemeinsamen Lernens durch eine intensive, wechselseitige Kommunikation zu erwähnen.

Im Supply Chain Management spielt dieser Aspekt eine hervorgehobene Rolle, da die Zusammenarbeit in Unternehmensnetzwerken und die unternehmensübergreifende Optimierung der Wertschöpfungskette auch eine Lernkomponente enthält.¹⁴⁸

Gilt es, ein Leitbild für logistisches SRM zu entwickeln, so muss die Flussorientierung in der Logistikkette berücksichtigt werden.

¹⁴³ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 42

¹⁴⁴ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 196

¹⁴⁵ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 42

¹⁴⁶ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 196

¹⁴⁷ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 42f.

¹⁴⁸ Vgl. Groll M. (2004), S. 109

2.2.2.6 REFLEXION UND ABLEITUNG DER NORMATIVEN AUSPRÄGUNGEN DES LOGISTISCHEN SRM

Allen Ausführungen in dieser Arbeit wurde die Sichtweise des logistischen Supplier Relationship Managements als Teilbereich des Logistikmanagements zugrunde gelegt (vgl. Kap. 2.1.7.3). Auf Basis der vorhergehenden Ausführungen zu den Inhalten bzw. Ausprägungen des allgemeinen normativen Unternehmensmanagements und jenen des normativen Logistikmanagements können Inhalte und Ausprägungen des normativen logistischen Supplier Relationship Managements abgeleitet werden.

Als Elemente des normativen Managements wurden die Unternehmenspolitik, die Unternehmensverfassung und die Unternehmenskultur beschrieben, wobei auf die Unternehmensverfassung aufgrund der nicht gegebenen Relevanz nicht näher eingegangen wurde. Unternehmenspolitik und -kultur wurden anschließend um die Logistikdimension erweitert.

Die Unternehmenspolitik definiert das für das Handeln des Unternehmens wesentliche Werte- und Normensystem und gibt die generelle Zielausrichtung bzw. Grundorientierung für Verhaltensweisen bei der Zielverfolgung im Rahmen des strategischen und operativen Managements vor. Die Erweiterung um die Logistikdimension führte zur Definition der Inhalte der Logistikpolitik als Teilpolitik der Unternehmenspolitik (vgl. Kap. 2.2.2.1).

Der Systematik folgend und unter der Berücksichtigung der Sichtweise des logistischen Supplier Relationship Managements als einen Teilbereich des Logistikmanagements können die oben beschriebenen Inhalte auf das logistische Supplier Relationship Management übertragen werden. Aus politischer Sicht muss das logistische Supplier Relationship Management also Werte und Normen und eine generelle Zielausrichtung bzw. Grundorientierung für Verhaltensweisen im strategischen und operativen Management festlegen.

BOGASCHEWSKY unterstreicht dies, indem er die Bedeutung der Formulierung genereller Handlungsvorgaben für das strategische und operative Supplier Relationship Management sowie die Abstimmung ökonomischer, technologischer, ökologischer und gesellschaftlich-sozialer Zielkategorien und der allgemeinen Entwicklungsrichtung hervorhebt. Er sieht die Entwicklung gemeinschaftlicher Verhaltensprinzipien für die Interaktion sowohl auf Führungs- als auch auf Abwicklungsebene in Abstimmung mit den unternehmensindividuellen und verhaltensbezogenen Normen und Werten (welche die Unternehmenskultur prägen) als einen wesentlichen Bestandteil des Supplier Relationship Managements.¹⁴⁹

Werte und Normen definieren die Unternehmenskultur. Sie tragen das Verhalten von Mitgliedern des sozialen Systems Unternehmen. Die Logistikkultur als Subkultur beinhaltet die logistischen Kenntnisse und Fähigkeiten sowie die affektiven Einstellungen der Mitarbeiter in Bezug auf die Logistikfunktion, die Logistikziele, die Logistikaufgaben, die Logistikleistungen sowie Kooperationspartner (vgl. Kap. 2.2.2.2). Um die Dimension des Supplier Relationship Managements erweitert, können diese Inhalte auch auf das logistische Supplier Relationship Management übertragen werden.

In diesem Zusammenhang betont BOGASCHWESKY die Wichtigkeit der Offenheit gegenüber der Kultur des Partners und der Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft.¹⁵⁰

Das Zusammenspiel von Logistikvision, Logistikpolitik und Logistikkultur wurde dargestellt, wobei die dominierende Rolle der Logistikvision hervorgehoben wurde (vgl. Kap. 2.2.2.3). Rückschließend auf das logistische Supplier Relationship Management, kann davon ausgegangen werden, dass auch hier der Vision eine zentrale Rolle zukommt.

Erst über eine breite Kommunikation von Vision, Politik und Kultur kann gewährleistet werden, dass eine unternehmensweite und verhaltensbeeinflussende Wirkung geschaffen wird. Die Vision und die Politik werden über Leitbilder vermittelt (vgl. Kap. 2.2.2.5).

Die Formulierung einer auf die Kooperation gerichteten, normierenden und formalen Rahmenordnung für die gemeinsame Zielfindung und den Interessensausgleich zur Legitimation bzw. Kanalisierung des Managementhandelns (d.h. die Verankerung im Leitbild), ist nach BOGASCHWESKY von wesentlicher Bedeutung im Rahmen des allgemeinen Supplier Relationship Managements.¹⁵¹

¹⁴⁹ Vgl. Bogaschewsky R. (2000), S. 140-142

¹⁵⁰ Vgl. Bogaschewsky R. (2000), S. 140-142

¹⁵¹ Vgl. Bogaschewsky R. (2000), S. 140-142

Konkret bedeutet das - um die Dimension der Logistik erweitert - die im Rahmen des logistischen Supplier Relationship Managements definierten Normen im Logistikeitbild zu dokumentieren.

2.2.3 STRATEGISCHES LOGISTISCHES SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

2.2.3.1 INHALTE DES STRATEGISCHEN UNTERNEHMENSMANAGEMENTS

An das normative Management schließt die strategische Dimension des Managements an. Wesentliche Verkoppelungen zwischen den beiden Ebenen bestehen durch die Wirkungen der Unternehmenspolitik, der Unternehmensverfassung und der Unternehmenskultur auf die Ausgestaltung der strategischen Ebene des Managements. Die Unternehmenspolitik wirkt aufgrund ihrer opportunistischen bzw. verpflichtenden Auslegung unmittelbar auf die Wahl und Ausgestaltung strategischer Programme, die Auswahl der Träger von Strategien und ihr Verhalten im Rahmen des strategischen Managements ein. Die Unternehmensverfassung nimmt Einfluss auf die Ausrichtung der Unternehmenspolitik, auf die Legitimation der Spitzenorgane und die Kanalisierung einer machtgeprägten Konfliktregelung. Sie legt damit die Grundlage für die strategische Ausgestaltung der Organisationsstruktur und der Managementsysteme sowie letztlich auch der strukturellen Prägung der operativen Dimension.¹⁵²

Eine verhaltensprägende Wirkung auf das strategische und das operative Management hat letztlich die opportunistische oder verpflichtende Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur stellt die eigentliche Quelle der strategischen Stoßkraft dar.¹⁵³

Neben der Bereitstellung kanalisierender Organisationsstrukturen und Managementsysteme bilden Ziele und Maßnahmen zusammen mit ihrem Aufforderungscharakter, ganz bestimmte Wege zur Verwirklichung der Unternehmenspolitik zu beschreiten – die strategischen Programme –, wesentliche Segmente der strategischen Unternehmensführung. Inhalt der strategischen Unternehmensführung ist die Entwicklung strategischer Erfolgspotenziale durch die Harmonisierung strategischer Konzepte mit der organisatorischen Strukturierung und Systemgestaltung sowie der strategischen Entwicklung des Problemverhaltens.¹⁵⁴

¹⁵² Vgl. Bleicher K. (2004), S. 284f.

¹⁵³ Vgl. Bleicher K. (2004), S. 285

¹⁵⁴ Vgl. Bleicher K. (2004), S. 287

Im Rahmen des strategischen Managements wird das Unternehmen zukünftig positioniert. Technologien und Kernkompetenzen werden definiert, Ressourcen auf geplante Aktivitäten verteilt und Kriterien und Standards zur Zielerreichung werden definiert. Sowohl Strategieentwicklung als auch Strategieausführung und Kontrolle sind Inhalte des strategischen Managements.¹⁵⁵

Die Aufgaben des strategischen Managements sind:¹⁵⁶

- die Formulierung der Unternehmensstrategie, die es dem Unternehmen ermöglicht, effektiv und effizient mit dem Wettbewerb zu interagieren,
- die Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen dafür und
- die Nutzung strategischer Werkzeuge zur Unterstützung bei der Lösung strategischer Aufgabenstellungen.

2.2.3.2 AUFGABEN DES STRATEGISCHEN LOGISTIKMANAGEMENTS

Abgeleitet von der Ausrichtung des strategischen Managements im Allgemeinen besteht die Zielsetzung des *strategischen Logistikmanagements* im Aufbau und der Ausnutzung logistischer Erfolgspotenziale.¹⁵⁷

In diesem Zusammenhang werden unter logistischen Erfolgspotenzialen „*die langfristigen Leistungsfähigkeiten von flussbezogenen Systemen, die die Wettbewerbsposition des Unternehmens oder des strategischen Netzwerkes dauerhaft stabilisieren und stärken*“¹⁵⁸, verstanden.

Im Rahmen des strategischen Logistikmanagementsystems wird die spezifische Ausrichtung des Planungs-, Organisations-, Personalführungs-, Informations- und Kontrollsystems auf die Objektflüsse definiert.¹⁵⁹

¹⁵⁵ Vgl. Hinterhuber H. H., Al-Ani A., Handlbauer G. (1996), S. 13

¹⁵⁶ Vgl. Hussey D. E. (1995), S. 2

¹⁵⁷ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 202

¹⁵⁸ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 209

¹⁵⁹ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 202

Das Logistikmanagement der strategischen Ebene arbeitet auf Basis von Gesamtplänen, die eine langfristige Koordination der logistischen Teilbereiche ermöglichen. Die Herausforderungen auf dieser Ebene sind komplex. Langfristige und erfolgswirksame Entscheidungen, die kurzfristig nicht oder nur durch erhebliche Erfolgsminderung revidiert werden können, sind zu treffen. ¹⁶⁰

Das strategische Logistikmanagement verlangt die Weichenstellung für eine ganzheitliche „integrative“ Logistik im Sinne des Netzwerkdenkens. Ausgangspunkt ist die klare Vorgabe der strategischen Grundrichtung abgeleitet aus dem Logistikleitbild. ¹⁶¹

Auf der strategischen Handlungsebene des Logistikmanagements ist die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Gestaltung von Strukturen sicherzustellen, die auf die Logistikprozesse bestimmend wirken. ¹⁶²

Die Aufgaben des Logistikmanagements im strategischen Bereich liegen vor allem in ¹⁶³

- der Ermittlung der strategischen Bedeutung der Logistik für das Unternehmen,
- der Definition strategischer Logistikziele,
- einer logistikorientierten Unternehmensplanung,
- der Ausrichtung der Organisation nach logistischen Prinzipien,
- der Bereitstellung strategischer Logistikinformationen und
- der logistischen Ausrichtung von Anreizsystemen.

Auf Basis der Ergebnisse oben angeführter Aufgaben des strategischen Logistikmanagements erfolgt die Formulierung von Logistikstrategien, wobei unter Strategien in diesem Zusammenhang globale Wegbeschreibungen (bzw. das spezifische Aktivitätenprofil) zur Entfaltung von Erfolgspotenzialen zu verstehen sind. ¹⁶⁴

¹⁶⁰ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 23

¹⁶¹ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 34

¹⁶² Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 36

¹⁶³ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 203

¹⁶⁴ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 204

Die Logistikstrategie besteht aus spezifischen Teilstrategien. Gemäß einer klassischen phasenorientierten Gliederung sind das die Beschaffungsstrategie, die Produktionslogistikstrategie, die Distributionslogistikstrategie und die Entsorgungslogistikstrategie. Auch diese Teilstrategien können wiederum weiter aufgegliedert werden (z.B.: Beschaffungslogistikstrategie in Sourcing- und Bereitstellungsstrategie).¹⁶⁵

Obige Ausführungen stellen die Inhalte des strategischen Managements um die Logistikdimension erweitert dar.

2.2.3.3 STRATEGISCHES SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Aus der Perspektive des *allgemeinen strategischen Supplier Relationship Managements* (d.h. ohne Berücksichtigung der Dimension der Logistik) betrachtet, können folgende wesentliche Aufgabenfelder festgehalten werden:¹⁶⁶

- Bewertung und Segmentierung von Lieferanten hinsichtlich ihrer (zukünftigen) strategischen Bedeutung für das Unternehmen (unter Berücksichtigung der Wichtigkeit der externen Leistung für das Unternehmen und der eigenen Wettbewerbsstellung des Unternehmens gegenüber dem Lieferanten)¹⁶⁷
- Gemeinsame Festlegung strategischer Beziehungsprogramme (Festlegung strategischer Ziele, der Felder der Zusammenarbeit (beziehungsbezogenen Leistungsprogrammstrategie), abgestimmter Wettbewerbsstrategien sowie Bestimmung der Ressourcenstrategie (Art, Umfang und Nutzung der durch die Partner bereitzustellenden Ressourcen)
- Die Definition des beziehungsrelevanten Problemverhaltens (angestrebtes Führungsverhalten, strategische Rollenzuordnung, unterstützte Lernmechanismen)
- Die Implementierung ähnlicher, prozessorientierter Organisationsstrukturen (Gewährleistung möglichst reibungsloser, zwischenbetrieblicher Leistungsprozesse)
- Strategisches Beziehungscontrolling zur Messung des Beziehungserfolges auf Basis gemeinsam entwickelter Kenngrößen und Instrumente
- Die systematische Gestaltung der Informations- und Kommunikationssysteme

¹⁶⁵ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 205

¹⁶⁶ Vgl. Bogaschewsky R. (2000), S. 142f.

¹⁶⁷ Vgl. Riemer K., Klein S. (2002), S. 11

2.2.3.4 ZUSAMMENFÜHRUNG UND ABLEITUNG DER INHALTE UND AUFGABEN DES STRATEGISCHEN LOGISTISCHEN SUPPLIER RELATIONSHIP MANagements

Grundsätzlich ist den vorhergehenden Ausführungen zufolge das logistische Supplier Relationship Management als Teilbereich des Logistikmanagements und somit auch des Unternehmensmanagements zu sehen.

Für die vorliegende Arbeit von wesentlicher Bedeutung sind mehrere Aspekte.

Ein erster interessanter Aspekt ist, dass die definierte Kultur gleichermaßen die Quelle der strategischen Stoßkraft darstellt. Interessant in diesem Zusammenhang ist vor allem der Hinweis auf die „Kraft“ der Strategie. Letztendlich werden hier Effizienz und Effektivität angesprochen. Die im Rahmen des normativen logistischen SRM festgelegte Kultur legt also die Basis für die Effizienz und Effektivität der Strategie im logistischen SRM.

Eine der wesentlichsten Aufgaben des strategischen Supplier Relationship Managements ist es, eine Bewertung und Segmentierung der Lieferanten hinsichtlich der strategischen Bedeutung für das Unternehmen vorzunehmen. Eine strategische Kernaufgabe des logistischen SRM ist es folglich, diese Bewertung und Segmentierung aus dem Blickwinkel der Logistik durchzuführen und das Ergebnis dem strategischen Logistikmanagement bzw. Unternehmensmanagement als Strategiebeitrag zur Verfügung zu stellen.

Die Entwicklung strategischer Erfolgspotenziale, die Bereitstellung von Organisationsstrukturen und die Festlegung von Zielen und Maßnahmen stellen wesentliche Inhalte der strategischen Unternehmensführung dar. Wie bereits ausgeführt, besteht die Aufgabe des strategischen SRM darin, gemeinsame strategische Beziehungsprogramme auf Basis von abgestimmten Zielen und Felder der Zusammenarbeit zu definieren bzw. die Ressourcen darauf abzustimmen. Die Aufgabe des strategischen logistischen SRM muss also sein, die Felder der Zusammenarbeit festzulegen bzw. logistische Ziele und Maßnahmen gemeinsam mit dem Lieferanten zu vereinbaren. Abgeleitet daraus sind die erforderlichen Ressourcen und Organisationstrukturen zu bestimmen.

Ein weiterer hervorzuhebender Aufgabenbereich ist die Strategiekontrolle. Strategisches Beziehungscontrolling zur Messung des Beziehungserfolges stellt einen wesentlichen Inhalt des allgemeinen strategischen Supplier Relationship Managements dar. Für das logistische SRM bedeutet dies, dass einerseits Kenngrößen festzulegen sind und die entsprechenden Controlling-Instrumente bereitzustellen sind. Andererseits ist es die Aufgabe des logistischen SRM, anhand der festgelegten Kenngrößen zu steuern und ggf. Korrekturmaßnahmen einzuleiten.

Schließlich hat das strategische Supplier Relationship Management die Aufgabe, entsprechende Informations- und Kommunikationssysteme zu gestalten. Die Aufgabenstellung für das strategische logistische SRM ist es also, die Logistik-Informationssysteme und Logistik-Kommunikationssysteme auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten auszurichten.

2.2.4 OPERATIVES LOGISTISCHES SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

2.2.4.1 INHALTE DES OPERATIVEN UNTERNEHMENSMANAGEMENTS, LOGISTIKMANAGEMENTS UND SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENTS

Während das normative und strategische Management gestaltet, lenkt das *operative Management* die Unternehmensentwicklung.¹⁶⁸

Die Funktion des operativen Managements besteht darin, die normativen und strategischen Vorgaben in der Operation unter der Berücksichtigung der vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen umzusetzen.¹⁶⁹

Auf der operativen Managementebene letztlich werden die visionären und strategischen Zielsetzungen unmittelbar erfolgswirksam. An den Ergebnissen des operativen Tagesgeschäftes zeigt sich, ob die auf die langfristige Unternehmensentwicklung ausgerichteten Ziele realisiert werden können.¹⁷⁰

Der Prozessgedanke bzw. die Prozessorientierung zur Sicherstellung von Effektivität und Effizienz spielen im operativen Management eine tragende Rolle. Der Schwerpunkt des operativen Managements liegt dabei nicht nur in der Lenkung, sondern auch in der laufenden Entwicklung bzw. Verbesserung von Prozessen im Sinne der Qualität, der Termintreue und der Serviceleistungen gegenüber dem Kunden.¹⁷¹

Im Rahmen des *operativen Logistikmanagements* erfolgt die gezielte Umsetzung definierter Logistikstrategien in den Unternehmenserfolg. Die mit den Logistikstrategien gesetzten Erfolgsoptionen werden ihrer Realisierung zugeführt, strategische Planziele werden in operative Planziele und Aktivitäten übergeleitet.¹⁷²

¹⁶⁸ Vgl. Bleicher K. (2004), S. 80

¹⁶⁹ Vgl. Bleicher K. (2004), S. 84

¹⁷⁰ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 291

¹⁷¹ Vgl. Bleicher K. (2004), S. 460f.

¹⁷² Vgl. Göpfert I. (2005), S. 291f.

Das Logistikmanagement der operativen Ebene ist mit der Erstellung einzelner, spezieller und kurzfristiger Teilpläne mit einem hohen Formalisierungsgrad befasst. Eine wesentliche Aufgabe des operativen Logistikmanagements ist die Erschließung und Nutzung kurzfristiger Produktivitätspotenziale aufgrund der Knappheit der Ressourcen.¹⁷³

Im Mittelpunkt des operativen Logistikmanagements stehen folgende Aufgaben:¹⁷⁴

- die Implementierung und Anwendung operativer Logistikinformationssysteme,
- die logistikorientierte mittel- und kurzfristige Unternehmensplanung und -kontrolle,
- die Umsetzung logistischer Organisationsprinzipien,
- die Umsetzung logistikorientierter Anreizsysteme sowie die
- operative Abwicklung logistischer Prozesse.

Zentrale Aufgaben des *Supplier Relationship Managements der operativen Ebene* hingegen sind die¹⁷⁵

- Interorganisationale Prozessabwicklung, geprägt durch die operative Durchführung konkreter Prozesse,
- die Nutzung von unterstützenden Systemen für das unternehmensübergreifende Management der Wertschöpfungskette und
- die Kontrolle des beziehungsrelevanten Leistungs- und Kooperationsverhaltens.

2.2.4.2 ABLEITUNG DER INHALTE DES OPERATIVEN SUPPLIER RELATIONSHIP MANagements

Die normative Ausrichtung bzw. die definierte Strategie für logistisches SRM konkretisiert sich in den Prozessen der operativen Ebene. Die normativen und strategischen Vorgaben werden in der Operation umgesetzt. Strategische Planziele werden in operative Planziele und Aktivitäten übergeleitet.

¹⁷³ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 23

¹⁷⁴ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 293

¹⁷⁵ Vgl. Bogaschewsky R. (2000), S. 143f.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass das operative logistische SRM als Teilbereich des operativen Logistikmanagements bzw. Unternehmensmanagements einen Beitrag zur Lenkung der Unternehmensentwicklung leisten muss.

Folgt man den vorhergehenden Ausführungen, so muss die Umsetzung der definierten Logistikorganisationsstrukturen zur Zusammenarbeit mit Lieferanten ebenso eine Kernaufgabe des operativen logistischen SRM darstellen.

Desweiteren muss auch die operative Kontrolle von lieferantenseitigen Logistikprozessen Inhalt bzw. Aufgabenbereich des operativen logistischen SRM sein.

Auf Basis dieser operativen Kontrolle muss eine weitere wesentliche Aufgabe des logistischen SRM im operativen Bereich die laufende Weiterentwicklung bzw. Verbesserung von lieferantenseitigen Logistikprozessen hinsichtlich der Prozessqualität sein.

2.2.5 ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DER HANDLUNGSEBENEN DES LOGISTISCHEN SUPPLIER RELATIONSHIP MANagements

In den vorhergehenden Ausführungen wurde detailliert auf die Ausprägungen und Inhalte der drei Ebenen des Unternehmensmanagements, des Logistikmanagements und des logistischen Supplier Relationship Managements eingegangen.

Folgende Abbildung stellt diese Ausprägungen und Inhalte nochmals in einer Übersicht zusammengefasst dar.

Managementebene	Unternehmensmanagement	Logistikmanagement	Supplier Relationship Management
Normatives Management	<ul style="list-style-type: none"> • Definition des Unternehmenszweckes • Definition der grundlegenden Werte, Ziele, Handlungsnormen und Spielregeln für das strategische und operative Management • Definition der Unternehmensprinzipien • Offizielle Autorisierung der Werte, Ziele, Normen und Spielregeln • Dokumentation der Grundhaltungen in einem Unternehmensleitbild 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulierung der Logistikwerte, der Logistikziele, der Verhaltensnormen und Spielregeln als Handlungsvorgabe für das strategische und operative Logistikmanagement • Verankerung der Flussorientierung im Führungssystem der Unternehmung • Verankerung der Logistikkonzeption als Unternehmensprinzip • Dokumentation der Logistikwerte, der Logistikziele, der Verhaltensnormen und Spielregeln in einem Logistikeitbild 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung einer Logistikkvision hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Lieferanten im Logistikbereich • Formulierung von Werten, Zielen, Verhaltensnormen und Spielregeln aus dem Blickwinkel der Logistik in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten als Handlungsvorgaben für das strategische und operative SRM im Logistikbereich • Dokumentation der für den Logistikbereich formulierten Werte, Ziele, Verhaltensnormen und Spielregeln hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Lieferanten in Form eines Leitbildes unter Berücksichtigung der Flussorientierung • Interne und externe Kommunikation des definierten Leitbildes
Strategisches Management	<ul style="list-style-type: none"> • Positionierung des Unternehmens in der Zukunft durch Definition von Technologien und Kernkompetenzen, Verteilung von Ressourcen und Aktivitäten • Entwicklung, -Pflege und Nutzung von Erfolgspotentialen • Definieren von Kriterien und Standards zur Zielerreichung 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau und Ausnutzung logistischer Erfolgspotentiale • Ausrichtung des Planungs-, Organisations-, Personalführungs-, Informations- und Kontrollsystems auf die Objektseite • Einflussnahme auf Gestaltung von Strukturen, die auf Logistikprozesse bestimmend wirken • Formulierung der Logikstrategie auf Basis der Ermittlung der strategischen Bedeutung der Logistik für das Unternehmen, Definition strategischer Logistikziele, logistikorientierter Unternehmensplanung, Ausrichtung der Organisation nach logistischen Prinzipien, Bereitstellung strategischer Logistikinformationen und logistischer Ausrichtung von Anreizsystemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung und Segmentierung von Lieferanten hinsichtlich der strategischen Bedeutung für das Unternehmen aus dem Blickwinkel der Logistik • Gemeinsame Festlegung strategischer Beziehungsprogramme für den Logistikbereich (strategische Ziele, Felder der Zusammenarbeit, Festlegung der Ressourcenstrategie und der Organisationsstruktur) • Strategisches Beziehungscontrolling im Bereich der Logistik (Festlegung logistischer Kenngrößen, Bereitstellung der entsprechenden Controlling-Instrumente abgeleitet aus den logistischen Anforderungen) • Gestaltung der logistischer Informations- und Kommunikationssysteme für die Zusammenarbeit mit Lieferanten
Operatives Management	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung bzw. Realisierung definierter Unternehmensziele und Unternehmensstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der Logistikstrategie in den Unternehmenserfolg • Überleitung strategischer Planziele in operative Planziele und Aktivitäten • Erschließung und Nutzung kurzfristiger Produktivitätspotentiale • Implementierung und Anwendung operativer Logistiksysteme • logistikorientierte mittel- und kurzfristige Unternehmensplanung • Umsetzung logistischer Organisationsprinzipien • Umsetzung logistikorientierter Anreizsysteme • Operative Abwicklung logistischer Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der definierten Logistikkonzeptionsstrukturen zur Zusammenarbeit mit Lieferanten • Operative Kontrolle von lieferantenseitigen Logistikprozessen • Laufende Weiterentwicklung bzw. Verbesserung von lieferantenseitigen Logistikprozessen hinsichtlich der Prozessqualität

Abbildung 16: Inhalte der Handlungsebenen des Supplier Relationship Managements ¹⁷⁶

¹⁷⁶ Eigendarstellung

2.3 REFLEXION UND ÜBERLEITUNG ZUM MODELL

Ausgehend von unterschiedlichen theoretischen Ansätzen zur Logistikkonzeption wurde der Arbeit der Konzeptionsansatz von WEBER zugrunde gelegt und die vier Entwicklungsstufen der Logistik gemäß diesem Ansatz dargelegt. Die Logistik als Supply Chain Management entspricht der höchsten Entwicklungsstufe der Konzeption nach WEBER und hat die unternehmensübergreifende Gestaltung von Material-, Informations- und Finanzflüssen durch eine gesamthafte Betrachtung der Lieferkette zum Ziel.

Supplier Relationship Management als Weiterentwicklung des klassischen Lieferantenmanagements mit dem Ziel, durch eine effektivere und effizientere Zusammenarbeit mit Lieferanten Produkte besser, schneller und zu niedrigeren Kosten zu entwickeln, zu beschaffen und herzustellen¹⁷⁸, kann in das Supply Chain Management als wertkettenbezogene Managementkonzeption eingeordnet werden (vgl. Kap. 2.1.7.2, Abbildung 12). Demzufolge ist das Supplier Relationship Management in der vierten Entwicklungsstufe nach WEBER als Teilbereich des Supply Chain Managements zu sehen.

Logistisches Supplier Relationship Management wiederum kann als spezielles Aufgabenfeld eines umfassenden Supplier Relationship Management gesehen werden und fokussiert auf die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Zulieferer im logistischen Bereich (vgl. Kap. 2.1.7.3).

Die unterschiedlichen Bereiche wie Entwicklung, Einkauf, Logistik, Qualität sowie weitere Bereiche eines umfassenden Supplier Relationship Managements stellen die erste Dimension des konzeptionellen Rahmens für logistisches Supplier Relationship Management dar.

Zur erfolgreichen Gestaltung einer Supply Chain empfiehlt es sich, die Elemente Strategie, Prozesse, Organisation, Informationssysteme und Kennzahlensysteme gemeinsam zu betrachten. Die Definition der Supply Chain Strategie wird als die Basis für die Modellierung einer Supply Chain beschrieben. Sie bildet den Rahmen für die Entwicklung und die laufende Anpassung der Geschäftsprozesse, Leistungsziele, der Organisationsstrukturen und der Informationssysteme und sie liefert die wesentlichen Vorgaben und Randbedingungen für die anderen vier Elemente (vgl. Kap. 2.1.3).¹⁷⁹

¹⁷⁸ Vgl. Appelfeller W., Buchholz W. (2005), S. 3f.

¹⁷⁹ Vgl. Lawrenz O., Hildebrand K., Nenninger M., Hillek T. (2001), S. 24

Das logistische Supplier Relationship Management wurde als ein Teilbereich eines umfassenden Supplier Relationship Managements definiert. Dieses umfassende Supplier Relationship Management kann gemäß vorhergehenden Ausführungen wiederum als wertkettenbezogene Managementkonzeption in das Supply Chain Management eingeordnet werden. Der oben empfohlene Kategorisierungsansatz in Strategie, Prozesse, Organisation, Informationssysteme und Kennzahlensysteme, der übergeordnet für das Supply Chain Management angewendet werden kann, wird auf den Teilbereich das Supplier Relationship Management herunter gebrochen.

Die Kategorien Prozesse, Organisation, Informationssysteme und Kennzahlensysteme stellen die zweite Dimension des konzeptionellen Rahmens für logistisches Supplier Relationship Management dar. Die Kategorie „Strategie“ wurde aber bewusst aus dieser Dimension herausgenommen.

Der Grund dafür ist, dass der Bereich der Strategie nur eine der drei Ebenen des Unternehmensmanagements darstellt. Dies steht im Widerspruch zu den vorhergehenden Ausführungen, in denen die Notwendigkeit der Koexistenz aller drei Ebenen des Unternehmensmanagements belegt wurde (vgl. Kap 2.2).

Die Grundlage für die Modellierung des logistischen Supplier Relationship Managements muss daher die Betrachtung aller drei Handlungsebenen des Unternehmensmanagements sein. Die drei Handlungsebenen des Unternehmensmanagements stellen somit die dritte Dimension des konzeptionellen Rahmens für logistisches Supplier Relationship Management dar.

Die Kombination der drei beschriebenen Dimensionen zu einem konzeptionellen Bezugsrahmen ist ein neuer Ansatz im Vergleich zu bestehenden Ansätzen. Der definierte Bezugsrahmen stellt gleichermaßen eine Orientierungshilfe bzw. einen Leitfaden dar und soll eine strukturierte und systematische Modellierung der einzelnen Bausteine ermöglichen. Die Entwicklung des Controlling-Modells für logistisches Supplier Relationship Management wird gemäß dem definierten Bezugsrahmen erfolgen.

Abbildung 17 zeigt den konzeptionellen Bezugsrahmen, der allen weiterfolgenden Ausführungen zugrunde liegt und der im weiteren Verlauf der Arbeit zu füllen ist.

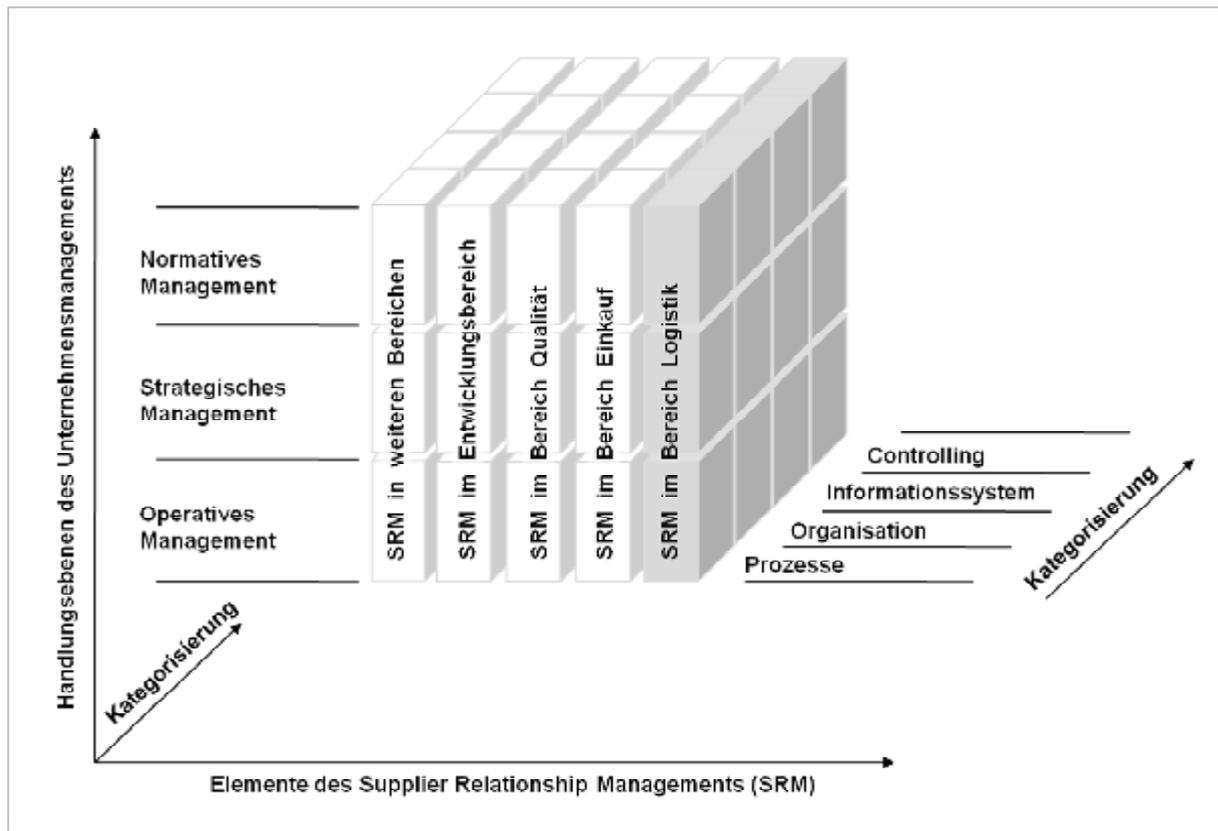


Abbildung 17: Konzeptioneller Bezugsrahmen für die Gestaltung eines logistischen Supplier Relationship Managements¹⁸⁰

Die erste forschungsleitende Fragestellung nach der Beschreibung der erforderlichen Bausteine eines Supplier Relationship Managements im Logistikbereich in der Automobilindustrie ist somit beantwortet.

¹⁸⁰ Eigendarstellung auf Basis der dargestellten Ansätze von Weber J. (2002a), S. 4ff.; Lawrenz O., Hildebrand K., Nenninger M., Hillek T. (2001), S. 24; Bleicher K. (2004), S. 88

3 DAS SUPPLY CHAIN PROZESSMODELL ALS BASIS FÜR DIE ENTWICKLUNG DES CONTROLLING-MODELLS

Ein gemeinsames und einheitliches Verständnis der unternehmensübergreifenden Prozesse ist eine wesentliche Grundlage für das Controlling in der Lieferkette. Besteht kein gemeinsames Prozessverständnis, so können unternehmensübergreifende Kennzahlen nicht sinnvoll bzw. überhaupt nicht erhoben werden. Darüber hinaus ist ein unternehmensübergreifendes Prozessverständnis aller beteiligten Partner in der Lieferkette die Grundlage für Prozessverbesserungen und Optimierungen.

Ziel der folgenden Ausführungen ist die Entwicklung eines Logistikprozessmodells, das auf die spezifischen Anforderungen der Automobilindustrie eingeht, darüber hinaus die grundsätzlichen Anforderungen hinsichtlich einer übergreifenden Prozesstransparenz und eines gemeinsamen Prozessverständnisses erfüllt und somit in weiterer Folge als Basis für die Entwicklung eines Controlling-Modells herangezogen werden kann.

Folgende Abbildung verdeutlicht die schrittweise Vorgehensweise im Rahmen der Modellierung.



Abbildung 18: Schrittweise Vorgehensweise bei der Modellierung ¹⁸¹

¹⁸¹ Eigendarstellung

Teil der folgenden Ausführungen sind die ersten beiden Schritte gemäß obiger Darstellung. Bevor jedoch auf die Entwicklung des Logistikprozessmodells eingegangen werden kann, ist es wichtig, die entsprechenden Abgrenzungen und Grundlagen zum Prozessmanagement darzustellen.

3.1 GRUNDLEGENDE ABGRENZUNGEN UND BEGRIFFSDEFINITIONEN ZUM PROZESSMANAGEMENT

Die im Unternehmen ablaufenden Prozesse stehen im Mittelpunkt der prozessorientierten Unternehmensgestaltung.

Die Verknüpfung von Funktionen hinsichtlich ihrer zeitlichen Abfolge ergibt eine Vorgangskette bzw. einen *Prozess*. Ein Prozess stellt somit eine nach sachlogischen und zeitlichen Gesichtspunkten ablaforientierte Verknüpfung von Funktionen dar.¹⁸²

Gemäß der Definition der ISO 9000:2000 ist ein Prozess *„ein Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ausgaben im Sinne von Ergebnissen umwandelt“*.¹⁸³

Prozesse können gemäß ihrer Nutzenstiftung bzw. ihrer Funktion wie folgt unterschieden werden:¹⁸⁴

- Kernprozesse: sind wertschöpfende Prozesse und stellen einen Nutzen für den externen Kunden dar.
- Supportprozesse: diese Prozesse unterstützen die Kernprozesse, sind nicht wertschöpfend und führen zu einem Nutzen für die internen Kunden.
- Führungsprozesse: steuern Kern- und Supportprozesse, sind ebenso nicht wertschöpfend und stellen aber wie Supportprozesse einen Nutzen für den internen Kunden dar.

¹⁸² Vgl. Hanin T. (2002), S. 81

¹⁸³ Vgl. Lenz G. (2005), S. 17-19

¹⁸⁴ Vgl. Lenz G. (2005), S. 17-19

Die Aufbauorganisation gliedert das Unternehmen in Teilsysteme und ordnet diesen Teilsystemen *Aufgaben* zu, wohingegen sich die Ablauforganisation mit der Durchführung dieser Aufgaben bzw. der Koordination der zeitlichen und räumlichen Aspekte der Aufgabendurchführung befasst. Die elementaren Bestandteile einer Aufgabe sind die *Aktivitäten* als Grundbestandteile eines Prozesses, wobei unter einer Aktivität ein Arbeitsschritt zur Erbringung einer Leistung verstanden werden kann.¹⁸⁵

Unter einer Aufgabe kann aber auch die betriebliche *Funktion*, die ein bestimmtes Ergebnis bewirkt und von Menschen oder Maschinen ausgeführt wird, verstanden werden. Ist diese Funktion komplex, so kann sie in Teilfunktionen herunter gebrochen werden. Die daraus resultierende elementare Funktion, die auch in einem Arbeitsablauf erledigt werden kann, entspricht dem Begriff Aktivität. Wichtig ist es in diesem Zusammenhang die Funktion als Bestandteil eines Prozesses von der Auffassung der Funktion als Unternehmensteilbereich zu differenzieren.¹⁸⁶

Der Begriff *Management* hingegen umfasst aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zur Lenkung und Steuerung einer Organisation, wobei unter einer Organisation eine Gruppe von Personen und Einrichtungen mit einem geordneten Gefüge von Verantwortungen, Befugnissen und Beziehungen verstanden wird.¹⁸⁷

Mit dem *Prozessmanagement* werden die aus der Strategie eines Unternehmens abgeleiteten Prozesse unter der Berücksichtigung der Ressourcen ziel- und ergebnisorientiert gestaltet, überwacht, gesteuert und geregelt, verbessert und kontinuierlich erneuert.¹⁸⁸

Das Prozessmanagement geht von der bestehenden funktionalen bzw. disziplinen Struktur eines Unternehmens aus und konzentriert sich auf die die Organisationseinheiten verbindenden Aspekte. Im Mittelpunkt steht das Management der strukturübergreifenden Wertschöpfungsketten mit dem Ziel einer kundenorientierten Leistung und eines wirtschaftlichen Ergebnisses.¹⁸⁹

¹⁸⁵ Vgl. Jung B. (2006), S. 14

¹⁸⁶ Vgl. Hanin T. (2002), S. 81

¹⁸⁷ Vgl. Jung B. (2006), S. 14

¹⁸⁸ Vgl. Lenz G. (2005), S. 13

¹⁸⁹ Vgl. Hirzel M., Kühn F. (2005), S. 14

3.2 ZIELE UND AUFGABEN DES PROZESSMANAGEMENTS

Die typischen Merkmale einer funktionalen Organisation sind unter anderem ¹⁹⁰

- eine übermäßige organisatorische Abgrenzung,
- die strikte Arbeitsteilung und Tendenz zum Bürokratismus,
- ein ausgeprägtes Abteilungsdenken resultierend in einer Suboptimierung statt Arbeit im Sinne des Gesamtunternehmens,
- hierarchischer Aufbau und lange Berichtswege,
- lange Durchlaufzeiten und
- eine schwache Kundenorientierung.

Ziel des Prozessmanagements ist die Beseitigung dieser aus dem Strukturdenken resultierenden Problemfelder. Vertikale Funktionsstrukturen werden durch die Gestaltung horizontal fließender Prozesse überwunden. Wesentliche Zielsetzungen sind dabei: ¹⁹¹

- Effektivitätssteigerung im Sinne der Erfüllung der Kundenerwartungen,
- Effizienzsteigerung durch Minimierung des Ressourceneinsatzes und
- die Steigerung der Anpassungsfähigkeit von Prozessen bei Änderung von Kunden- oder Marktanforderungen.

¹⁹⁰ Vgl. Lenz G. (2005), S. 12

¹⁹¹ Vgl. Jung B. (2006), S. 16f.

Die Begriffe Effektivität und Effizienz sind im Prozessmanagement von großer Bedeutung. Effektivität bedeutet, die richtigen Dinge zu tun („doing the right things“). Das bedeutet, die richtigen Erfolgsfaktoren zu erarbeiten, die richtige Strategie zu entwickeln, die richtigen Märkte auszuwählen oder auch die richtigen Kompetenzen aufzubauen. Die Kenngröße für die Effektivität ist die Kundenzufriedenheit. Effizienz bedeutet dagegen, Dinge richtig zu tun („doing the things right“). Prozesse, die ein Übermaß an nicht wertschöpfenden Tätigkeiten aufweisen, die aufgrund einer Vielzahl an Schnittstellen zu Abstimmungsproblemen führen oder erhöhte Gemeinkosten aufweisen, sind nicht effizient. Kenngrößen der Effizienz sind Zeit, Qualität und Kosten.¹⁹² Die wesentlichsten Aufgaben des Prozessmanagements sind wie folgt:¹⁹³

- *Identifikation und Abgrenzung von Prozessen:* Die unternehmensspezifische Prozessstruktur wird entwickelt und visualisiert. Die im Unternehmen ablaufenden Prozesse sind zu identifizieren und voneinander klar abzugrenzen. Die erwarteten Leistungen sind festzulegen und Interessensträger bzw. betroffene Unternehmensfunktionen zu identifizieren.
- *Analyse und Dokumentation von Prozessen:* Sollabläufe sind zu entwickeln und in Prozessbeschreibungen zu dokumentieren. Aufgaben sowie deren Reihenfolge sind zu bestimmen und den organisatorischen Einheiten eindeutig zuzuordnen.
- *Entwicklung eines Messsystems:* Die mit den jeweiligen Prozessen in Verbindung stehenden Zielsetzungen sind festzulegen. Kennzahlen zur Operationalisierung und Steuerung der Ziele sind zu schaffen.
- *Kontinuierliche Lenkung und Verbesserung der Prozesse:* Prozesse sind stetig weiterzuentwickeln bzw. zu verbessern.

Folgt man den obigen Ausführungen und überträgt die allgemeinen Erkenntnisse auf den der Arbeit zugrundeliegenden Themenbereich, so ist die Kernaufgabe des Prozessmanagements im Bereich des logistischen Supplier Relationship Managements, die horizontal fließenden Abläufe zu optimieren und funktionale, vertikale Strukturen zu überwinden.

¹⁹² Vgl. Förnges J. (2006), S. 115f.

¹⁹³ Vgl. Jung B. (2006), S. 16f.

Eine der wesentlichen Zielsetzungen des Prozessmanagements ist die „Effektivitätssteigerung im Sinne der Kundenerwartungen“. An dieser Stelle ist aber wichtig festzuhalten, wer der „Kunde“ ist. Sicherlich dient jede *Effektivitätssteigerung* letztendlich immer zur Erfüllung der Erwartungen des Endkunden. Der erste Kunde im vorliegenden Fall ist aber eigentlich der Hersteller selbst. Die vordergründige Aufgabe des Prozessmanagements im logistischen SRM ist es also, eine Effektivitätssteigerung im Sinne des Herstellers sicherzustellen.

Im Sinne der *Effizienzsteigerung* ist es die Aufgabe des Prozessmanagements im logistischen SRM, die Abläufe hinsichtlich nicht wertschöpfender Tätigkeiten zu untersuchen bzw. Schnittstellen zu minimieren.

3.3 GRUNDLAGEN ZUR ENTWICKLUNG EINES LOGISTIKPROZESSMODELLS

Die folgenden Ausführungen haben zum Ziel, einen Überblick zu Ansätzen zur Festlegung von relevanten Prozessen zu geben. Darüberhinaus werden Möglichkeiten zur Strukturierung von Prozessmodellen bzw. Prozessen dargestellt. Ziel ist es, die Grundlagen zur Entwicklung eines Logistikprozessmodells festzulegen.

3.3.1 FESTLEGUNG UND ABGRENZUNG VON RELEVANTEN PROZESSEN

Ziel der Festlegung und Abgrenzung von relevanten Prozessen ist es, einen allgemeinen Ordnungsrahmen zu erstellen. Dieser Ordnungsrahmen soll grundsätzlich strategische Entscheidungen des Unternehmens widerspiegeln sowie grundlegende Eckpunkte zur Organisationsgestaltung liefern. Er dient sozusagen als zentraler Wegweiser für das Unternehmen bzw. dessen Mitarbeiter.¹⁹⁴

Die Kernfrage in diesem Zusammenhang ist, ob Unternehmen spezifische, nicht vergleichbare Prozesse haben, oder ob alle Unternehmen über im Prinzip gleiche „Prozesshülsen“ verfügen, die sich nur in ihrer konkreten Ausgestaltung abhängig von der jeweiligen Branche oder dem Unternehmen selbst unterscheiden. Die Literatur vertritt beide Thesen und liefert dazu zwei unterschiedliche Vorgehensweisen – die *allgemeine* und die *singuläre* Prozessidentifikation.¹⁹⁵

¹⁹⁴ Vgl. Hagen N., Nyhuis P., Frühwald C., Felder M. (2006), S. 30f.

¹⁹⁵ Vgl. Hagen N., Nyhuis P., Frühwald C., Felder M. (2006), S. 31

Die *allgemeine Prozessidentifikation* geht von der Annahme aus, dass jedes Unternehmen aus einem definierten Umfang von typischen Rahmenprozessen besteht, die identifiziert werden müssen. Diese Prozesse stellen die wesentlichen Aktivitäten eines Unternehmens dar und müssen in weiterer Folge auf Teilprozessebene detailliert werden. Es handelt sich hier um einen Top-Down-Ansatz, der durch eine deduktive Vorgehensweise gekennzeichnet ist. Er erlaubt es, Prozesse ohne Überschneidungen abzugrenzen. Der Vorteil dieses Ansatzes ist, dass gewachsene und traditionelle Organisationsstrukturen leichter überwunden werden, als bei einem Bottom-Up Ansatz. Der Nachteil dieser Vorgehensweise besteht darin, dass auf Hauptprozessebene Spezifika wie beispielsweise die Unternehmensgröße oder die Branchenzugehörigkeit nicht berücksichtigt werden können.¹⁹⁶

Die *singuläre Prozessidentifikation* ist ein induktiver Ansatz zur Ableitung von Prozessen, der die individuelle Situation eines Unternehmens bzw. dessen Ziele und kritische Erfolgsfaktoren berücksichtigt. Als vorteilhaft ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen, dass Unternehmensspezifika berücksichtigt werden. Nachteilig hingegen ist die Tatsache, dass durch die Individualität der Prozesse die Gestaltung unternehmensübergreifender Prozesse erschwert wird.¹⁹⁷

Aufgrund der Vor- und Nachteile der jeweiligen Methoden empfiehlt sich eine Kombination beider Ansätze. Die allgemeine Prozessidentifikation auf Basis eines Referenzprozessmodells stellt dabei den Ausgangspunkt dar. Die singuläre Prozessidentifikation baut darauf auf. Erkenntnisse, die aus dieser gewonnen werden, fließen iterativ wieder in das Referenzprozessmodell ein.¹⁹⁸

In den vorhergehenden Ausführungen wurde sehr deutlich, dass Rahmenprozesse bzw. Referenzprozessmodelle eine wesentliche Rolle bei der Festlegung bzw. Abgrenzung von relevanten Prozessen spielen. Letztendlich ist dies ein Hinweis darauf, dass die Strukturierung von Prozessen von großer Bedeutung ist. Auf diese wird daher im Folgenden näher eingegangen.

3.3.2 STRUKTURIERUNG VON PROZESSEN

Zur Darstellung der Supply Chain sind in der wissenschaftlichen Literatur mehrere Instrumente bzw. Strukturierungsansätze verfügbar.

¹⁹⁶ Vgl. Hagen N., Nyhuis P., Frühwald C., Felder M. (2006), S. 31f.

¹⁹⁷ Vgl. Hagen N., Nyhuis P., Frühwald C., Felder M. (2006), S. 32

¹⁹⁸ Vgl. Hagen N., Nyhuis P., Frühwald C., Felder M. (2006), S. 32f.

Die *Supply Chain Map* beispielsweise kann einen Überblick über alle wichtigen Partner in der Supply Chain geben. Ziel ist die Abbildung der wesentlichsten Sachverhalte über die Wertschöpfungsstufen in einer Supply Chain. Eine Clusterung der Partner nach Produkten, Materialien oder Leistungen ist in diesem Zusammenhang sinnvoll. Um ein entsprechendes Management der Wertschöpfungskette gewährleisten zu können, müssen Stärken und Schwächen der Lieferkette oder von bestimmten Abschnitten der Kette transparent gemacht werden. Aus diesen Stärken und Schwächen kann die Belastbarkeit der Lieferkette abgeleitet werden und der Beanspruchung der Kette gegenübergestellt werden. Das *Beanspruchungs- und Belastbarkeitsportfolio* gibt darüber einen Überblick. Ein weiteres Darstellungsinstrument zur Abbildung unternehmensübergreifender Supply Chains ist das *Supply Chain Operations Reference* (SCOR) Modell. Dieses Modell wurde vom *Supply Chain Council* (SCC) mit dem Ziel entwickelt, einen branchenübergreifenden Standard zur Darstellung von Supply Chains zu schaffen.¹⁹⁹ Eine weitere Möglichkeit zur Strukturierung ist die übergeordnete Gliederung von Prozessen in Leistungs-, Führungs- und Unterstützungsprozesse. Während unter Leistungsprozessen die wertschöpfenden Prozesse verstanden werden, dienen die Führungs- und Unterstützungsprozesse nur indirekt der betrieblichen Wertschöpfung. Leistungs-, Führungs- und Unterstützungsprozesse sind miteinander über interne Kunden-/Lieferantenbeziehungen verknüpft. Die beiden letzteren Prozesstypen sind für das Funktionieren des Unternehmens und der wertvermehrenden Prozesse unerlässlich. *Leistungsprozesse* werden sehr oft auch als Kern- oder Geschäftsprozesse bezeichnet. Sie dienen der Erstellung und Vermarktung der Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens. Sie sind durch das Geschäftsfeld des Unternehmens geprägt und haben einen direkten Kundenbezug. Sie beeinflussen unmittelbar die Kundenzufriedenheit. In den Bereich der Leistungsprozesse fallen beispielsweise die Produktentwicklung oder die Auftragsabwicklung. *Unterstützungsprozesse* hingegen schaffen die Rahmenbedingungen für das Funktionieren der Leistungsprozesse. Sie dienen nur indirekt der betrieblichen Leistungserstellung bzw. Wertschöpfung und leisten keinen unmittelbaren Beitrag zum Kundennutzen. Beispielhaft für diesen Bereich können die Sicherstellung der Personal- oder Sachressourcen oder die Entwicklung der IT-Unterstützung angeführt werden.²⁰⁰

Im Rahmen der *Führungsprozesse* soll die kurz-, mittel- und langfristige Unternehmensplanung gewährleistet werden. Führungsprozesse umfassen unter anderem die Strategieplanung und -umsetzung, die Budgeterstellung und Überwachung oder die Mitarbeiterentwicklung.²⁰¹

¹⁹⁹ Vgl. Weber J. (2002b), S. 189ff.

²⁰⁰ Vgl. Jung B. (2006), S. 21f.

²⁰¹ Vgl. Jung B. (2006), S. 22

Ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zeigt Abbildung 19 eine Übersicht eines Prozessstrukturplanes von Führungs-, Leistungs- und Unterstützungsprozessen bzw. zugehöriger Rahmenprozesse, die praktisch die oberste Prozessebene des Unternehmens kennzeichnen.



Abbildung 19: Beispielhafte Darstellung der Gliederung und des Inhalts von Führungs-, Leistungs- und Unterstützungsprozessen²⁰²

Im Rahmen der Prozessstrukturentwicklung werden auf Basis des übergeordneten Prozessstrukturplanes bzw. der übergeordneten Rahmenprozesse die darunter liegenden Prozessebenen definiert bzw. Haupt- und Teilprozesse abgeleitet. Es erfolgt eine vertikale Prozessauflösung (siehe dazu als Beispiel Abbildung 20).²⁰³

Der Detaillierungsgrad bei dieser Prozessauflösung ist unter wirtschaftlichen bzw. zweckmäßigen Gesichtspunkten zu wählen. Prozesse auf derselben Ebene müssen einen vergleichbaren Detaillierungsgrad aufweisen.²⁰⁴

²⁰² Modifiziert nach Jung B. (2006), S. 30

²⁰³ Vgl. Jung B. (2006), S. 30

²⁰⁴ Vgl. Hagen N., Nyhuis P., Frühwald C., Felder M. (2006), S. 35f.

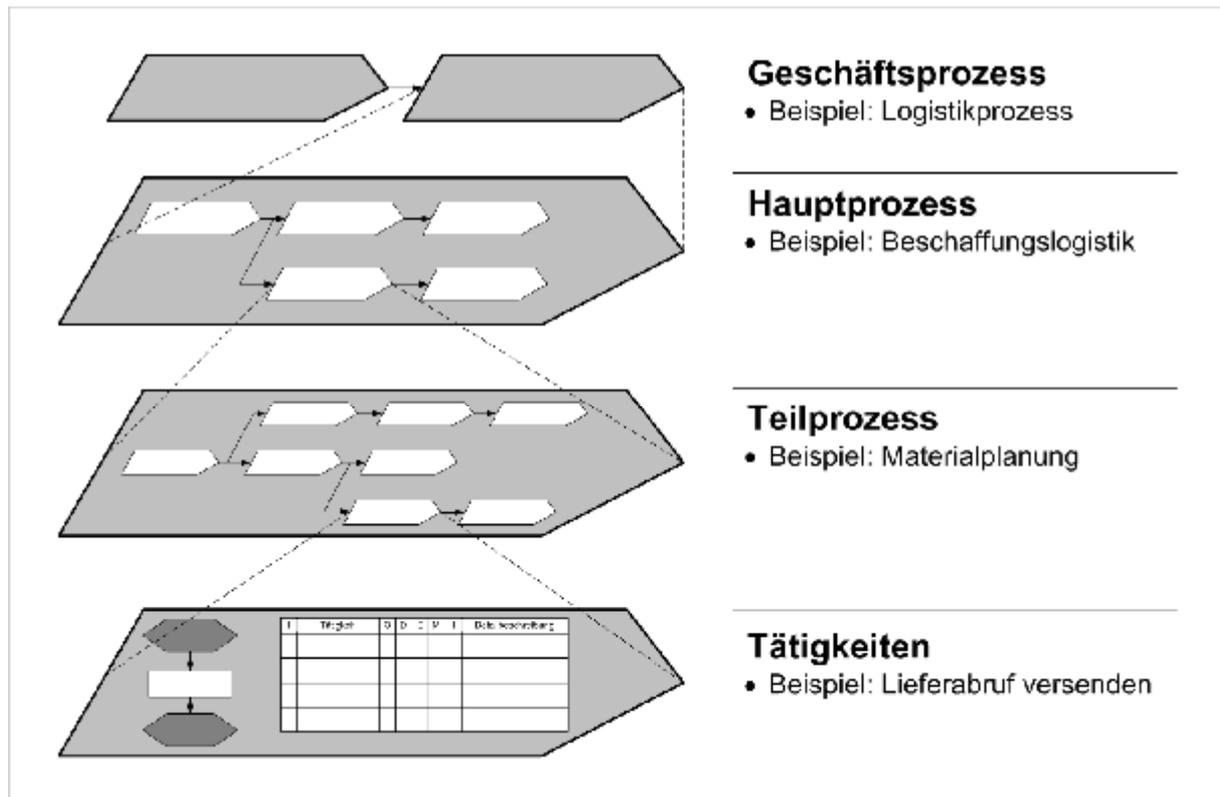


Abbildung 20: Vertikale Prozessauflösung am Beispiel des Unternehmens MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik²⁰⁵

3.3.3 ZUSAMMENFASSUNG ZU DEN GRUNDLAGEN FÜR DIE ENTWICKLUNG EINES LOGISTIKPROZESSMODELLS

Aus den vorhergehenden Ausführungen wird deutlich, dass es sinnvoll ist, Referenzprozesse bzw. Referenzprozessmodelle zu verwenden, und eine erste Strukturierung vorzunehmen. Der allgemeine Prozessrahmen wird somit festgelegt. In einem weiteren Schritt ist es sinnvoll, Bottom-Up die entsprechenden Teilprozesse zu definieren. Bei dieser Vorgehensweise ist eine laufende Überprüfung bzw. Anpassung der Referenzprozesse erforderlich.

²⁰⁵ Quelle: MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik Prozessmanagement

Obige beispielhafte Ausführungen und Darstellungen zeigen, dass Unternehmensprozesse einerseits einen überaus operativen Charakter haben können, d.h. der unmittelbaren Abwicklung bzw. Leistungserstellung dienen. Wenn man andererseits aber die Aufgaben von Führungsprozessen betrachtet, so wird deutlich, dass Unternehmensprozesse auch normative bzw. strategische Aspekte, Elemente und Ausprägungen aufweisen. Die Logistik ist in ihrer höchsten Entwicklungsstufe in die Unternehmensführung, die sich unter anderem für die normative bzw. strategische Ausrichtung verantwortlich zeichnet, integriert. Ein Prozessmodell der Logistik muss also normative und strategische Ausrichtungen berücksichtigen.

Im Rahmen der Abgrenzung zu dieser Arbeit wurde das logistische Supplier Relationship Management in der höchsten Entwicklungsstufe der Logistik eingeordnet. Die unternehmensübergreifende prozessorientierte Sichtweise der Lieferkette steht in dieser Entwicklungsstufe im Vordergrund. Das SCOR-Modell bildet diese unternehmensübergreifende Prozessorientierung ab und kann daher durchaus die Grundlage für die Entwicklung eines Kennzahlensystems bilden.

Im Kontext dieser Arbeit wird jedoch ein Supply Chain Prozessmodell entwickelt, das auf die spezifischen Anforderungen der Automobilindustrie eingeht, darüber hinaus die grundsätzlichen Anforderungen hinsichtlich einer übergreifenden Prozesstransparenz und eines gemeinsamen Prozessverständnisses erfüllt und somit in weiterer Folge als Basis für die Entwicklung eines Controlling-Modells herangezogen werden kann.

Im Folgenden wird daher erst auf die normativen und strategischen Aspekte des Logistikprozessmodells eingegangen. Erst im Anschluss werden die operativen Logistikprozesse dargestellt.

3.4 NORMATIVE ELEMENTE DES SUPPLY CHAIN PROZESSMODELLS

In der höchsten Entwicklungsstufe der Logistik ist die Logistik im Wertesystem des Unternehmens verankert. Das Wertesystem definiert dabei die grundsätzlichen Werte und Normen, die das Handeln im Unternehmen bestimmen.²⁰⁶ Die Berücksichtigung von Werten und Normen ist bei der Gestaltung eines Prozessmodells also von wesentlicher Bedeutung.

Die gesamte Organisation muss die Prozessorientierung in ihrer Werthaltung, den Verhaltensnormen sowie dem Denken und Handeln verankern. Es gilt dabei wesentliche Faktoren zu berücksichtigen, die im Folgenden dargestellt werden.²⁰⁷

²⁰⁶ Vgl. Weber J. (2002), S. 16-18

²⁰⁷ Vgl. Jung B. (2006), S. 23

Die *Kundenorientierung* ist in den Zielen bzw. im Leitbild der meisten Unternehmen ein fester Bestandteil. Je mehr sich das Prozessergebnis des Unternehmens mit den tatsächlichen Kundenbedürfnissen und -wünschen deckt, desto höher ist grundsätzlich die Kundenzufriedenheit. Die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter der Organisation ist auf die Werte für den Kunden und die Schlüsselprozesse im Unternehmen zu konzentrieren. Prozesse sind systematisch abzusichern bzw. zu regeln, sodass die Prozessleistungen grundsätzlich mit den Leistungserwartungen der Kunden übereinstimmen. Dies gilt nicht nur für externe sondern auch für interne Kunden, die ebenso entsprechende Erwartungen an Leistungen ihrer internen Lieferanten haben.²⁰⁸

Der Aufwand für die Abstimmung und Koordination zwischen den Funktionsbereichen von Unternehmen stieg im Rahmen der marktbedingten Spezialisierung. Funktionale Optimierung stand im Vordergrund, die Vernetzung der betrieblichen Funktionen verlor an Bedeutung. Funktionsbereiche agierten zunehmend autonom. Auch der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie konnte und kann diese strukturellen Hindernisse nicht vollständig beseitigen. *Bereichsübergreifendes und interdisziplinäres Denken* muss daher zum Prinzip werden.²⁰⁹

Durchgängige Prozesse vom Lieferanten bis zum Kunden sind zu schaffen und die Anzahl der Schnittstellen ist dabei zu minimieren. Schnittstellen verlängern die Durchlaufzeit von Informationen bzw. sind potentielle Fehlerquellen. Hier setzt das *Schnittstellenmanagement* an. Missverständnisse und falsche Einschätzungen können durch die Kommunikation der Anforderungen des Kunden an den Lieferanten vermieden werden. Durch die Dokumentation der Anforderungen wird der Lieferant darauf festgelegt, die Anforderungen einzuhalten.²¹⁰

Führungstechniken ändern sich. Die Prozessteams übernehmen selbst Führungsaufgaben. Traditionelle, durch Weisungsrechte und Macht gekennzeichnete Führung ist nicht mehr zielführend. Der Prozesseigner übernimmt im Rahmen der prozessorientierten Organisation eher die Rolle des Coachs bzw. des Koordinators, der Mitarbeiter bei der Problembewältigung unterstützt, deren Fähigkeiten beurteilt und ihre Entwicklung fördert.²¹¹

²⁰⁸ Vgl. Jung B. (2006), S. 23

²⁰⁹ Vgl. Jung B. (2006), S. 24

²¹⁰ Vgl. Jung B. (2006), S. 24

²¹¹ Vgl. Bauer U. (2001), S. 32f.

Das Grundprinzip der Führungstechnik *Management by Ideas* (= leitbildorientiertes Führen) besteht darin, sich über die Leitmotive der Organisation und des unternehmerischen Handelns bewusst zu werden. Sind diese Leitmotive im Bewusstsein verankert, so können diese für sich selbst ausgedrückt und auch kommuniziert werden. Sie dienen allen zukünftigen Entscheidungen als Fernziel bzw. Entwicklungsrichtung. Die Mitarbeiter können ihr Denken und Handeln danach ausrichten.²¹²

Das Verhalten der Mitarbeiter soll aber auch auf die Ziele und Ergebnisse ihrer Arbeit ausgerichtet werden. Im Rahmen des *Management by Objectives* (= Führen durch Zielvereinbarungen) werden klare Ziele vereinbart, mit denen Mitarbeiter sich identifizieren können. Das Handeln der Mitarbeiter wird selbstständiger und der Leistungserfolg kann durch diese selbst beurteilt werden.²¹³

Die Prozessorientierung soll „funktionale Kompetenzzentren“ des Unternehmens überwinden. *Kompetenz- und Verantwortungsregelungen* sind festzulegen. Bei der Fixierung dieser „Spielregeln“ ist jedoch zu beachten, dass einer flexiblen und unbürokratischen Abstimmung Rechnung getragen wird.²¹⁴

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die Notwendigkeit zur *kontinuierlichen Verbesserung*. Prozessabläufe sind hinsichtlich geänderter Umfeld- und Marktbedingungen bzw. aufgrund unzureichender Prozessleistung permanent zu verifizieren, anzupassen und weiterzuentwickeln. Die aus dieser kontinuierlichen Prozessentwicklung resultierenden Leistungssteigerungen sind über Kennzahlen nachzuweisen. Alle wesentlichen Prozesse müssen konsequent in diesen Verbesserungskreislauf einbezogen werden. Bei Erreichen der gesetzten Ziele müssen neue herausfordernde Ziele festgelegt werden. Das organisationale Lernen wird über den kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Rahmen der täglichen Arbeit somit institutionalisiert.²¹⁵

Prozessdenken ist gleichbedeutend mit Teamdenken. Institutionalisierte und fachbereichsübergreifende *Teamarbeit* ist die Grundlage für ein erfolgreiches Prozessmanagement. Prozesseigner und Prozessverantwortliche erarbeiten gemeinsam Prozessverbesserungen und setzen diese um.²¹⁶

²¹² Vgl. Jung B. (2006), S. 24

²¹³ Vgl. Jung B. (2006), S. 25

²¹⁴ Vgl. Jung B. (2006), S. 25

²¹⁵ Vgl. Jung B. (2006), S. 25

²¹⁶ Vgl. Jung B. (2006), S. 25

Die *Prozessorganisation* übernimmt die Verantwortung für den Arbeitsprozess. Die in den Arbeitsprozess eingebundenen Mitarbeiter übernehmen aufgrund ihrer Prozesskenntnisse Gestaltungs- und Durchführungsverantwortung. Der Mitarbeiter selbst ist in vielen Fällen gleichzeitig Mitglied des Fachbereiches und des Prozessteams, durch welches der Arbeitsprozess gestaltet und durchgeführt wird. Er orientiert sich im Prozessablauf an seinem Nachfolger, für den die Leistung erbracht wird, und an seinem Vorgänger, von dem Leistung bezogen wird.²¹⁷

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass das Verhalten und die Kultur eines Unternehmens wesentlichen Einfluss auf Ablaufprozesse hat. Die normative Ebene definiert das Selbstverständnis, die Werthaltung und die Verhaltensnormen eines Unternehmens. Die Unternehmensvision als Ausdruck des Selbstverständnisses, der Werthaltungen und der Verhaltensnormen und des Denkens, Handelns und Fühlens der Mitarbeiter beeinflusst nicht nur die Unternehmensstrategie sondern auch die operativen Prozesse eines Unternehmens.

Bei der Gestaltung eines Supply Chain Prozessmodells muss also das Wertesystem des Unternehmens berücksichtigt werden. Die Fluss- bzw. Prozessorientierung ist im Wertesystem des Unternehmens als grundsätzliche Norm verankert.

3.5 STRATEGISCHE AUSPRÄGUNGEN DES SUPPLY CHAIN PROZESSMODELLS

Die Logistik ist gemäß ihrer höchsten Entwicklungsstufe als eine Führungsfunktion innerhalb des Unternehmens definiert.

Das Führungssystem der Logistik besteht aus den Teilsystemen Planung, Organisation, Personalführung, Informationsversorgung und Kontrolle. Alle diese Teilsysteme dienen der Koordination von Aktivitäten, Prozessen und Akteuren im operativen Ausführungssystem.²¹⁸

²¹⁷ Vgl. Bauer U. (2001), S. 32f.

²¹⁸ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 21f.

Das *Planungssystem* umfasst in diesem Zusammenhang die strategische Planung, in deren Rahmen die strategische Positionierung des Unternehmens erfolgt, und die operative Planung, die die von der strategischen Planung geschaffenen Handlungsspielräume ausfüllt und eine Sach- und Formalzielplanung integriert. Eine wesentliche Aufgabe der strategischen Planung ist beispielsweise die Sicherstellung turbulenzarmer Leistungsprozesse. Das *Kontrollsystem* liefert zum einen durch laufende Gegenüberstellung von Sollzielgrößen zu Istwerten die Basis für kontinuierliches Lernen, zum anderen stellt es eine Überwachungsfunktion dar. Im Rahmen des Kontrollsystems der flussorientierten Logistik erfolgen die Überprüfung flussbezogener Zielgrößen (z.B. Durchlaufzeiten, Servicegrade etc.) und die Ableitung von Konsequenzen. Für die Funktion der anderen Führungsteilsysteme erforderliche Informationen werden durch das *Informationssystem* bereitgestellt. Zentraler Bestandteil des Informationssystems ist die interne und externe Rechnungslegung. Der Aufbau einer mengen-, zeit- und qualitätsbezogenen Leistungsrechnung gewinnt daneben an Bedeutung. Dem *Organisationssystem* kommt die Aufgabe zu, abgegrenzte Aufgaben bzw. Aufgabenbereiche zu bilden und Aufgabenträgern zuzuordnen. Die Koordination der arbeitsteilig spezialisierten Aufgabenbereiche erfolgt durch entsprechende Beziehungsstrukturen. Inhalt des *Personalführungssystems* ist die Beeinflussung des Verhaltens aller Mitarbeiter eines Unternehmens, wobei dem Anreizsystem eine herausgehobene Bedeutung zukommt.²¹⁹

Von wesentlicher Bedeutung ist aber, dass alle Teilsysteme des Führungssystems durch das Wertesystem beeinflusst werden.²²⁰

Darüber hinaus wird im Rahmen der strategischen Handlungsebene Einfluss auf die Gestaltung der die Logistikprozesse bestimmenden Strukturen genommen. Alle Funktionsträger, die am internen und am unternehmensübergreifenden Logistikprozess beteiligt sind, sind dabei einzubinden.²²¹ Nur die Implementierung entsprechender Organisationsstrukturen gewährleistet die Möglichkeit einer flussorientierten Ausgestaltung des Ausführungssystems.²²²

²¹⁹ Vgl. Weber J. (2002), S. 18

²²⁰ Vgl. Weber J. (2002), S. 16

²²¹ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 36

²²² Vgl. Göpfert I. (2005), S. 21f.

Abbildung 21 stellt die Wechselwirkung zwischen Wertesystem, Führungssystem und dem operativen Ausführungssystem dar.

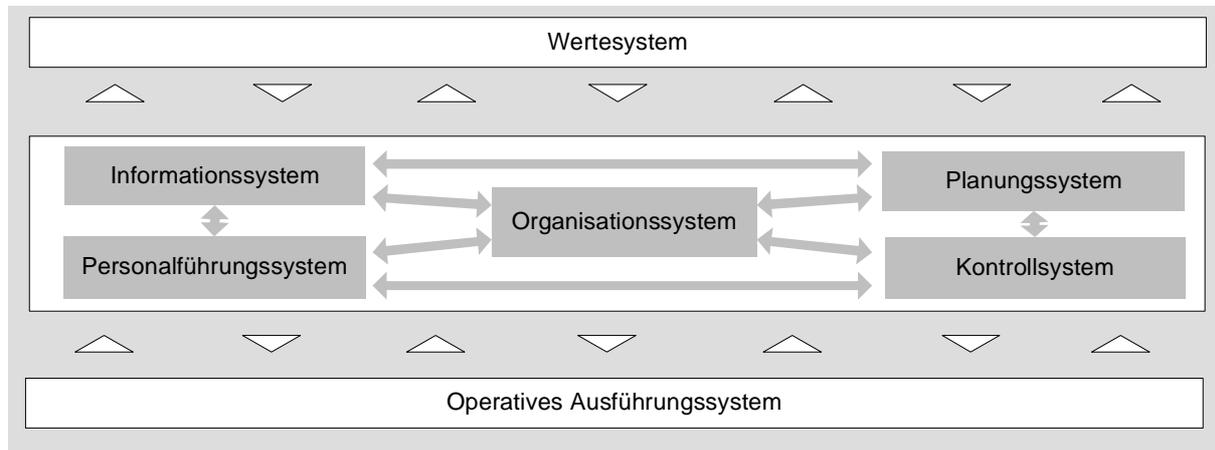


Abbildung 21: Wechselwirkung zwischen Wertesystem, Logistik-Führungssystem und operativem Ausführungssystem²²³

Das Führungssystem ist darüber hinaus in der höchsten Entwicklungsstufe der Logistik an den Objektflüssen ausgerichtet.²²⁴

Folgende Abbildung liefert einen Überblick zu den Unterschieden flussorientierter bzw. nicht flussorientierter Führungssysteme.

²²³ Modifiziert nach Weber J. (2002), S. 16

²²⁴ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 202

	flussorientiert	nicht flussorientiert
Planung	<ul style="list-style-type: none"> Planung für ganze Bündel von Prozessen mit hoher Flussinterdependenz (z.B. für die drei Prozessketten: Teileversorgung, Montage und Ersatzteilversorgung) Primat von logistischen Planzielen (z.B. Lieferung innerhalb von 24 Stunden bei Bestandshöhe „0“) 	<ul style="list-style-type: none"> Planung für jeden einzelnen Prozess ohne Berücksichtigung von Flussinterdependenzen Ignoranz logistischer Planziele, dagegen Priorisierung hoher Auslastungsgrade der Fertigungskapazitäten, was mit großen Losgrößen, hohen Beständen und langen Lieferzeiten korreliert
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Von einer objekt- und verrichtungsspezialisierten Organisation hin zu einer nach logistischen Anforderungen ausgelegten Prozessorganisation Der Material- und Warenfluss determiniert mit seinem Ablauf die Aufbauorganisation im Unternehmen. Das interorganisationale Beziehungsgefüge dominiert die Organisation innerhalb des Unternehmens. 	<ul style="list-style-type: none"> Beibehaltung der klassischen Organisation nach Funktionen oder Sparten, Regionen bzw. klassische Matrixmodelle Die Abläufe im Unternehmen werden an der Aufbauorganisation ausgerichtet. Die interne Organisation bestimmt die Organisation des interorganisationalen Beziehungsgefüges.
Personal-führung	<ul style="list-style-type: none"> Primat logistischer Leistungs- und Kostenziele in Anreizsystemen Privilegierter Platz der Logistik in Personalentwicklungsplänen 	<ul style="list-style-type: none"> Logistische Leistungs- und Kostenziele spielen in Anreizsystemen eine untergeordnete Rolle. In Sachen Personalentwicklung bleibt die Logistik außen vor.
Informationsversorgung	<ul style="list-style-type: none"> Die Kosten-, Leistungs-, Ergebnis- und Erlösrechnung ist voll auf die Bedürfnisse des Managements abgestimmt. Die Logistik findet in Systemen der strategischen Früherkennung und in Frühwarnsystemen eine angemessene Berücksichtigung (z.B. Aufnahme von Logistikindikatoren in das Frühindikatorensystem). 	<ul style="list-style-type: none"> Es sind ausschließlich die klassischen Vollkosten- und Teilkostenrechnungssysteme installiert. Den Frühwarnindikatoren (z.B. relativer Marktanteil) mangelt es an Logistikindikatoren (z.B. JIT-Störungsquote und relative Entwicklung der Logistikkosten).
Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> Die logistischen Belange dominieren die inhaltliche Ausrichtung von Kontrollen. Im Vordergrund der Kontrolle steht die unternehmensübergreifende Perspektive von Fließsystemen 	<ul style="list-style-type: none"> Die Logistik bleibt bei Kontrollmaßnahmen außen vor. Die operative Kontrolle endet an der Unternehmensgrenze, der künstlichen Grenze des Material- und Warenflusses.

Abbildung 22: Gegenüberstellung flussorientierter und nicht flussorientierter Führung ²²⁵

²²⁵ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 122

Damit kann also zusammenfassend festgehalten werden, dass Aktivitäten, Prozesse und Akteure im operativen Ausführungssystem durch das Führungssystem koordiniert werden. Das Wertesystem, das Führungssystem und das operative Ausführungssystem stehen in Wechselwirkung zueinander. Während das Wertesystem die normativen Aspekte in Bezug auf die Fluss- bzw. Prozessorientierung umfasst, werden im Rahmen des Führungssystems strategische Aspekte hinsichtlich der Organisations- und Prozessstrukturen definiert. Die Flussorientierung muss im Führungssystem verankert sein.

3.6 DIE OPERATIVE EBENE DES SUPPLY CHAIN PROZESSMODELLS

Die Einhaltung einer entsprechenden Transparenz bei der Darstellung eines Logistikprozessmodells ist eine wesentliche Voraussetzung um gemeinsames Verständnis von Logistikprozessen sicherstellen zu können.

Hinsichtlich der Ableitung und Dokumentation von Logistikprozessen stellt sich allgemein die Frage nach dem erforderlichen Detaillierungsgrad von Haupt- und Teilprozessen. Das tayloristische Prinzip der Prozesshierarchie weist Vor- und Nachteile auf. Einerseits ermöglicht es, die Organisation vollständig abzubilden. Andererseits ist es schwierig, dem permanenten Wandel Rechnung zu tragen. In der Praxis wird daher eine Untergliederung nur dann empfohlen, wenn ein konkreter Steuerungsbedarf besteht.²²⁶

Neben der eigentlichen Beschreibung der Ablaufprozesse an sich wird dieser spezifischen Anforderung bei der Gestaltung des Prozessmodells in den weiteren Ausführungen Rechnung getragen.

Die Logistik von Produktionsunternehmen besteht grundsätzlich aus den Teilsystemen der Versorgungs- und der Entsorgungslogistik. Während die Versorgungslogistik für die räumlich-zeitliche Transformation der Güter vom Beschaffungsmarkt über die Beschaffung, Produktion und Distribution zum Absatzmarkt verantwortlich ist, stellt die Entsorgungslogistik die ökonomisch und ökologisch effiziente Gestaltung der Rückstände ausgehend von der Redistribution über die Aufbereitung und den Wiedereinsatz sicher.²²⁷

Ein möglicher Strukturierungs- bzw. Detaillierungsansatz von Logistikprozessen ist die Untergliederung des Systems der Versorgungslogistik in die Beschaffungslogistik, die Produktionslogistik und die Distributionslogistik bzw. der Entsorgungslogistik in die Prozesse Redistributionslogistik, Aufbereitungslogistik und Wiedereinsatzlogistik (vgl. Abbildung 23).

²²⁶ Vgl. Hirzel M., Kühn F. (2005), S. 71

²²⁷ Vgl. Wildemann H. (2005), S. 53

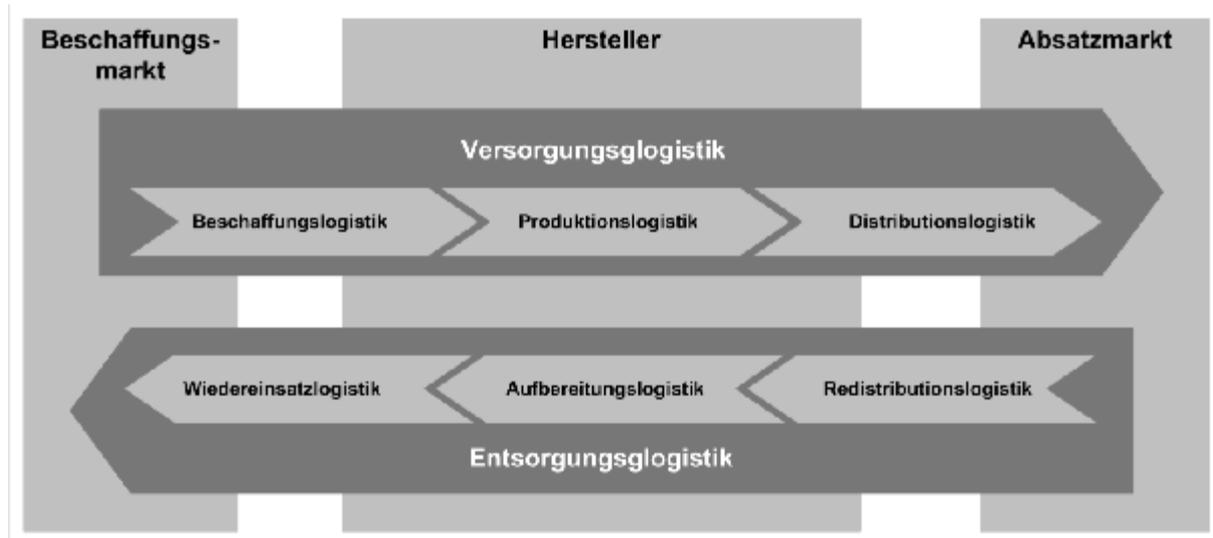


Abbildung 23: Phasen und Prozesse in der Logistikkette ²²⁸

Die Aufgabe der *Beschaffungslogistik* ist in diesem Zusammenhang die bedarfsgerechte Bereitstellung der benötigten Güter durch Gestaltung des Material- und Informationsflusses zwischen Beschaffungsmarkt und Abnehmern im Unternehmen. In den Bereich der Beschaffungslogistik fallen beispielsweise die Materialplanung, die Transportplanung oder der physische Transport vom Lieferanten zum Hersteller. ²²⁹

Inhalt der *Produktionslogistik* ist die Planung, Steuerung und Überwachung des Material- und Informationsflusses über die unterschiedlichen innerbetrieblichen Wertschöpfungsstufen bis zur Bereitstellung des Produktes im Fertigwarenlager. ²³⁰ Zentrale Aufgaben der Produktionslogistik sind die Schaffung einer materialflussgerechten Fabrikplanung, der internen Materialbereitstellung für die Produktion und die Produktionsplanung und -steuerung. ²³¹

Die wesentlichen Funktionen der *Distributionslogistik* sind die Lagerung, die Kommissionierung und der Transport der Fertigwaren aus der Eigenproduktion und des fremd beschafften Handelssortiments bis zum Ort der Übernahme durch den Kunden. ²³²

²²⁸ Modifiziert nach Wildemann H. (2005), S. 53

²²⁹ Vgl. Wildemann H. (2005), S. 33

²³⁰ Vgl. Wildemann H. (2005), S. 35

²³¹ Vgl. Arndt H. (2004), S. 36

²³² Vgl. Gudehus T. (2005), S. 559

Obige Phasen und Prozesse sind grundsätzlich mit dem SCOR-Modell vergleichbar. Auch im SCOR-Modell wird beispielsweise eine Strukturierung in die Prozesse „Source“ (vgl. „Beschaffungslogistik“), „Make“ (vgl. Produktionslogistik), „Deliver“ (vgl. Distributionslogistik) und „Return“ (vgl. Entsorgungslogistik) vorgenommen.

Stark an Bedeutung hat vor dem Hintergrund verschärfter Umweltschutzgesetze und knapper werdender Kapazitäten von Entsorgungsanlagen und damit deutlich zunehmenden Entsorgungskosten in den vergangenen Jahren die *Entsorgungslogistik* gewonnen. Die Aufgabe der Entsorgungslogistik ist es, die Produktionsrückstände, die Konsumabfälle, Verpackungsmaterial, Leergut, verbrauchte Güter oder Reststoffe abzutransportieren, zu lagern, aufzubereiten, einer neuen Verwendung zuzuführen oder dauerhaft in einem Endlager zu deponieren.²³³ Wesentliche Prozesse der Entsorgung stellen die Redistribution, die Aufbereitung und der Wiedereinsatz dar, wobei grundsätzlich eine Unterscheidung in technische und logistische Prozesse erfolgt.²³⁴

Kritik an dem oben dargestellten Strukturierungs- bzw. Modellansatz besteht vor allem darin, dass dieses Prozessmodell den Fluss vom Beschaffungsmarkt über den Hersteller zum Absatzmarkt darstellt. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob dieser Ansatz der Realität gerecht wird, denn der initiale Auslöser für den Fluss in der Versorgungskette ist eigentlich der Marktbedarf bzw. der Kundenabruf. Grundsätzlich erfolgt der Prozessfluss also ausgehend vom Markt bzw. dem Kunden erst zurück in die Versorgungskette, indem allen Beteiligten der Herstellungskette ein Marktbedarf signalisiert wird. Dieser Bedarf wird zunächst planerisch in der Kette verarbeitet. Erst dann erfolgen die eigentliche Herstellung des Produktes und der Transfer des Produktes an den Abnehmer. Der Prozessfluss in obiger Darstellung entspricht also nicht der Realität.

Der initiale Auslöser für die Herstellung eines Produktes ist der Kundenbedarf. Der Kunde signalisiert einen Bedarf an einem Produkt in Form eines Lieferabrufes. In der Logistik wird dieser Bedarf im Rahmen der *Auftragsabwicklung* grundsätzlich erfasst.

Wesentliche Prozessbestandteile sind dabei die Auftragsannahme bzw. -erfassung, die operative Disposition von Lieferungen zum Kunden bzw. die Auslösung der Fakturierung der Leistungen oder Produkte.

Nach der Auftragserfassung erfolgt im Rahmen des Prozesses *Produktionssteuerung* die Einplanung des Kundenauftrages in das Produktionsprogramm. Das Programm wird unter der Berücksichtigung der internen Produktionsrahmenbedingungen und -restriktionen sowie externen Rahmenbedingungen der Versorgungskette kurz-, mittel- und langfristig festgelegt.

²³³ Vgl. Gudehus T. (2005), S. 13

²³⁴ Vgl. Wildemann H. (2005), S. 53

Um ein Produkt herstellen zu können, ist die Definition der Struktur bzw. des Aufbaues des Produktes notwendig. Die Stückliste dokumentiert diesen strukturellen Aufbau. Die Stückliste unterliegt in der betrieblichen Praxis einer permanenten entwicklungsbedingten Änderung. Die Produkte werden kontinuierlich angepasst bzw. verbessert. Die angepassten bzw. neuen Komponenten des Produktes müssen in weiterer Folge in den Herstellungsprozess eingesteuert werden.

Der Auslauf jener Teile, die durch die angepassten Komponenten ersetzt werden, ist ebenso zu steuern. Die Erstellung der Stückliste, die kontinuierliche Wartung derselben sowie die Ein- und Aussteuerung von Teilen ist Inhalt des Prozesses *Produktdokumentation und Änderungsmanagement*.

Die Stückliste ist unter anderem die Basis für den Prozess *Materialplanung*. Kundenbedarfe werden auf ihrer Basis in Materialbedarfe übergeführt. Es erfolgt die Bedarfsübermittlung an den Lieferanten sowie die Überwachung der Zulieferung des abgerufenen Materials. Der Prozess Materialplanung stellt eine wesentliche Schnittstelle zum Lieferanten dar und ist durch eine hohe Kommunikationsintensität mit dem Lieferanten geprägt. Der Prozess der logistischen Lieferantenbewertung und -entwicklung kann als Subprozess der Materialplanung angesehen werden.

Der Prozess *Transportmanagement und externe Versorgung* schließt an die Materialplanung an. Der Prozess umfasst einerseits den Frachteinkauf, die Frachtrechnungsprüfung und die Zollabwicklung sowie andererseits die physische Abwicklung des Transportes.

Die Übernahme des Materials nach Ankunft des Transportes erfolgt im Rahmen des Ablaufes *Wareneingang und Lagerhaltung*. Die artikelspezifische administrative Wareneingangserfassung wird durchgeführt. Darüber hinaus wird das Material physisch übernommen. In der Regel folgen eine Prüfung hinsichtlich der gelieferten Menge und Teile und schließlich die Einlagerung des Materials im Lager. Der Inventurprozess kann als Subprozess dieses Prozesses angesehen werden.

Die *Bandversorgung* hat die bedarfs- oder verbrauchgesteuerte Bewirtschaftung der Produktionslinie zum Ziel und umfasst unter anderem auch die Kommissionierung von Materialien zur Bereitstellung an der Linie. Administrative Tätigkeiten wie beispielsweise die Umlagerung der Materialien aus dem Lager an die Produktion gehören ebenso zu den Inhalten der Bandversorgung.

Die *Versandabwicklung und Distribution* schließt an den eigentlichen Produktionsprozess an. Die Produkte werden verpackt und im Versandlager zwischengelagert. Nach Erstellung der Versanddokumente für den Transport kann der physische Transport an den Kunden durchgeführt werden.

Die *Leergutsteuerung* schließlich gewährleistet die Bereitstellung der entsprechenden Transportverpackung für den Materialfluss vom Lieferanten zum Hersteller bzw. den Materialfluss vom Hersteller zum Kunden.

Ein den obigen Ausführungen sehr ähnliches Prozessmodell schlägt JÜNEMANN vor. JÜNEMANN geht im Sinne der Flussorientierung einen Schritt weiter und integriert explizit auch den Informations- und Materialfluss in das Prozessmodell (siehe dazu folgende Abbildung).

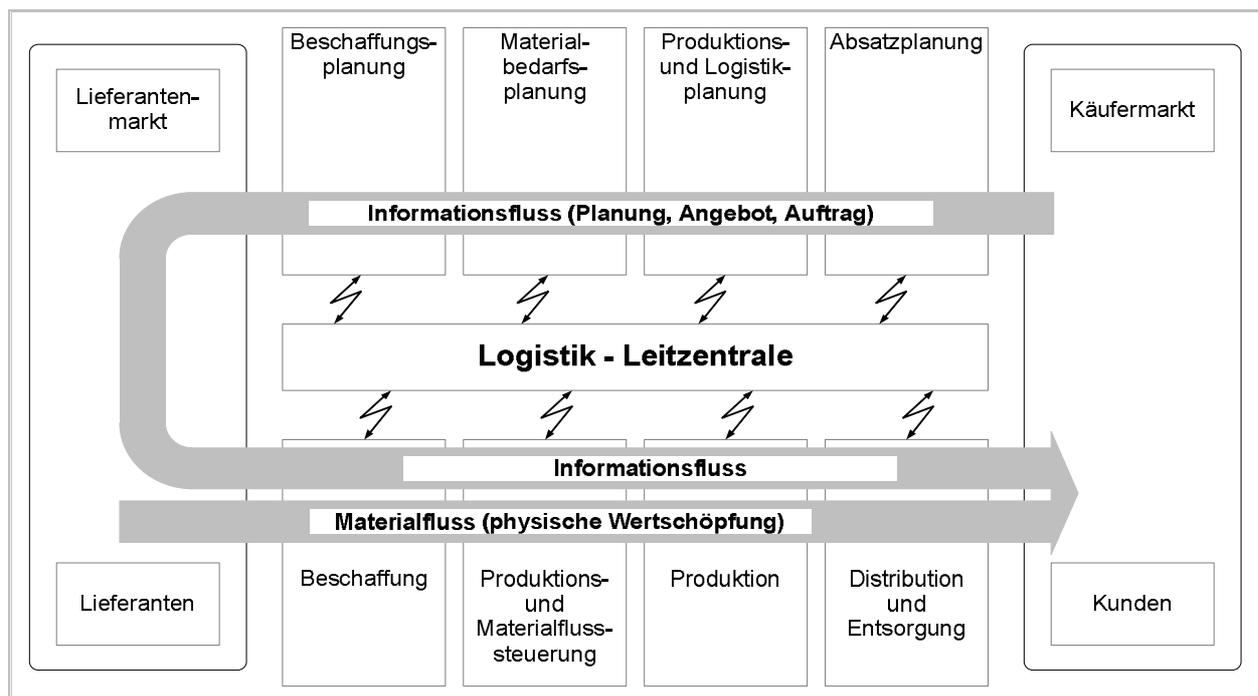


Abbildung 24: Supply Chain Prozesse nach JÜNEMANN ²³⁵

Neben dem Informations- und Materialfluss spielt aber auch der Finanzfluss eine entscheidende Rolle (vgl. dazu Kap. 2.1.2 bzw. Abbildung 25). Die Fakturierung der Produkte, die mit dem Finanzmittelfluss unmittelbar in Verbindung steht, ist ein wesentlicher Bestandteil der Auftragsabwicklung. Forderungen bilden neben den Beständen einen wesentlichen Bestandteil des Umlaufvermögens. Kapital ist entlang der Versorgungskette gebunden. Störungen im Finanzmittelfluss können negative Auswirkungen auf die gesamte Supply Chain haben. Die Reduktion des Nettoumlaufvermögens, d.h. der Forderungen, Bestände und Verbindlichkeiten, ist in diesem Zusammenhang eine Voraussetzung für ein erfolgreiches Supply Chain Management. ²³⁶

²³⁵ Quelle: Jünemann R., Daum M. (1988), S. 521

²³⁶ Vgl. Pfohl H. C. (2000), S. 11

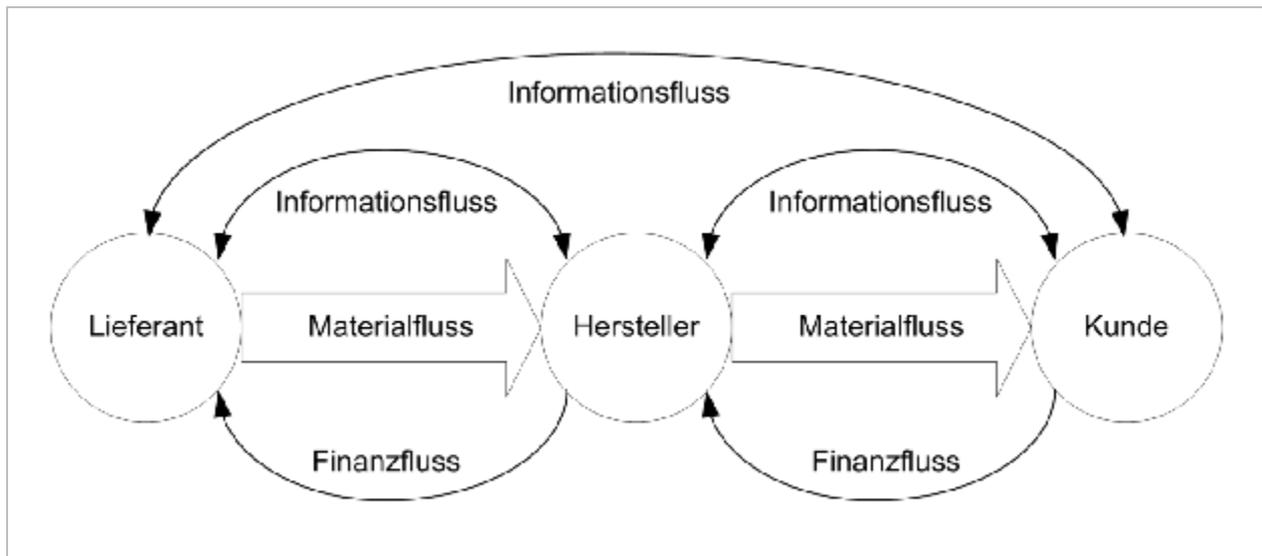


Abbildung 25: Material-, Informations- und Finanzflüsse als Kernelemente der Wertschöpfungskette²³⁷

Die Abbildung des Finanzflusses in einem Supply Chain Prozessmodell ist aus diesem Blickwinkel gesehen daher empfehlenswert.

²³⁷ Vgl. Knolmayer G., Mertens P., Zeier A. (2000), S. 2

3.7 ZUSAMMENFÜHRUNG DES SUPPLY CHAIN PROZESSMODELLS

Das Ziel der vorhergehenden Ausführungen war die Entwicklung eines Supply Chain Prozessmodells, das auf die spezifischen Anforderungen der Automobilindustrie eingeht, eine übergreifende Prozesstransparenz gewährleistet und als Basis für die Definition von Kennzahlen bzw. die Entwicklung eines Controlling-Modells herangezogen werden kann. Von wesentlicher Bedeutung war die Entwicklung der normativen, strategischen und operativen Elemente des Prozessmodells.

Es wurde festgestellt, dass bei der Gestaltung eines Supply Chain Prozessmodells das Wertesystem des Unternehmens berücksichtigt werden muss. Das Verhalten und die Kultur eines Unternehmens haben wesentlichen Einfluss auf die operativen Ablaufprozesse.

Weiters ist die Logistik in ihrer letzten Entwicklungsstufe als eine Führungsfunktion des Unternehmens definiert. Das Führungssystem selbst steht mit dem Wertesystem und den operativen Prozessen in Wechselwirkung. Im Führungssystem werden strategische Aspekte hinsichtlich der Organisations- und Prozessstrukturen definiert.

Die operativen Ablaufprozesse wurden inhaltlich festgelegt und ausgeführt. Ausgehend vom initialen Auslöser für die Herstellung des Produktes, dem Kundenbedarf, wurde die gesamte Prozesskette bis zur Lieferung des Produktes an den Kunden dargelegt.

Darüber hinaus wurde festgehalten, dass im Sinne der Fluss- bzw. Prozessorientierung nicht nur der Informations- und Materialfluss, sondern auch der Finanzfluss im Supply Chain Prozessmodell eine wesentliche Rolle spielt und bei der Gestaltung entsprechend zu berücksichtigen ist.

Unter Berücksichtigung aller vorhergehenden Ausführungen lässt sich ein für die Entwicklung des Controlling-Modells grundlegende Supply Chain Prozessmodell ableiten. Abbildung 26 stellt dieses Prozessmodell in seinen Einzelheiten bzw. Ausprägungen grafisch dar.

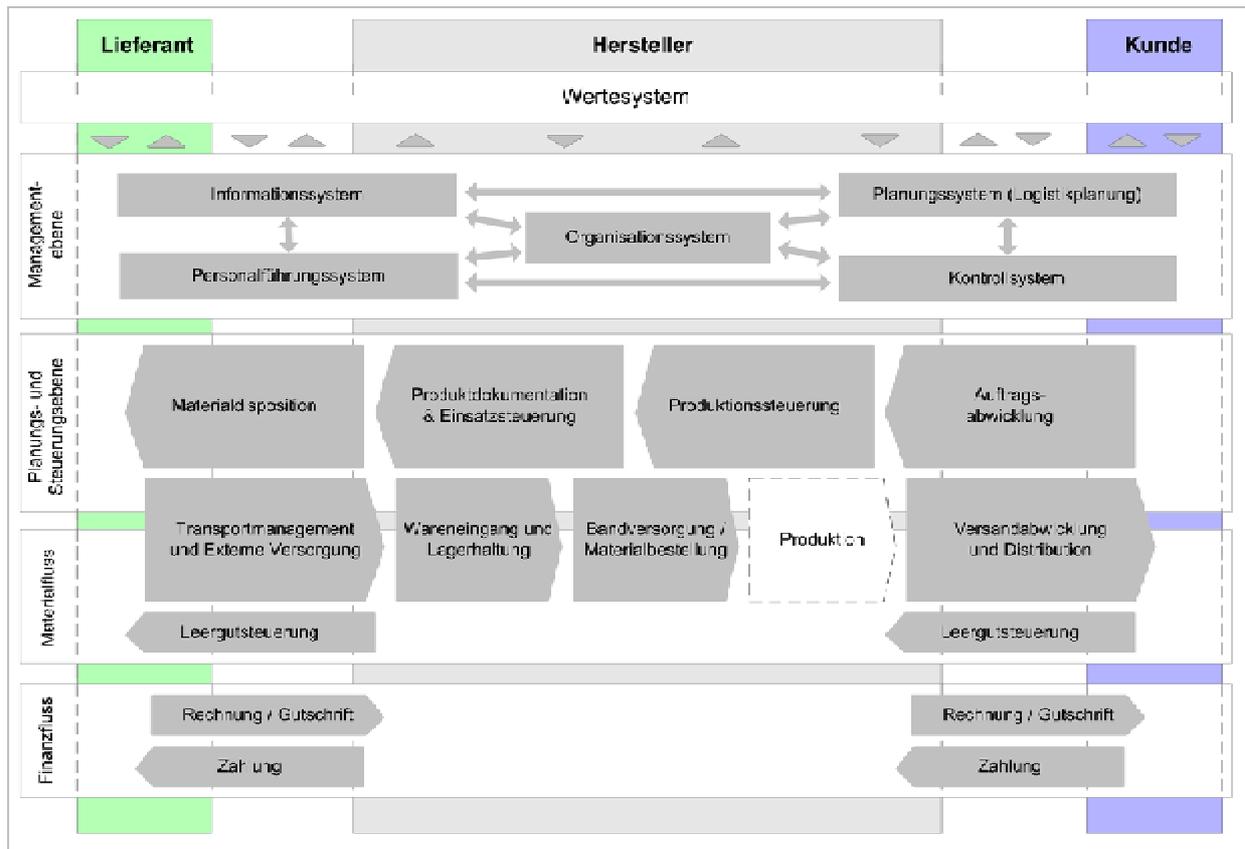


Abbildung 26: Supply Chain Prozessmodell ²³⁸

Das Wertesystem ist integraler Bestandteil des Supply Chain Prozessmodells. Im Vergleich zu anderen gängigen Prozessmodellen wie beispielsweise das SCOR-Modell oder das Prozessmodell nach Jünemann werden in dem im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelten Modell normative Aspekte wie die Unternehmenskultur oder Verhaltensnormen und Werte deutlich stärker gewürdigt.

Aspekte des strategischen Unternehmensmanagements betreffend den Logistikbereich werden im Rahmen des Führungssystems berücksichtigt. Auch das Führungssystem ist hier im Vergleich zu anderen Modellen ein integraler Bestandteil des Supply Chain Prozessmodells. Am ehesten kommt diesem Ansatz noch das SCOR-Modell nahe, das Planungsprozesse im Element „Plan“ umfasst und somit zumindest einen Teil von Führungsaspekten oder strategischen Aspekten abdeckt.

²³⁸ Eigendarstellung in Anlehnung an die vorhergehenden Ausführungen und die darin zitierten Autoren

Die operativen Ablaufprozesse entsprechen hingegen weitestgehend bestehenden bzw. bekannten Modellen.

Gerade die Berücksichtigung des Wertesystems und des Führungssystems führen zu einer anderen bzw. neuen Sichtweise. Normative und strategische Elemente sind im vorliegenden Modell viel stärker integriert. Eine Durchgängigkeit von der normativen Ebene des Unternehmensmanagements über die strategische Ebene bis hin zur operativen Ebene ist geschaffen. Ein Supply Chain Prozessmodell, das alle drei Ebenen des Unternehmensmanagements berücksichtigt, ist in der vorliegenden Arbeit somit konkretisiert.

Das Supply Chain Prozessmodell ist entwickelt. Nun gilt es in einem weiteren Schritt die relevanten Prozesse für das Supplier Relationship Management im Logistikbereich zu definieren und damit die Basis für die Entwicklung des Controlling-Modells zu schaffen.

Um die Komplexität des Controlling-Modells zu reduzieren, ist es sinnvoll, auf jene Prozesselemente der Supply Chain zu fokussieren, die zur Erfüllung der definierten Strategien am stärksten beitragen können.²³⁹ Die Teilprozesse müssen somit auf ihre Relevanz für die ausgewählten Strategien beurteilt werden. Die als relevant identifizierten Teilprozesse müssen gegebenenfalls weiter in Subprozesse detailliert werden, die Subprozesse sind nach dem gleichen Schema zu beurteilen. Am Ende dieses Beurteilungsprozesses liegt eine Gesamtübersicht über jene Logistikprozesse im Supplier Relationship Management vor, die durch das Controlling-System abgedeckt sein müssen.²⁴⁰

Abgeleitet aus der betrieblichen Praxis werden aus Sicht des Herstellers vor allem folgende Prozesse durch die Zusammenarbeit mit Lieferanten im Bereich der Logistik wesentlich beeinflusst:²⁴¹

- *Materialdisposition*: Im Rahmen dieses Prozesses findet die kurz-, mittel- und langfristige Materialbedarfsrechnung statt. Neben der operativen Durchführung der Materialbedarfsrechnung gilt der Lieferüberwachung im Zulieferprozess wesentliches Augenmerk.
- *Transportmanagement und Externe Versorgung*: Die Ware wird vom Lieferanten beim Transportdienstleister avisiert. Der operative Transport bis zur administrativen Warenübernahme beim Hersteller wird durchgeführt.

²³⁹ Vgl. Herold J. V. (2003), S. 165f.

²⁴⁰ Vgl. Herold J. V. (2003), S. 167

²⁴¹ Eigene Definition abgeleitet aus der betrieblichen Praxis

-
- *Wareneingang und Lagerhaltung*: Die kostentreibenden Aufwände stellen in diesem Zusammenhang die administrative Verbuchung der Waren in das ERP-System des Unternehmens dar. Ebenso kostenintensiv ist die physische Übernahme der Ware im Wareneingangslager. Darüber hinaus findet in diesem Teilprozess die Einlagerung der Waren im Wareneingangslager und ggf. die Kommissionierung der Waren statt.
 - *Bandversorgung*: Die Waren werden aus dem Wareneingangslager an die Produktion ausgelagert und an der Produktionslinie zur Verarbeitung bereitgestellt.

Die vorhergehend angeführten Prozesse weisen eine hohe Anzahl von Schnittstellen zum Lieferanten auf. Aus logistischer Sicht wird eine Vielzahl von Anforderungen an den Lieferanten gestellt. Der Informationsaustausch ist durch eine hohe Intensität gekennzeichnet. Es empfiehlt sich aus Herstellersicht daher eben diese Prozesse als Basis für die Definition von Kennzahlen und Kennzahlensystemen sowie Prozesskostenbetrachtungen zu sehen.

Das definierte Supply Chain Prozessmodell stellt in weiterer Folge die Basis für die Definition von Kennzahlen und die Entwicklung eines Logistik-Controlling Modells im Bereich des Supplier Relationship Managements dar.

4 LOGISTIK-CONTROLLING IM SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Das folgende Kapitel widmet sich der Entwicklung des Modells für Logistik-Controlling im Supplier Relationship Management. Kapitel 4.1 beinhaltet Basisdefinitionen im Controlling, Stellungnahmen zum aktuellen Stand der Entwicklung des Controllings sowie Ziele und Aufgaben des Controllings. Des Weiteren werden Grundlagen des Controllings fokussiert auf den Logistikbereich erläutert.

Kapitel 4.2 geht auf den Strategieplanungsprozess ein. Dieser wird gewissermaßen als Leitfaden für die Entwicklung des Logistik-Controlling-Modells dienen.

Diese beiden Kapitel bilden die Basis für die detaillierte Modellierung des Bausteines „Logistik-Controlling im Supplier Relationship Management“. Gemäß dem der Arbeit zugrunde gelegten Basismodell wird das spezifische Element des Logistik-Controlling im Rahmen des logistischen Supplier Relationship Managements dargestellt. Ausgehend von den Zielen, den Aufgaben und den Werkzeugen des Logistik-Controllings in den jeweiligen Handlungsebenen des Unternehmensmanagements wird ein idealtypisches Modell entwickelt. Als konkretes Ergebnis wird das Controlling-Modell inklusive der qualitativen und finanziellen Indikatoren dargestellt werden.

Die Zielsetzung des folgenden Kapitels ist folglich die Beantwortung der zweiten forschungsleitenden Fragestellung, mit welchen qualitativen und finanziellen Indikatoren die Auswirkungen bei der Implementierung des Modells gemessen werden können.

4.1 GRUNDLAGEN ZUM CONTROLLING

4.1.1 DER BEGRIFF CONTROLLING

Das Wort Controlling findet seinen Ursprung im englischen Wortstamm „Control“. „Control“ steht für Planung und Lenkung, Steuerung und Regelung bzw. Überwachung. Inhaltlich ist „Control“ also breiter definiert als nur „kontrollieren“ im Sinne von „zur Rechenschaft ziehen“ bzw. „prüfen“. Aufgrund der ähnlichen Schreibweise von „Control“ und „Kontrolle“ werden beide Begriffe gelegentlich gleichgesetzt, was einer unzulässigen Begriffsverengung gleichkommt. Gemäß der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Fachliteratur steht „Kontrolle“ nur für die Durchführung eines Vergleichs. In der englischsprachigen Fachliteratur wird unter „Control“ die Beherrschung, Lenkung, Steuerung und Regelung von Prozessen verstanden. Nach konformer Auffassung der Fachliteratur gibt es im deutschen Sprachgebrauch kein entsprechendes Wort mit gleichem Bedeutungsinhalt. Der Begriff Controlling wurde daher in den deutschen Sprachschatz übernommen. Eine unantastbare und allgemein anerkannte Controlling - Definition ist in der einschlägigen Fachliteratur nicht vorhanden.²⁴²

4.1.2 KLASSISCHE CONTROLLINGKONZEPTIONEN

Im betriebswirtschaftlich-wissenschaftlichen Bereich der jüngeren Zeit können drei klassische Phasen in der Entwicklung von Controllingansätzen unterschieden werden:²⁴³

- Der *rechnungswesenorientierte Ansatz* dominiert in einer Anfangsphase.
- Die *Verbreitungsphase* ist durch einen stärker ausgeprägten *informationsorientierten Ansatz* gekennzeichnet.
- In der *Konsolidierungsphase* setzt sich der *managementorientierte Ansatz* immer weiter durch, ohne aber den informationsorientierten Ansatz gänzlich abzulösen.

²⁴² Vgl. Steinbauer P. (2006), S. 88 f.

²⁴³ Vgl. Steinbauer P. (2006), S. 91f.

Folgende Abbildung veranschaulicht die drei beschriebenen Phasen über den zeitlichen Verlauf.

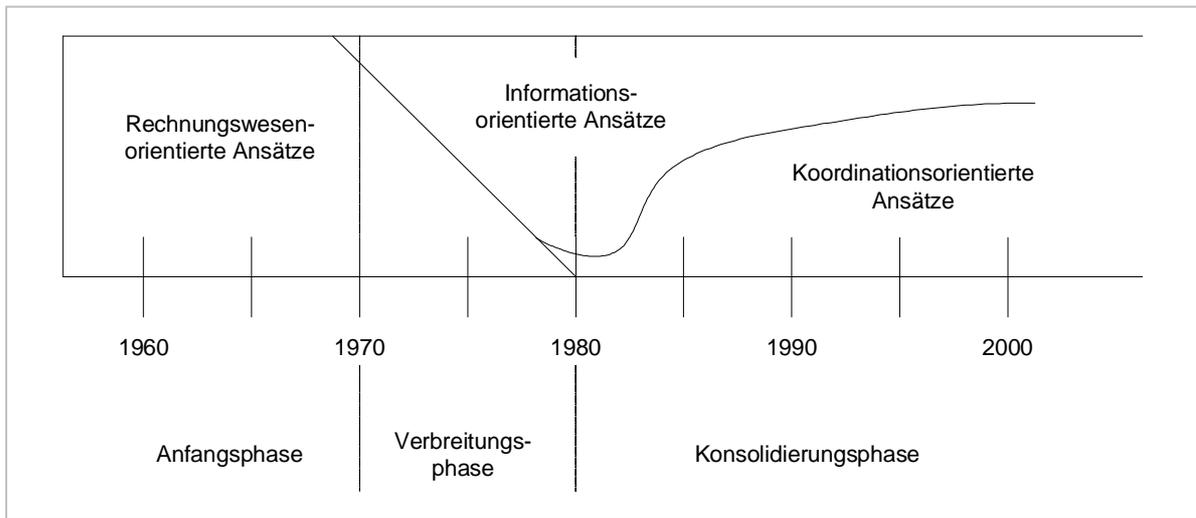


Abbildung 27: Entwicklungsphasen klassischer Konzeptionen im Controlling²⁴⁴

Der *rechnungswesenorientierte Ansatz* wird als durch kostenrechnungsorientierte Konzepte dominiert beschrieben. Rechnungswesenorientierte Ansätze berücksichtigen das Informationsziel, sofern es mit Hilfe des Rechnungswesens erfüllt werden kann. Die Konkretisierung des Informationszieles hinsichtlich der bereitzustellenden Informationen erfolgt durch das indirekte Ziel – das Erfolgsziel. Dieser Ansatz wird in der Literatur auch als „eingeschränkt informationsorientiert“ beschrieben. Das Hauptaugenmerk liegt auf ergebnis- und finanztechnischen Größen. Die Basis für kurz- bzw. mittelfristig wirkende Steuerungsimpulse der operativen Unternehmensführung sind Soll-Ist-Vergleiche mit anschließenden Ursachenanalysen. Ziel des Ansatzes ist die zukunftsorientierte Ausrichtung des Rechnungswesens als Steuerungsinstrument der Unternehmensführung. Das Controlling ist in dieser Phase in erster Linie für eine rasche und zuverlässige Informationsversorgung verantwortlich. Der rechnungswesenorientierte Ansatz fokussiert auf die wesentlichen Inhalte der internen Erfolgsrechnung und bietet keinen erheblichen zusätzlichen Nutzen. Die Weiterentwicklung des Controlling-Verständnisses zu einem Ansatz der Informationsbewirtschaftung aller Teilbereiche eines Unternehmens wurde notwendig.²⁴⁵

²⁴⁴ Quelle: Steinbauer P. (2006), S. 92

²⁴⁵ Vgl. Steinbauer P. (2006), S. 92f.

4.1.2.1 DER INFORMATIONSORIENTIERTE ANSATZ

Im Rahmen des *informationsorientierten Ansatzes* steht das Informationsziel des Controllings basierend auf dem gesamten unternehmerischen Zielsystem als erweitertem Informationshintergrund im Mittelpunkt. Die Koordination der Informationsbeschaffung sowie des Informationsbedarfs rückt im Rahmen dieser Konzeption in den Vordergrund. Das Controlling wird zu einer zentralen Einrichtung der betrieblichen Informationswirtschaft bzw. als ein zentrales Element des Informationssystems des Unternehmens verstanden. Ziel ist die Sicherstellung der Rentabilität und Liquidität. Als Weiterentwicklung des rechnungswesenorientierten Ansatzes hat das informationsorientierte Controlling die bedarfsgerechte Aufbereitung und Weiterleitung der aus dem Rechnungswesen abgeleiteten Informationen zur Fundierung von Führungsentscheidungen zum Ziel. Entscheidungsträgern bzw. Empfängern der vom Controlling zur Verfügung gestellten Berichte sollen relevante, richtige und notwendige Informationen übermittelt werden.²⁴⁶

Der *koordinationsorientierte Ansatz* verfolgt eine Fokussierung auf die Führungsunterstützung. Die quantitative und qualitative Entlastung der Unternehmensführung als zusätzliche Aufgabe ergänzt die kostenrechnerischen und informationsbezogenen Inhalte. Controlling wird als integrativer Bestandteil des Führungssystems der zu steuernden Organisation gesehen. Als ein in das Führungssystem eingebettetes Teilsystem übernimmt das Controlling die Koordination von diversen Führungsteilsystemen und wird damit seinem Steuerungscharakter gerecht.²⁴⁷

4.1.3 NEUE CONTROLLINGKONZEPTIONEN

Zu den neuen Controllingkonzeptionen zählen das *rationalitätssicherungsorientierte Controlling* und das *reflexionsorientierte Controlling*, auf die im Folgenden kurz eingegangen wird.

Das *rationalitätssicherungsorientierte Controlling* hat die Aufgabe, die Rationalität der Führung sicherzustellen, womit Effizienz und Effektivität der Unternehmensführung gewährleistet werden sollen. Gekennzeichnet wird dieser Ansatz vor allem dadurch, dass in der Rationalitätssicherung die Handlungen der Führung in den Mittelpunkt gerückt werden. Es wird angenommen, dass es die Möglichkeit von optimalen Handlungen gibt. Von diesem Optimum kann in der Realität auch abgewichen werden.²⁴⁸

²⁴⁶ Vgl. Steinbauer P. (2006), S. 93f.

²⁴⁷ Vgl. Steinbauer P. (2006), S. 94ff.

²⁴⁸ Vgl. Steinbauer P. (2006), S. 97

Diese Abweichungen wiederum sind durch Rationalitätsdefizite der Handelnden erklärbar, die mit den Eigenschaften der Handelnden in Zusammenhang stehen. Rationalitätsdefizite bewirken Nutzenverluste, die möglichst eingedämmt werden sollen. Sie werden durch Rationalitätssicherung vermieden oder reduziert.²⁴⁹

4.1.3.1 REFLEXIONSORIENTIERTES CONTROLLING

Die Reflexion von Entscheidungen ist die Basisaufgabe des *reflexionsorientierten Controllings*. Unter der Reflexion wird in dieser Konzeption eine distanziert-kritische und spezielle Gedankenarbeit verstanden. Sie soll die Gefahr einer falschen Selektion bei Komplexitätsreduktion in der Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung durch die Organisationsführung im Zuge des Fällens von Entscheidungen vermindern. Die Reflexion ist Aufgabe des Controllings. Dieses hat einerseits eine abweichungsorientierte Reflexion als Kontrolle von Soll und Ist zu vermitteln. Andererseits hat es zusätzlich auch eine perspektivenorientierte Reflexion zu geben, welche im Aufzeigen von innovativen Alternativen zu verstehen ist.²⁵⁰

4.1.4 ZIELE DES CONTROLLINGS

HORVATH sieht die Controllingziele in der Sicherung und Erhaltung der Koordinations-, Reaktions- und Anpassungsfähigkeit der Führung, um zu gewährleisten, dass die Führung die Ergebnis- und Sachziele des Unternehmens realisieren kann.²⁵¹

Somit werden die Unternehmensziele zum Ausgangspunkt der Definition von Controllingzielen.²⁵²

Nach GÖPFERT besteht das Ziel des Controllings darin, einen maßgeblichen Beitrag zur Steigerung der Effektivität, Effizienz sowie Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmensführung zu leisten.²⁵³

BRÜHL hingegen untergliedert in finanzwirtschaftliche, leistungswirtschaftliche und soziale Ziele und nimmt damit eine Kategorisierung der Ziele vor.²⁵⁴

²⁴⁹ Vgl. Steinbauer P. (2006), S. 97

²⁵⁰ Vgl. Steinbauer P. (2006), S. 98

²⁵¹ Vgl. Horváth P. (2006), S. 132

²⁵² Vgl. Steinbauer P. (2006), S. 100

²⁵³ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 53

²⁵⁴ Vgl. Brühl R. (2004), S. 18 ff.

Erfolg und Liquidität werden beispielsweise den finanzwirtschaftlichen Zielen zugeordnet, Produkt-, Kunden- und Marktziele den leistungswirtschaftlichen Zielen, Mitbestimmung und Umweltschutz den soziale Zielen.²⁵⁵

4.1.5 AUFGABEN DES CONTROLLINGS

STEINLE legt einerseits zwei unterschiedliche Sichtweisen hinsichtlich der Aufgaben des Controllings fest, andererseits werden zusätzliche bzw. ergänzende Aufgabenfelder identifiziert. Die *strategische Sichtweise* stellt die Verbesserung der Unternehmenszielerreichung in den Vordergrund. Gemäß der *taktisch-operativen Sichtweise* hingegen soll das Controlling im kurz- bzw. mittelfristigen Bereich die Erreichung und Optimierung der Liquiditäts- und Erfolgsziele gewährleisten. Als zusätzliche bzw. ergänzende Aufgabenfelder werden die Koordinationsverbesserung sowie Aufgaben hinsichtlich der Führungssystemgestaltung und -nutzung gesehen.²⁵⁶

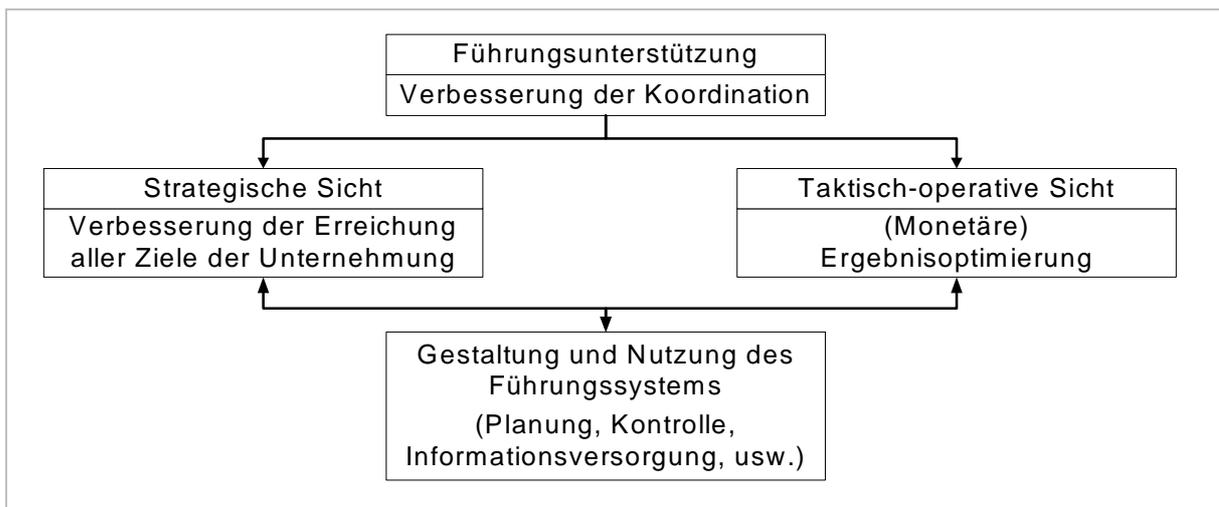


Abbildung 28: Aufgabenfelder des Controllings²⁵⁷

Nach HORVATH umfasst der Aufgabenbereich des Controllings alle einzelnen Aktivitäten die auf die Realisierung der Controllingziele gerichtet sind (Funktionaler Aspekt). Die Differenzierung dieser Aufgabenbereiche kann nach unterschiedlichen Kriterien erfolgen.²⁵⁸

²⁵⁵ Vgl. Brühl R. (2004), S. 18 ff.

²⁵⁶ Vgl. Steinle C. (2003), S. 22

²⁵⁷ Quelle: Steinle C. (2003), S. 23

²⁵⁸ Vgl. Horváth P. (2006), S. 133

Die wichtigsten Differenzierungsmöglichkeiten werden wie folgt dargestellt (vgl. Abbildung 29):²⁵⁹

- Im Hinblick auf die Unternehmensziele besteht eine Unterscheidungsmöglichkeit nach operativen und strategischen Controllingaufgaben.
- Aus dem Blickwinkel des Verrichtungsaspekts können systembildende und systemkoppelnde Aufgaben unterschieden werden.
- Im Hinblick auf den Objektaspekt können das Planungs- und Kontrollsystem und das Informationsversorgungssystem betreffende Aufgaben gesehen werden.

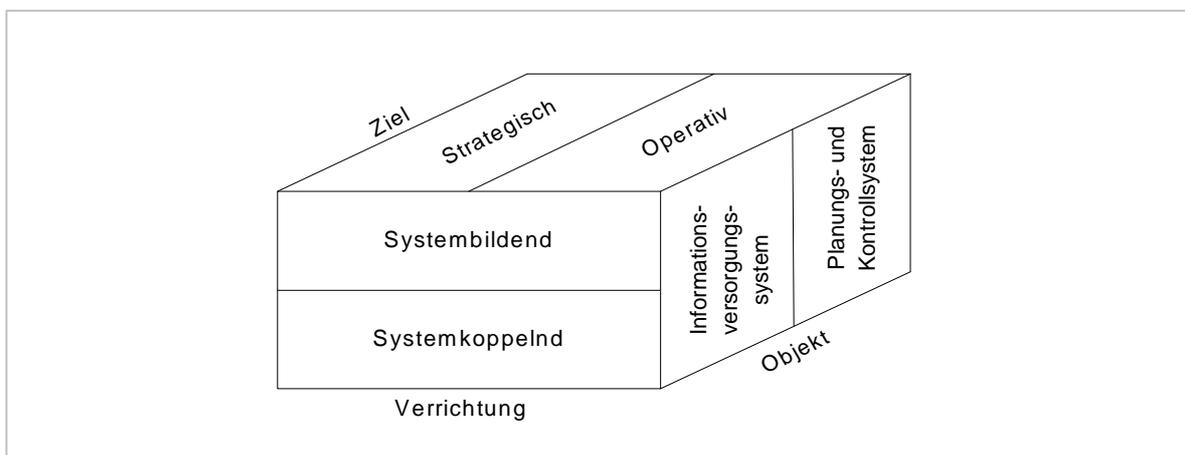


Abbildung 29: Differenzierungsmöglichkeiten von Controllingaufgaben²⁶⁰

HORVATH sieht jene Koordinationskonzeptionen, die sich auf das Führungsgesamtsystem beziehen, als zu weit und zu wenig abgrenzbar. Sie entsprechen auch nicht der Controllingrealität. Das Controlling soll die Koordinationsfunktion im Hinblick auf die Ergebnisziele (Wertziele) eines Unternehmens wahrnehmen. Über die Ausrichtung der Koordination auf das Ergebnisziel wird auch eine Koordination der Sachziele bewirkt. Controlling hat insofern eine Ausstrahlung auf alle Unternehmensziele, wesentlich ist aber die Priorisierung des Ergebnisziels.²⁶¹

²⁵⁹ Vgl. Horváth P. (2006), S. 133

²⁶⁰ Quelle: Horváth P. (2006), S. 134

²⁶¹ Vgl. Horváth P. (2006), S. 137f.

Entgegen dem Ansatz von HORVATH definiert GÖPFERT den Aufgabenbereich des Controllings im Hinblick auf die Koordination des Führungssystems weiter. Controlling wird als eine Führungsfunktion zur Unterstützung des Managements im Prozess der Willensbildung und -durchsetzung gesehen. Das Wesen der Führungsunterstützung wird in ihrer Eigenschaft als Managementberatung gesehen. Das Controlling umfasst folgende Inhalte: ²⁶²

- Die konzeptionelle Gestaltung und Koordination des Informationssystems zur Fundierung von Führungsentscheidungen. Ziel ist es, die Effizienz der Entscheidungsfindung sowie die Entscheidungsqualität zu verbessern.
- Die konzeptionelle Gestaltung und Koordination des Planungs- und Kontrollsystems.
- Die auf die Unternehmensplanung und -kontrolle ausgerichtete Koordination und Weiterentwicklung des ganzheitlichen Führungssystems. ²⁶³

GÖPFERT vertritt damit eine Controllingkonzeption, die sich auf das Führungsgesamtsystem bezieht. Darüber hinaus orientiert sich GÖPFERT am Ansatz Integriertes Management von BLEICHER (vgl. dazu Kap. 2.2) und misst der normativen Ebene des Controllings starke Bedeutung bei. ²⁶⁴

HOFFMANN stellt fest, dass das Controlling die Informations- und Koordinationsfunktion auf allen Ebenen des betrieblichen Führungssystems wahrzunehmen hat. Die normative, strategische und operative Ebene des Unternehmensmanagements werden mit dem Routinegeschäft des Unternehmens und den außerordentlichen Vorhaben und Aufgabenstellungen wie Projekten und Investitionen verbunden (vgl. dazu Abbildung 30). ²⁶⁵

²⁶² Vgl. Göpfert I. (2005), S. 53

²⁶³ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 53

²⁶⁴ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 143ff.

²⁶⁵ Vgl. Hoffmann W. (1996), S. 178

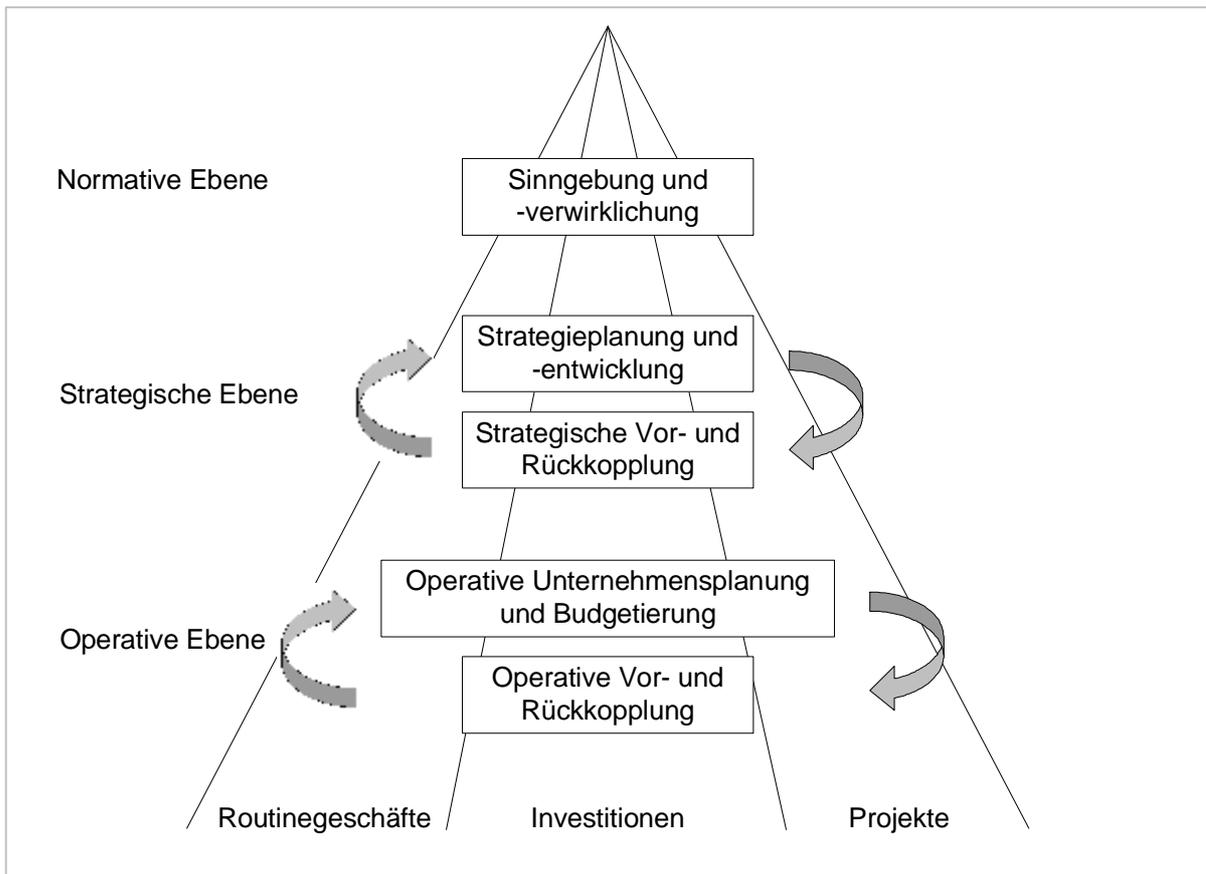


Abbildung 30: Aufgabenfelder des Controllings im Führungssystem ²⁶⁶

Aus dieser matrixartigen Verknüpfung werden folgende durch das Controlling abzudeckende Aufgabenfelder abgeleitet: ²⁶⁷

- Sinnggebung und -verwirklichung
- Strategieplanung und -entwicklung
- Strategische Vor- und Rückkopplung
- Investitionsplanung und -steuerung
- Projektplanung und -steuerung
- Operative Unternehmensplanung und Budgetierung
- Operative Vor- und Rückkopplung (Erwartungsrechnung)

²⁶⁶ Quelle: Hoffmann W. (1996), S. 178

²⁶⁷ Vgl. Kummert B. (2004), S. 132

Während STEINLE und HORVATH die Aufgaben des Controllings nur im strategischen bzw. operativen Bereich sehen, vertreten GÖPFERT und HOFFMANN die Auffassung, dass das Controlling seine Informations- und Koordinationsfunktion auf allen Ebenen des Unternehmensmanagements, d.h. auch im normativen Bereich wahrzunehmen hat. Die vorliegende Arbeit orientiert sich so wie in den Bereichen Prozesse, Organisation und Informationstechnologie auch im Bereich des Controllings an letzterem Ansatz.

4.1.6 GRUNDLAGEN ZUM LOGISTIK-CONTROLLING UND SUPPLY CHAIN CONTROLLING

4.1.6.1 AUFGABEN DES LOGISTIK- UND SUPPLY CHAIN CONTROLLING

Logistik-Controlling umfasst die Wahrnehmung von Controlling-Aufgaben im Logistikbereich eines Unternehmens. Logistik-Controlling kann als funktionales Controlling-Subsystem zur Unterstützung des Logistikmanagements aufgefasst werden.²⁶⁸

Die Aufgabe des Logistik-Controllings ist die Kontrolle der kostenoptimalen Erbringung der benötigten Logistikleistungen. Darauf aufbauend soll das Logistik-Controlling die Logistikplanung, die Auftragsdisposition, den Logistikbetrieb und andere Unternehmensbereiche über logistische Kosten informieren. Die Logistikkostenrechnung bzw. ein Berichtswesen über Kosten-, Leistungs- und Qualitätskennzahlen des Logistikbetriebes sind dabei die Instrumente des Controllings, die laufend dem aktuellen Bedarf anzupassen und fortzuschreiben sind.²⁶⁹

Darüber hinaus sollen Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten zur Leistungssteigerung, Qualitätsverbesserung und Kostensenkung aufgezeigt werden.²⁷⁰

Mit der Einbeziehung der Logistik in die strategische Planung (vgl. auch Kap. 4.1.6.2) des Unternehmens wird die laufende Kontrolle der in der unternehmensinternen Strategie festgelegten logistischen Ziele zur Aufgabe des strategischen Logistik-Controllings. Die operativen Aspekte des Logistik-Controllings umfassen beispielsweise die Beantwortung von Fragen zur laufenden Funktionsfähigkeit der Lieferkette oder der Zuordnung von erzielten Erfolgen. Strategisches Logistik-Controlling und operatives Logistik-Controlling beeinflussen sich gegenseitig. Aus der operativen Überwachung gewonnene Erkenntnisse können in die strategische Planung einfließen.²⁷¹

²⁶⁸ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 201

²⁶⁹ Vgl. Gudehus T. (2005), S. 64

²⁷⁰ Vgl. Gudehus T. (2005), S. 144

²⁷¹ Vgl. Weber J. (2002), S. 187ff.

Je nach strategischer oder operativer Ausrichtung des Logistik- und Supply Chain Controllings kommen auch unterschiedliche Werkzeuge zur Unterstützung zum Einsatz (vgl. Kap. 4.5).

WEBER ²⁷² sieht die Aufgaben des Berichtswesens einerseits in der Unterstützung der dezentralen Steuerung der Logistikbereiche und andererseits in der Schaffung von Transparenz für Dritte und damit nach dem Verwendungszweck und den jeweiligen Adressaten differenziert sowie im Inhalt unterschiedlich ausgeprägt:

- Die Unterstützung der dezentralen Steuerung der Logistikbereiche erfolgt durch die laufende Bereitstellung von Leistungs- und Kostendaten, die auf die operativen Führungsprobleme der einzelnen Bereiche zugeschnitten sind und in Detaillierung, Formulierung und Aufbereitung auf die logistischen Führungskräfte ausgerichtet sind.
- Informationen, die der Schaffung von Transparenz für Dritte dienen, unterscheiden sich im Aufbau und der Detaillierung vom Berichtswesen zur dezentralen Steuerung. Sie dienen in erster Linie der Informationsversorgung der Unternehmensleitung oder tangierender Fachbereiche. Wenige, vergleichsweise stark aggregierte Kosten- und Leistungsdaten sind für die Adressaten dieses Berichtswesens ausreichend.

Zu den Aufgaben des Logistik- und Supply Chain Controllings gehören damit alle Aktivitäten, welche die Planung, Kontrolle und Informationsversorgung betreffen. Die logistischen Zielsetzungen und der logistische Entwicklungsstand, dessen Ausprägungen in weiterer Folge beschrieben werden, bestimmen dabei die Schwerpunkte des Controllings. ²⁷³

²⁷² Vgl. Weber J. (2002), S. 121ff.

²⁷³ Vgl. Herold J. V. (2003), S. 84f.

4.1.6.2 AUSPRÄGUNGEN DES LOGISTIK- UND SUPPLY CHAIN CONTROLLINGS

Folgt man der Logistikkonzeption nach WEBER so ist je nach Entwicklungsstufe der Logistik auch die Ausprägung des Logistik-Controllings unterschiedlich. Ein allgemein einsetzbares Standard-Logistik-Controlling kann es daher nicht geben, vielmehr gilt es, das Logistik-Controlling nach dem Entwicklungsgrad der Logistik individuell auszugestalten. Die Optimierung von material- und warenflussbezogenen Dienstleistungen steht bei jenen Unternehmen im Vordergrund, deren Logistiktätigkeiten sich auf das Transportieren, Umschlagen und Lagern fokussieren. Im Vordergrund steht hier der Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung für die Logistik. Ein Blick in die Praxis allerdings zeigt, dass die Kostenrechnung nur bis zu einem gewissen Grad auf die Anforderungen der Logistik ausgerichtet ist. Speziell im Bereich der Kostenstellenrechnung sind erhebliche Mängel festzustellen, die sich derzeit sehr oft als Engpass in Bezug auf den Aufbau einer Logistikkostenrechnung herausstellen.²⁷⁴ In der Industrie, deren Logistikkosten zwischen 5 und 15 Prozent des Umsatzes liegen, erfassen nur wenige Unternehmen die Logistikkosten gesondert und kontrollieren diese auch regelmäßig.²⁷⁵

Im Falle einer hinreichend vorhandenen Informationsbasis dient die Logistikkostenrechnung einerseits der Formulierung klarer Ziele für die Logistik, andererseits stellt sie aber auch eine Unterstützung für Managemententscheidungen dar. Ebenso wird es möglich, die Logistik auf Basis von Leistungsmengen zu budgetieren. Das koordinationsbezogene Logistik-Controlling im Rahmen der zweiten Entwicklungsstufe der Logistik fokussiert sich auf die Abstimmung der intraorganisationalen Bereiche. Die integrierte Sicht der Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik tritt in den Vordergrund, wobei die Fragestellungen hier durch einen stark projektbezogenen bzw. fallbezogenen Charakter geprägt sind. Neben den Daten aus der Kosten- und Leistungsrechnung werden daher zusätzlich fallbezogene Daten verwendet. In dieser Entwicklungsstufe kommt die Logistik auch mit der strategischen Planung in Berührung.²⁷⁶

²⁷⁴ Vgl. Weber J. (2002), S. 13ff.

²⁷⁵ Vgl. Gudehus T. (2005), S. 141

²⁷⁶ Vgl. Weber J. (2002), S. 13ff.

Der Projektcharakter des Logistik-Controllings ist in der dritten Entwicklungsstufe der Logistik noch stärker betont. Strukturelle Aspekte wie beispielsweise die Fertigungssegmentierung, die Reduzierung der Anzahl der Lieferanten oder die Ausprägung der Distributionsstruktur stehen im Zentrum des flussbezogenen Logistik-Controllings. Messbare, durch die Logistik erzielte Erlöswirkungen wie beispielsweise Preiszuschläge bei besonders schneller Belieferung rücken in dieser Stufe in den Mittelpunkt. Damit fließen Informationen auch aus dem Marketing-Bereich in die Logistikkalkulationen ein. Die Aufgabe des Logistik-Controllings ist es, diese Informationen bereitzustellen.²⁷⁷

Das Supply Chain Controlling im Rahmen der letzten Entwicklungsstufe der Logistik weitet seine Perspektive auf interorganisationale Wertschöpfungsketten aus. Der Fokus liegt hier auf der Beantwortung von strategischen Fragen zur Neupositionierung der Unternehmensgrenzen bzw. der interorganisationalen Zusammenarbeit. Kosten-, Leistungs-, und Erlösinformationen, die Potenziale bezüglich der gemeinsamen Abstimmung der Lieferkette abbilden, bilden in dieser Stufe die Basis für Analysen. Deutliche Unterschiede in der Verfügbarkeit der erforderlichen Informationen weisen auf unterschiedliche Fähigkeitsniveaus der Unternehmen hin.²⁷⁸

Die Kosten- und Leistungsrechnung übernehmen in dieser Stufe Dokumentationsaufgaben und werden verhaltenslenkend eingesetzt, wobei an dieser Stelle die Vermeidung von zusätzlicher Komplexität durch einen zu hohen Detaillierungsgrad der Kosten- und Leistungsrechnung einen wichtigen Faktor für die effiziente Verhaltenslenkung darstellt. Weitere Voraussetzungen sind die Standardisierung der innerhalb der Kette fließenden Informationen und die Kommunikationsfähigkeit der entsprechenden IT-Systeme.²⁷⁹

In den ersten drei Entwicklungsstufen der Logistik befasst sich das Logistik-Controlling also ausschließlich mit der Betrachtung unternehmensinterner Abläufe. Unternehmensübergreifendes Controlling hat erst die vierte Entwicklungsstufe - das Supply Chain Management – zum Inhalt. Die wesentlichen Ausprägungen werden in folgender Abbildung zusammengefasst.

²⁷⁷ Vgl. Weber J. (2002), S. 13ff.

²⁷⁸ Vgl. Weber J. (2002), S. 79 ff.

²⁷⁹ Vgl. Weber J. (2002), S. 79 ff.

Logistiksicht	Ausprägungen des Controllings
Unternehmenseübergreifende Flussorientierung (Supply Chain Management)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsetzung der strategischen Sichtweise der Logistik (z.B. im Rahmen der Repositionierung der Unternehmensgrenzen) • Lieferungen von (unternehmenseübergreifenden) Kosten- und Leistungswerten als Basis für das Supply Chain Management • Ausweitung von organisatorischen Fragestellungen auf Supply Chains (unternehmenseübergreifender Kontext)
Flussorientierung innerhalb des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkte Exponierung in strategischer Planung und Kontrolle der Strategieumsetzung • Einbeziehung von Marktanforderungen und deren Gestaltung (z.B. Servicegrade) • Starke Ausweitung der Untermauerung von organisatorischen (strukturellen) Fragestellungen (z.B. Produktionsstruktur, Segmentierung, Distributionsstruktur)
Material- und Warenflussbezogene Koordination	<ul style="list-style-type: none"> • Erste Integration der Logistik in die strategische Planung • Einbindung der Logistik in die Kostenträgerrechnung („Prozesskostenkalkulation“) • Erweiterung der Betrachtung auf kostenstellenübergreifende Fragestellungen (z.B. JIT *) in fallweisen Analysen und dadurch ökonomische Untermauerung von Integrationsansätzen
Funktionale Spezialisierung (TUL-Logistik)**	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung der Material- und Warenflussprozesse in die operative Planung und monatliche Plan-Ist-Kontrolle • Aufbau eines Kennzahlensystems zur kostenstellenbezogenen Steuerung (inkl. Leistungserfassung), um Optimierungen zu erreichen • Abbildung der Material- und Warenflüsse in der Kostenstellenrechnung (Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung für die Logistik)

* JIT...Just-in-Time
 ** TUL...Transport – Umschlag - Lagern

Abbildung 31: Ausprägungen des Controllings nach Entwicklungsstufe der Logistik ²⁸⁰

4.1.6.3 ANFORDERUNGEN AN DAS LOGISTIK- UND SUPPLY CHAIN CONTROLLING

Wie in den vorhergehenden Ausführungen beschrieben, ist je nach Entwicklungsstufe der Logistik und der logistischen Zielausrichtung auch die Bereitstellung unterschiedlicher bzw. zusätzlicher Informationen gefordert. Aber nicht nur der unterschiedliche Informationsgehalt ist die Anforderung an das Logistik- und Supply Chain Controlling, sondern speziell der Detaillierungsgrad der Informationen ist von entscheidender Bedeutung.

²⁸⁰ Quelle: Bacher A. (2004), S. 57

Wie genau und für welche Bereiche der Unternehmenslogistik Leistungen, Qualität und Kosten der Logistik erfasst werden, macht GUDEHUS in erster Linie von der Höhe der Logistikkosten in Relation zur Wertschöpfung, den Kernkompetenzen und Zielen des Unternehmens sowie der speziellen Aufgabe abhängig. Ein Controlling in größeren Zeitabständen mit wenigen, dafür aber aussagekräftigen Zahlen und angemessener Genauigkeit wird effektiver angesehen als ein permanentes Controlling, das eine Vielzahl an Leistungsdaten und differenzierten Kostenanteilen ohne Kenntnis des eigentlichen Informationsbedarfs erfasst. GUDEHUS stellt nicht eine hohe Genauigkeit und große Differenzierung der Kosten- und Leistungsdaten sondern den Verwendungszweck und die praktische Brauchbarkeit in den Vordergrund. Für die Vergleichbarkeit von Logistikkosten bzw. Leistungspreisen von Logistikdienstleistern ist es entscheidend, dass die gleichen Leistungsstellen, gleiche Kostenbestandteile, der derselbe Leistungsumfang und gleiche Leistungsarten der Betrachtung zugrunde liegen.²⁸²

Auch WEBER²⁸³ warnt vor der Schaffung von zu viel Transparenz und nicht zielführendem Verwendungszweck bereitgestellter Informationen, was dann als gegeben angesehen wird, wenn

- Überforderung durch eine Vielzahl bereitgestellter Informationen eintritt,
- wichtige Informationen durch eine Vielzahl unwichtiger Informationen verdeckt werden,
- die komplexe Wirklichkeit auf die gemessenen Zahlen reduziert wird und daraus abgeleitete Maßnahmen ausschließlich von den gemessenen Zahlen abgeleitet werden,
- falsche Informationen erhoben werden,
- durch die bereitgestellten Informationen opportunistisches Verhalten ermöglicht wird,
- Informationen bewusst manipuliert werden können.

²⁸² Vgl. Gudehus T. (2005), S. 144

²⁸³ Vgl. Weber J. (2002), S. 53f.

Im Falle unterschiedlicher Detaillierung des Berichtswesens je nach Adressat oder Verwendungszweck, wie in Kap. 4.1.6.1 beschrieben, ist die Konsistenz der Basisdaten für die jeweiligen Auswertungen von entscheidender Bedeutung. Unterschiede in Bezug auf die Granularität des Berichtswesens dürfen nur aus der unterschiedlichen Auswertung der gleichen Datenbasis resultieren.²⁸⁴

Das Supply Chain Controlling muss Aussagen über Komplexität, Qualität und Intensität einer unternehmensübergreifenden Kooperation geben können. Daraus resultiert die Anforderung an ein gemeinsames Prozessverständnis und eine einheitliche Definition der verwendeten Daten und Kennzahlen bzw. Faktoren, die die Art und Weise der Zusammenarbeit der Partner darstellen und steuern helfen.²⁸⁵

4.1.7 FAZIT ZU DEN GRUNDLAGEN DES CONTROLLINGS UND DES LOGISTIK- UND SUPPLY CHAIN CONTROLLINGS

In den vorausgegangenen Ausführungen wurden Begriffsdefinitionen im Controlling, bestehende Controlling-Konzeptionen, Ziele und Aufgaben des Controllings sowie Anforderungen an das Controlling beschrieben.

Überträgt man die Zielsetzungen des Controllings auf das Logistik-Controlling im Supplier Relationship Management so gilt es zwei wesentliche Aspekte festzuhalten:

- Das Logistik-Controlling im SRM muss einen Beitrag zur Steigerung von Effektivität und Effizienz der Unternehmensführung leisten.
- Das Logistik-Controlling im SRM muss zur Reaktions-, Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmensführung beitragen.

Das Controlling hat normative, strategische und auch operative Aufgaben. Diese reichen von der Sinngebung und -verwirklichung über die Strategieplanung bis hin zu operativen Aufgaben wie beispielsweise der Budgetplanung. Diese Aufgabenstellungen muss auch das Logistik-Controlling im Supplier Relationship Management erfüllen. Logistik-Controlling im SRM ist daher in allen drei Ebenen des Unternehmensmanagements verankert.

²⁸⁴ Vgl. Weber J. (2002), S. 124

²⁸⁵ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 204

Im Sinne der unternehmensübergreifenden Flussorientierung muss das Logistik-Controlling im SRM die interorganisationale Planung, Steuerung und Kontrolle gewährleisten. Unternehmensübergreifende Kosten- und Leistungswerte sind bereitzustellen. Der Detaillierungsgrad und eine entsprechende Transparenz sind dabei von wesentlicher Bedeutung. Die Erfassung weniger, aber aussagekräftiger Werte ist zielführend.

4.2 DER ALLGEMEINE STRATEGIEPLANUNGSPROZESS ALS GRUNDLAGE ZUR ABLEITUNG DES VORGEHENSKONZEPTE FÜR DIE ENTWICKLUNG DES NORMATIVEN UND STRATEGISCHEN SRM

Gemäß der Definition der Rolle des Controllers im IGC-Controller-Leitbild wird deutlich, dass das Controlling eine entscheidende Rolle hinsichtlich der Strategiearbeit einnimmt: Controller gestalten und begleiten den Management-Prozess hinsichtlich der Zielfindung, der Planung und der Steuerung und tragen somit die Mitverantwortung für die Zielerreichung.²⁸⁶

Die tragende Rolle des Controllers in der Strategiearbeit rechtfertigt den Ansatz, im Rahmen dieser Arbeit gerade im Bereich des Logistik-Controllings auf die Entwicklung und Kontrolle der normativen und strategischen Elemente des logistischen SRM zu fokussieren.

Der Strategieplanungsprozess selbst gliedert sich in die Analysephase (Umfeld- und Unternehmen), die Konzeptions- und die Implementierungsphase bzw. die Erfolgskontrolle. Die *Umfeldanalyse* steckt den strategischen Handlungsspielraum unter der Berücksichtigung der Chancen und Risiken ab. Die *Unternehmensanalyse* stellt die Stärken und Schwächen des Unternehmens fest und definiert das strategisch Erreichbare. Die Wettbewerbsposition des Unternehmens wird festgelegt, Wettbewerbsvorteile und -nachteile abgeleitet. Im Rahmen der *Strategiekonzeption* wird das Leitbild erarbeitet, das zentraler Bestandteil des normativen Managements ist, die Gesamtunternehmensstrategie festgelegt, Geschäftsbereich- bzw. Geschäftsfeldstrategien und Funktionsbereichstrategien formuliert sowie ein strategisches Sofortprogramm und strategisches Budget definiert. Die *Strategieimplementierung* und die *strategische Kontrolle* haben letztendlich die Umsetzung bzw. die Steuerung und die Sicherstellung der Nachhaltigkeit definierter normativer und strategischer Ansätze zum Ziel.²⁸⁷

Folgende Abbildung stellt den Strategieplanungsprozess im Überblick dar.

²⁸⁶ Vgl. Horváth P. (2006), S. 442

²⁸⁷ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 217-219

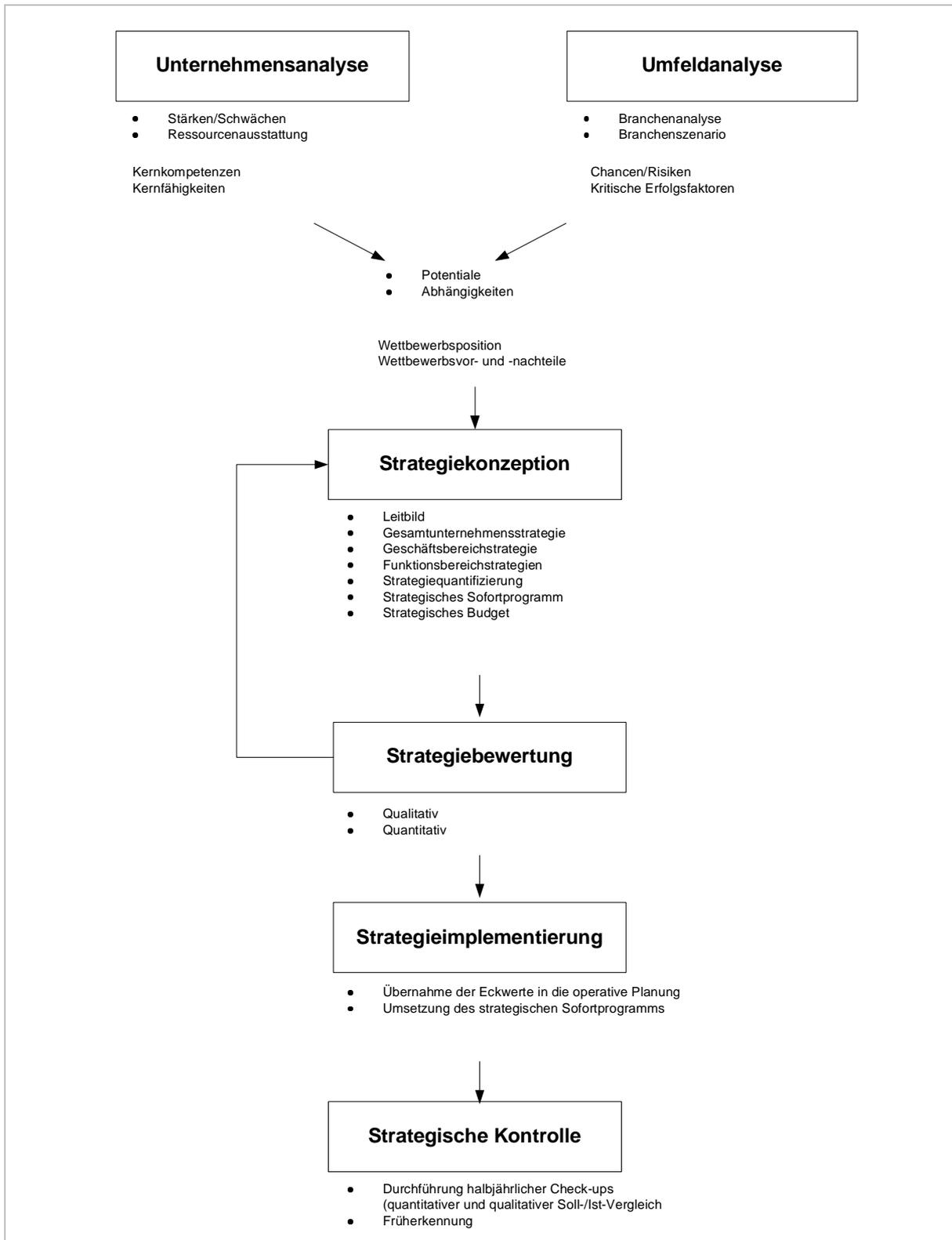


Abbildung 32: Der Strategieplanungsprozess im Überblick ²⁸⁸

²⁸⁸ Quelle: Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 218.

Aus dem vorgestellten Strategieentwicklungsprozess können im Wesentlichen zwei Hauptaufgaben des Controllings abgeleitet werden:

- Die Entwicklung und Ausgestaltung des normativen und strategischen Bereiches sowie
- die operative Steuerung und Kontrolle der normativen und strategischen Ausrichtung.

Diese Hauptaufgaben werden in weiterer Folge für den normativen und strategischen Bereich des logistischen SRM detailliert. Ebenso werden die dabei relevanten unterstützenden Werkzeuge dargestellt.

In der vorliegenden Arbeit werden das normative und strategische Management klar abgegrenzt. Folgt man jedoch den vorhergehenden Ausführungen, so ist eine eindeutige Trennung nicht ersichtlich.

Das Selbstverständnis des Unternehmens, die Definition von Werthaltungen, Verhaltensnormen und Zielen, ausgehend von einer Vision und konkretisiert in einem Leitbild, wurde dem normativen Bereich zugeordnet.

Die Entwicklung von Vorgehensweisen zum Aufbau bzw. der Nutzung von Erfolgspotenzialen ist Inhalt des strategischen Managements.

Die Unternehmens- und Umfeldanalyse, die Ableitung von Erfolgspotenzialen und die Dokumentation des Selbstverständnisses in einem Leitbild gemäß dem vorhergehend dargestellten Strategieentwicklungsprozess werden daher in den normativen Bereich eingeordnet.

Die Prozessschritte Strategiekonzeption, Strategiebewertung und Strategieimplementierung werden im strategischen Management beschrieben.

Steuernde Aufgaben bzw. Kontrollaufgaben sind sowohl im normativen als auch im strategischen Bereich zu sehen. Auch dieser Aspekt wird im Folgenden entsprechend gewürdigt.

4.3 LOGISTIK-CONTROLLING IM NORMATIVEN SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

In den vorhergehenden Ausführungen wurde der Strategieplanungsprozess dargestellt. Im Folgenden wird der Prozess für das logistische SRM detailliert und die Aufgaben und die Instrumente des Controllings unter Berücksichtigung des Prozesses abgeleitet.

4.3.1 DIE UMFELDDANALYSE AUS DEM BLICKWINKEL DES LOGISTISCHEN SRM

Gegenstand der Umfeldanalyse ist die Bestimmung der den Wettbewerb beeinflussenden Faktoren und der Kräfte, die auf diese Faktoren einwirken. Ebenso gilt es, jene Faktoren, die für die Branchenentwicklung ausschlaggebend sind, zu identifizieren, die Gesetzmäßigkeiten der Branche zu analysieren sowie eine Prognose zur zukünftigen Entwicklung der Branche zu treffen. Aus der Umfeldanalyse können Chancen und Risiken sowie strategische Erfolgsfaktoren abgeleitet werden.²⁹⁰

Inhaltlich kann die Umfeldanalyse in folgende Bereiche strukturiert werden:²⁹¹

- Analyse des globalen Umfeldes (z.B. politische, gesellschaftliche, technologische oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen),
- Analyse von regulativen Gruppen (z.B. Kapitalgeber, Gewerkschaften etc.),
- Branchenanalyse (Marktanalyse (z.B. Kaufverhalten), Wettbewerbsanalyse (Wettbewerbsstruktur oder -dynamik), Lieferantenanalyse).

Die Abbildung 33 zeigt die Rahmenbedingungen des Umfeldes und stellt Chancen und Risiken dar (vgl. auch Kap. 1.1).

Die Darstellung zeigt sehr transparent, welche Bedeutung die Logistik in einem Unternehmen hat. Die Logistik ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für das Unternehmen. Sehr deutlich wird auch, dass alle Chancen für das Unternehmen auch eine Risikoerhöhung für die Logistik bewirken.

Aus der Umfeldanalyse können die strategischen Erfolgsfaktoren nicht nur der Logistik im Allgemeinen sondern auch des logistischen SRM im Speziellen abgeleitet werden.

²⁹⁰ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 219

²⁹¹ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 219

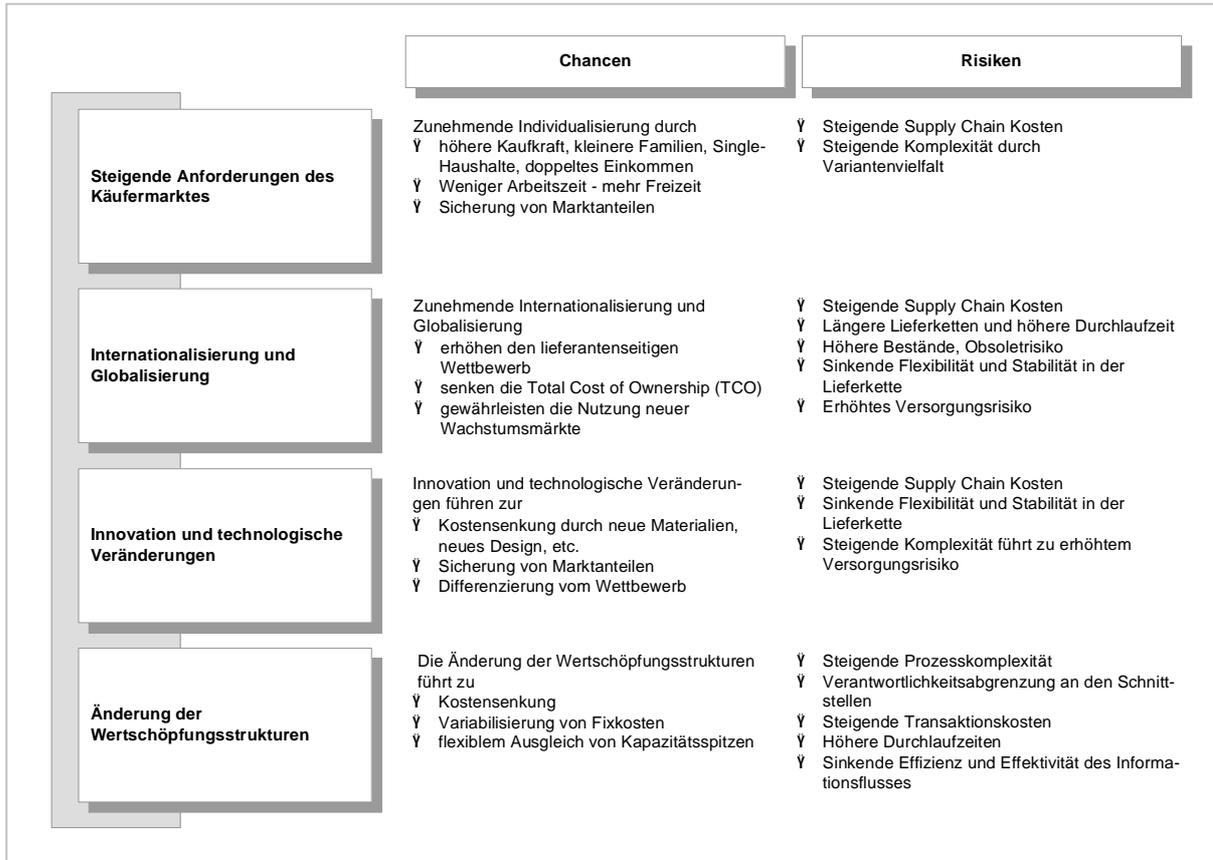


Abbildung 33: Umfeldanalyse – Chancen und Risiken in der Lieferkette ²⁹²

4.3.2 DIE STRATEGISCHE UNTERNEHMENSANALYSE ALS BASIS ZUR ENTWICKLUNG EINES VORGEHENSKONZEPTEES ZUR STRATEGISCHEN ANALYSE DES LOGISTISCHEN SRM

Die strategische Unternehmensanalyse hat die Analyse der Ressourcenausstattung und der Stellung des Unternehmens in Bezug auf Markt- und Wettbewerbsbedingungen zum Ziel. Stärken und Schwächen werden in weiterer Folge dargestellt. ²⁹³

²⁹² Eigendarstellung

²⁹³ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 221

Folgende Grafik stellt die vier Analysefelder der allgemeinen Unternehmensanalyse inklusive deren Inhalte dar.

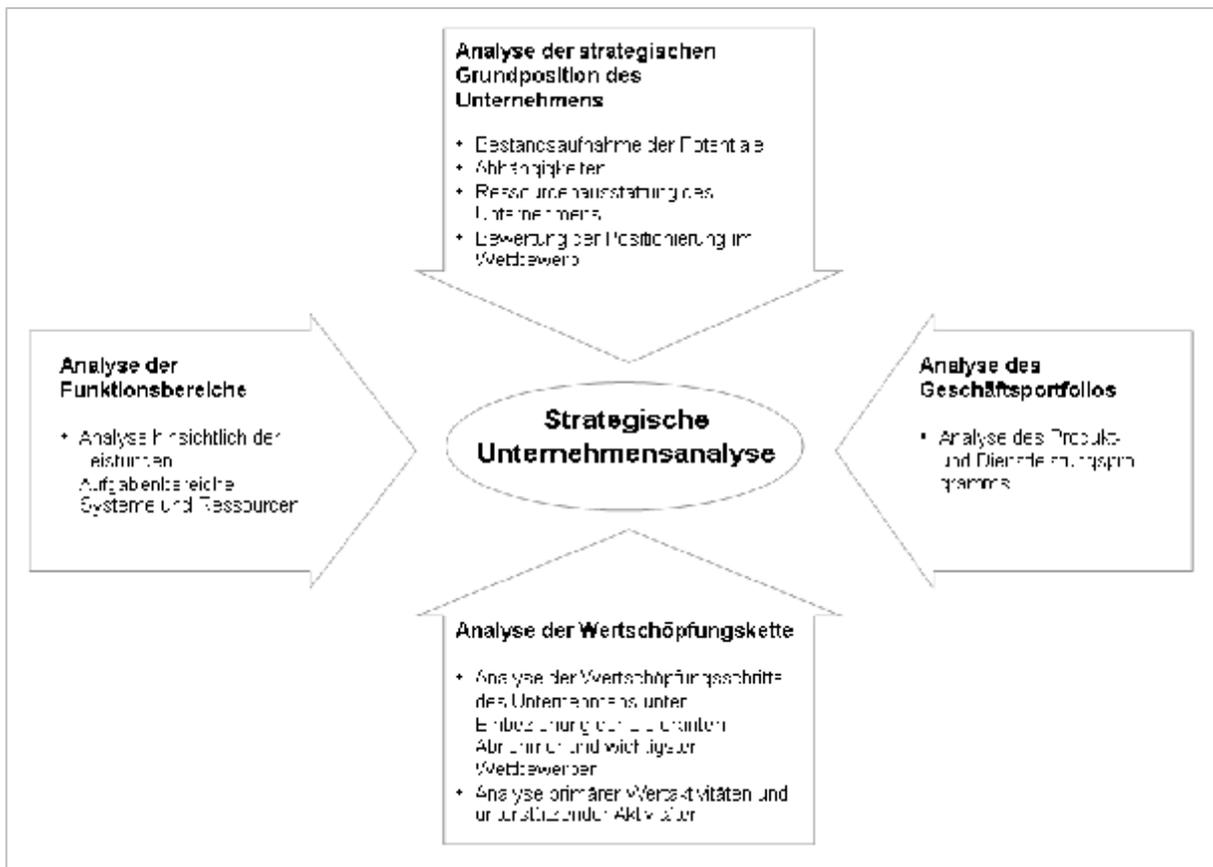


Abbildung 34: Analysefelder der strategischen Unternehmensanalyse ²⁹⁴

Im Rahmen der *Analyse der strategischen Grundposition* werden die Position des Unternehmens im Wettbewerb und die zukünftige Branchenentwicklung analysiert. Dies ist die Basis für die Feststellung bestehender Potenziale und Abhängigkeiten des Unternehmens. Die Potenzialanalyse dient als Instrument zur Analyse bestehender Erfolgspotenziale und strategischer Ressourcen. Im Resultat werden marktrelevante Unternehmensstärken und Wettbewerbsvorteile definiert. Somit wird die Planung zur nachhaltigen Sicherung bestehender Potenziale und Ressourcen bzw. zur Entwicklung zusätzlicher Potenziale und Ressourcen möglich. ²⁹⁵

²⁹⁴ Eigendarstellung (visuelle Aufarbeitung) in Anlehnung an Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 221.

²⁹⁵ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 242

Erster Schritt ist eine Stärken-Schwächen-Analyse. Darauf aufbauend kann die eigentliche Potenzialanalyse durchgeführt werden. Kritische Erfolgsfaktoren können abgeleitet werden und mit dem stärksten Wettbewerber verglichen werden. Im Ergebnis entsteht ein Potentialprofil, das die Grundlage für die Feststellung der Kernfähigkeiten und Kernkompetenzen bildet. Als Kernfähigkeiten werden in diesem Zusammenhang die zentralen Fähigkeitspotenziale des Unternehmens bezeichnet. Sie stellen den Ursprung des unternehmerischen Erfolges dar. Aus ihnen können Kernkompetenzen entwickelt werden, die als jene betrieblichen Leistungsfelder gelten, die vom Markt als die besonderen Leistungsfähigkeiten des Unternehmens gesehen werden.²⁹⁶

Ergänzend dazu liefert die strategische Bilanz eine Darstellung der Abhängigkeiten, die den langfristigen Gestaltung- und Handlungsspielraum des Unternehmens begrenzen. Hier gilt es den limitierenden Faktor bzw. den strategischen Engpass festzulegen. Ist dieser Engpass identifiziert, müssen Ansatzpunkte zur Verbesserung der Abhängigkeitssituation definiert werden.²⁹⁷

Die Potenzialanalyse und die strategische Bilanz schaffen gemeinsam eine wichtige Grundlage für die Ressourcenallokation. Das leitende Grundprinzip ist dabei die Konzentration der Mittel auf die Verstärkung der Wettbewerbsvorteile sowie Beseitigung der Abhängigkeiten.²⁹⁸

Das strategische Geschäftsfeld stellt einen abgegrenzten Ausschnitt aus dem gesamten Leistungsumfang eines Unternehmens dar. Eigene Ertragsaussichten, Chancen und Risiken, für die eigenständige Strategien entwickelt werden können, kennzeichnen ein strategisches Geschäftsfeld. Im Rahmen der *Analyse der strategischen Geschäftsfelder* werden strategische Gesetzmäßigkeiten, Marktwachstum und Marktanteile sowie Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke analysiert.²⁹⁹

Die Analyse der betrieblichen Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungsprozesse hat die *Wertkettenanalyse* zum Ziel. Ziel ist die Identifikation von Ansatzpunkten zur Verbesserung der strategischen Position des Unternehmens in den einzelnen Wertschöpfungsstufen bzw. zur Optimierung der Wertschöpfungskette. Strategisch relevante betriebliche Aktivitäten werden isoliert und die strategische Position des Unternehmens im jeweiligen Wertschöpfungsschritt zum Wettbewerb verglichen.³⁰⁰

²⁹⁶ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 245 - 249

²⁹⁷ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 252

²⁹⁸ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 256

²⁹⁹ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 263 - 289

³⁰⁰ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 256

Grundsätzlich wird zwischen primären und unterstützenden Aktivitäten unterschieden. Primäre Aktivitäten beziehen sich auf die unmittelbare Leistungserstellung und Leistungsverwertung, während unterstützende Aktivitäten lediglich unterstützenden Charakter aufweisen. Primäre Aktivitäten können im Wesentlichen den Funktionen des Leistungssystems gleichgesetzt werden. Die unterstützenden Aktivitäten sind dem Führungssystem zuzuordnen. Durch die Wertkettenanalyse wird ein prozessuales Unternehmensverständnis gefördert, Schnittstellen zwischen den betrieblichen Funktionsbereichen werden transparent.³⁰¹

Folgende Schritte sind im Rahmen der Wertkettenanalyse relevant:³⁰²

- Identifikation der einzelnen Wertaktivitäten auf Basis eines Wertkettenmodells,
- Ermittlung der Kostenstruktur und relativen Kostenposition bezogen auf die jeweilige Wertschöpfungsstufe,
- Ermittlung des Kundennutzens bzw. der Möglichkeiten zur Differenzierung je Wertschöpfungsstufe,
- Feststellung der relativen Technologieposition und des Innovationspotentials der jeweiligen Wertschöpfungsstufe,
- Bestimmung der erfolgskritischen Wertaktivitäten und
- Erarbeitung der Strategieempfehlungen.

Die Funktionsbereiche leisten einen wesentlichen Beitrag zur Strategieumsetzung. Sie müssen daher hinsichtlich ihrer Leistungen, Aufgabenbereiche, Systeme und Ressourcen analysiert werden. Dies ist das Ziel der *Analyse der Funktionsbereiche*.³⁰³

Die strategische Unternehmensanalyse ist ein umfassender und komplexer Prozess. Für die vorliegende Arbeit stellt sich an dieser Stelle jedoch die Frage, ob alle für die Analyse eines gesamten Unternehmens beschriebenen Analysefelder für die Anwendung in dem der Arbeit zugrunde liegenden Untersuchungsbereich zielführend sind.

³⁰¹ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 257f.

³⁰² Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 260 - 263

³⁰³ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 221

Von wesentlicher Bedeutung erscheint jedenfalls die Feststellung der Position des logistischen Supplier Relationship Managements. Hier gilt es, die Frage nach der Stellung dieser Funktion im Unternehmen, im Logistikbereich und gegenüber dem Wettbewerb zu analysieren.

Ebenso hervorzuheben ist die Analyse der Wertschöpfungskette. Ausgehend von einer Prozess- und Schnittstellenanalyse gilt es in diesem Zusammenhang konkret die Frage zu beantworten, in welchen Wertschöpfungsschritten sich Ansatzpunkte zur Verbesserung der Wettbewerbsposition durch Supplier Relationship Management bieten. Auf Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse im Bereich lieferantenbezogener Unternehmensprozesse können Erfolgsfaktoren abgeleitet werden.

Wie bereits beschrieben, sollen alle Funktionsbereiche eines Unternehmens einen Beitrag zur Strategieumsetzung leisten. Daher gilt es auch den Funktionsbereich des logistischen SRM aus diesem Blickwinkel zu analysieren. Von wesentlichem Interesse ist hier die Beantwortung von Fragen zur Aufgabenstellung, zu Leistungen und unterstützenden Systemen im Supplier Relationship Management. Ebenso von nicht unbedeutender Relevanz ist es aber auch, herauszufinden, wie sich die Ressourcenausstattung im Supplier Relationship Management zu den sich stellenden Aufgaben, zu den Leistungen und den zur Verfügung stehenden Systemen verhält.

Die Analyse strategischer Geschäftsfelder scheint aus Sicht des Untersuchungsbereiches vernachlässigbar und findet daher in den weiteren Ausführungen keine weitere Berücksichtigung.

Abbildung 35 stellt die im Kontext dieser Arbeit relevanten Analysefelder inklusive der zu beantwortenden Fragestellungen aus Sicht des Supplier Relationship Managements im Logistikbereich nochmals dar.

Die vorgestellten Analysefelder gilt es nun hinsichtlich der jeweiligen Stärken und Schwächen zu untersuchen. Folgende Ausführungen widmen sich dieser Aufgabenstellung.

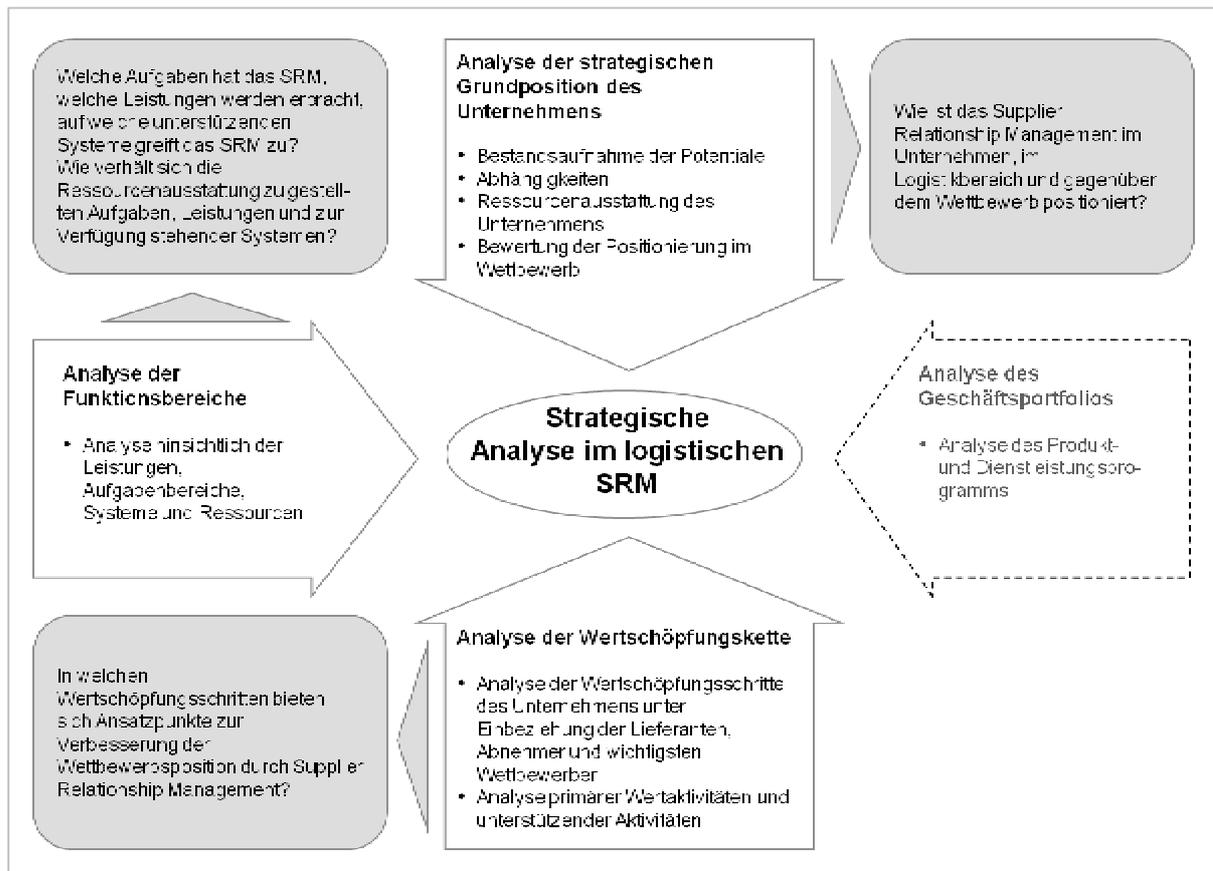


Abbildung 35: Fragestellungen bei der strategischen Analyse des Supplier Relationship Managements im Logistikbereich³⁰⁴

4.3.3 STÄRKEN-SCHWÄCHEN-ANALYSE IM LOGISTISCHEN SRM

Die Stärken-Schwächen-Analyse dient der Feststellung des gegenwärtigen Zustandes des SRM im Logistikbereich. Bei der Erarbeitung von Stärken und Schwächen sollten vor allem vergangene Erfolge und Misserfolge bzw. deren Ursachen berücksichtigt werden.³⁰⁶

Aufbauend auf der Stärken-Schwächen-Analyse können strategische Erfolgsfaktoren abgeleitet werden. Sie werden als jene Variablen verstanden, deren Ausprägungen den Markterfolg wesentlich bestimmen und die ausschlaggebend für ein erfolgreiches Bestehen im Branchenwettbewerb sind.³⁰⁷

³⁰⁴ Eigendarstellung in Anlehnung an Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 221

³⁰⁶ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 240

³⁰⁷ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 245f.

Die Analyse strategischer Erfolgsfaktoren ist die Grundlage für die Ableitung von strategischen Erfolgspotenzialen.

Ein strategisches Erfolgspotential gilt als eine dem operativen Erfolg vorgeschaltete Vorsteuergröße. Die Nutzung strategisch geschaffener Erfolgspotenziale ist die Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens. Erfolgspotenziale stellen die Obergrenze des zu realisierenden Erfolges dar.³⁰⁸

Strategische Erfolgspotenziale entstehen im Rahmen der durch die unternehmenspolitischen Missionen vorgezeichneten Ziele und der Grundorientierung hinsichtlich der Entwicklung von Kernfähigkeiten eines Unternehmens zu einer nutzenstiftenden Problemlösung für Bezugsgruppen. Über Technologie-, Marktbeziehungs- und Human-Potenziale verdichten sie sich zu einem spezifischen Kundennutzen im Vergleich zum Angebot der Wettbewerber. Dieser Kundennutzen ist die Voraussetzung für eine Befriedigung von Nutzenerwartungen von Bezugsgruppen im normativen Bereich.³⁰⁹

Unter dem Erfolgspotential werden alle produkt- und marktspezifisch erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens zum Zeitpunkt der Erfolgsrealisierung vorhanden sein müssen, verstanden. Der Aufbau und die Steuerung von Erfolgspotenzialen stehen im Mittelpunkt der strategischen Unternehmensführung. Eine systematische Vorsteuerung der für die operative Führung maßgebenden Steuerungsgrößen Erfolg und Liquidität wird ermöglicht. Durch die Umsetzung von Erfolgspotenzialen können Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden, die die nachhaltige Lebensfähigkeit des Unternehmens gewährleisten.³¹⁰

Folgende Abbildung stellt Stärken und Schwächen im logistischen SRM dar.

³⁰⁸ Vgl. Hoffmann, W.; Niedermayr, R.; Risak, J.: Die Konzeption des Controlling. In: Eschenbach, R. (Hrsg.): Controlling. Stuttgart 1996, S. 13f.

³⁰⁹ Vgl. Bleicher K. (2004), S.474f.

³¹⁰ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 213

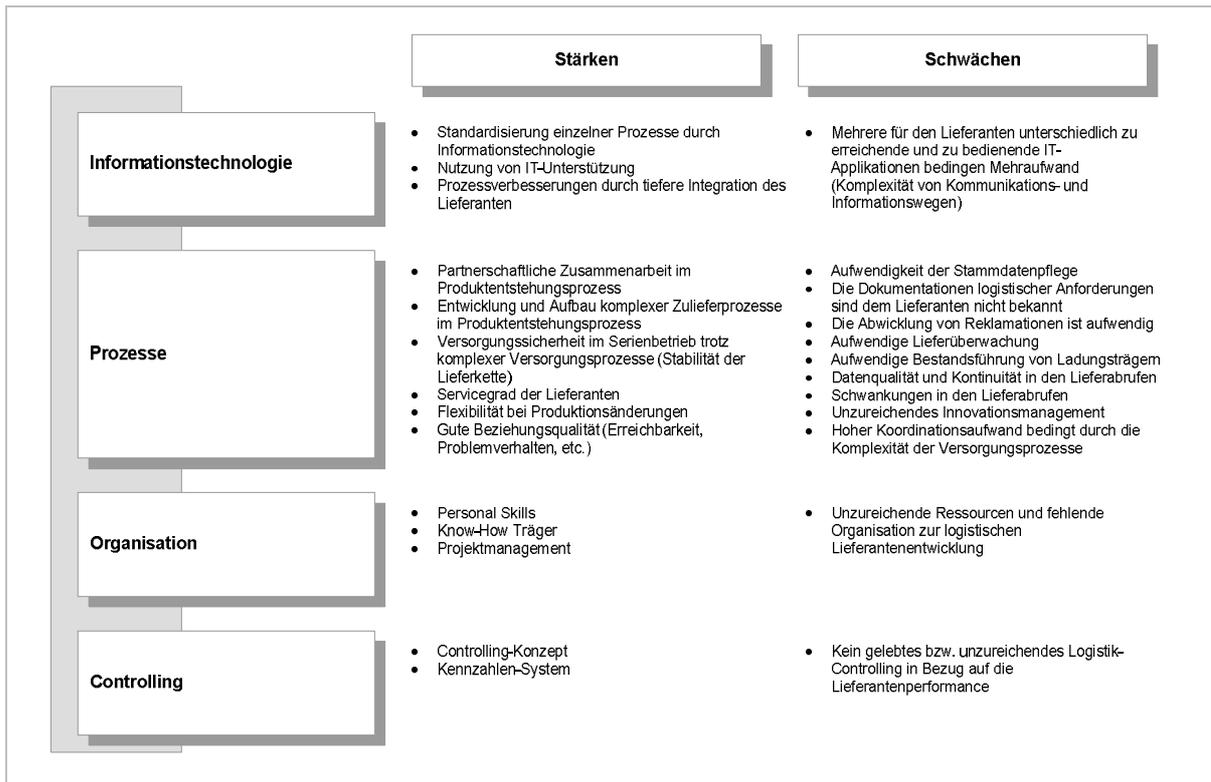


Abbildung 36: Stärken-Schwächen-Analyse im logistischen SRM ³¹¹

Die Analyse strategischer Erfolgsfaktoren und die Ableitung von Erfolgspotenzialen ist die Basis für die Festlegung eines Leitbildes für ein logistisches SRM.

Bevor dieser Schritt vorgenommen werden kann, gilt es aber, die strategisch relevanter logistischer Erfolgsfaktoren bzw. logistischer Erfolgspotenziale im logistischen SRM herauszuarbeiten. Folgender Abschnitt widmet sich dieser Themenstellung.

4.3.4 STRATEGISCHE LOGISTISCHE ERFOLGSFAKTOREN UND -POTENZIALE

KLÖPPER ³¹³ leitet ausgehend von den Beziehungen zwischen Unternehmen, Abnehmern und Wettbewerb als grundlegenden Bezugsrahmen ein strategisches Erfolgstripel für die Logistik ab, um mögliche Erfolgspotenziale der Logistik systematisch zu hinterfragen (siehe Abbildung 37).

³¹¹ Eigendarstellung

³¹³ Vgl. Klöpfer H.-J. (1991), S. 115

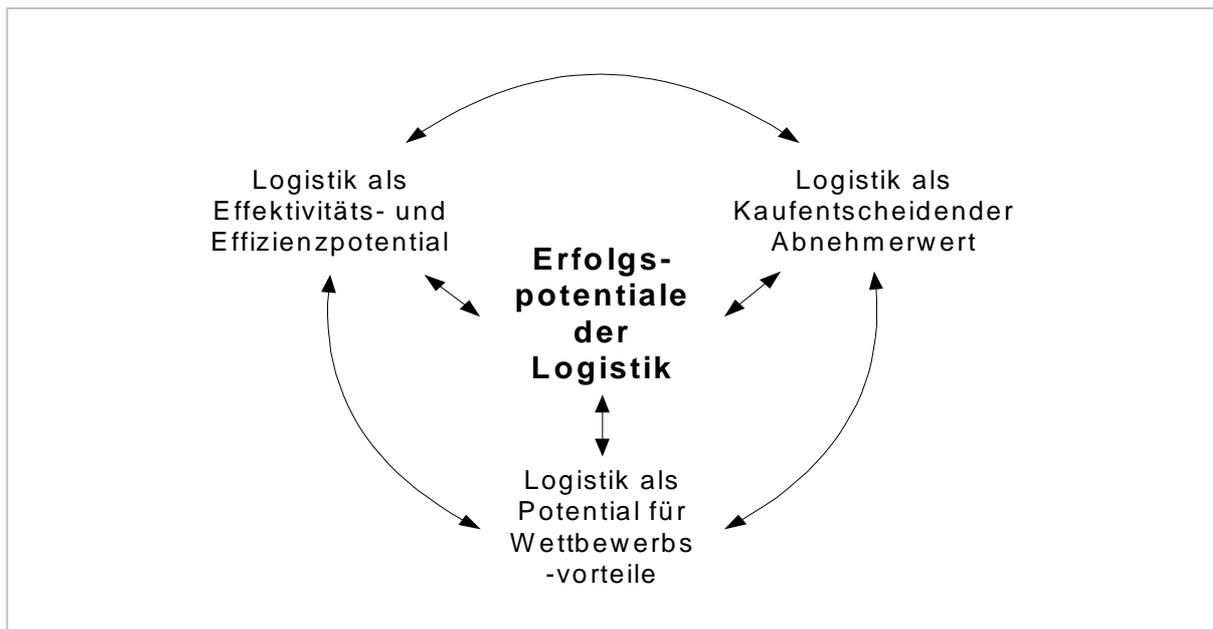


Abbildung 37: Wechselwirkung von Erfolgspotenzialen der Logistik ³¹⁴

Logistische Erfolgspotenziale können den Determinanten Abnehmerwerte, effektive und effiziente Wertschöpfung sowie Wettbewerbsvorteilen zugeordnet werden. ³¹⁵

In den weiteren Ausführungen wird es darum gehen, auf die oben dargestellten Erfolgspotenziale näher einzugehen, diese zu detaillieren und einen Bezug zu dem der Arbeit zugrundeliegenden Thema herzustellen.

4.3.4.1 LOGISTISCHE ERFOLGSPOTENZIALE ZUR SCHAFFUNG VON ABNEHMERWERTEN

Die Logistik als kaufentscheidendes Nutzenpotential zielt auf die Schaffung von Abnehmerwerten bzw. auf die Realisierung eines bedeutenden Zusatznutzens für den Abnehmer. Insbesondere über die Erfolgsfaktoren Servicegrad, Flexibilität, Liefergeschwindigkeit oder Reaktionszeit kann ein diesbezüglicher Zusatznutzen generiert werden. ³¹⁶

Kundenorientierung in der Logistik bedeutet aber auch die Gestaltung kundenorientierter Prozesse bzw. Lieferketten und eine entsprechende Informationsbereitstellung. ³¹⁷

³¹⁴ Quelle: Klöpfer H.-J. (1991), S. 115

³¹⁵ Vgl. Klöpfer H.-J. (1991), S. 115

³¹⁶ Vgl. Klöpfer H.-J. (1991), S. 116

³¹⁷ Vgl. Schweickhart N., Töpfer A. (2006), S. 294

Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang vor allem der Hinweis auf die Gestaltung der Lieferkette. Eine gesamthafte Sichtweise der Lieferkette und der Wirkungen innerhalb der Kette scheint bei der Definition von logistischen Erfolgsfaktoren als überaus empfehlenswert.

Der *Servicegrad* beispielsweise ist u.a. von einem adäquaten Sicherheitsbestand abhängig. Die Sicherstellung eines seitens des Abnehmers geforderten Servicegrades erfordert aber ein effizientes und effektives Management der gesamten – auch der dem Hersteller vorgelagerten – Lieferkette. Letztendlich wirken Ereignisse in der vorgelagerten Lieferkette ebenso auf das Bestandsniveau. Ein entsprechendes Management der lieferantenseitigen Lieferkette bzw. der Lieferanten selbst mit dem Ziel der Gewährleistung des geforderten Servicegrades schafft also Mehrwert für den Abnehmer.

Flexibilität kann als die Fähigkeit zur Anpassung an unerwartete Umstände oder Ereignisse definiert werden. In der Logistik wird Flexibilität sehr oft mit einer schnellen Reaktion auf Abrufänderungen in Verbindung gebracht. Lieferflexibilität wird in der wissenschaftlichen Literatur als Teil der Logistikleistung und damit als Indikator für den Logistikerfolg gesehen. Da der Logistikerfolg den Unternehmenserfolg beeinflusst, kann Flexibilität ebenso als ein logistischer Erfolgsfaktor gesehen werden.³¹⁸ Die Fähigkeit, eine entsprechende Flexibilität für den Abnehmer darstellen zu können, kann beispielsweise durch die umfassende und rechtzeitige Kommunikation von Bedarfsvorhersagen, Bestandshöhen, Produktions- und Lieferplänen und deren Aktualisierungen in der gesamten Wertschöpfungskette realisiert werden.³¹⁹ Ein Erfolgsfaktor des logistischen Supplier Relationship Managements ist daher, eine den Anforderungen der Lieferkette angepasste Flexibilität der Lieferanten im Bereich der Logistik sicherzustellen.

Der *Informationsaustausch bzw. die Bereitschaft und die Fähigkeit zum Austausch von Informationen* werden als bedeutender logistischer Erfolgsfaktor gesehen. Der Informationsaustausch wirkt grundsätzlich in zwei Bereichen als Erfolgsfaktor:³²⁰

- Informationsaustausch innerhalb des Unternehmens oder der Wertkette (besonders in Unternehmenskooperationen bzw. -netzwerken) und
- Befriedigung des Kundenbedürfnisses nach up-to-date-Information (beispielsweise über den Auftragsstatus).

³¹⁸ Vgl. Schweickhart N., Töpfer A. (2006), S. 294f.

³¹⁹ Vgl. Stölzle W. (2000), S. 17

³²⁰ Vgl. Schweickhart N., Töpfer A. (2006), S. 294

Wie bereits ausgeführt, können angesprochene Erfolgsfaktoren wie *Liefergeschwindigkeit* und *Reaktionszeit* durch schlanke und transparente Prozesse oder eine entsprechende unterstützende Informationstechnologie positiv beeinflusst werden. Standardisierte Prozesse und Schnittstellen sowie klare Vereinbarungen mit Lieferanten können den Informationsfluss und somit die Liefergeschwindigkeit bzw. Reaktionszeiten beschleunigen.

4.3.4.2 LOGISTISCHE ERFOLGSPOTENZIALE ZUR STEIGERUNG VON EFFIZIENZ UND EFFEKTIVITÄT IM BEREICH DES LOGISTISCHEN SRM

Die Steigerung von Effektivität und Effizienz in der Wertschöpfungskette kann über die Erfolgsfaktoren *Kosten* und *Leistung* realisiert werden. Hierzu zählen hauptsächlich die Reduzierung von Materialfluss-, Transport- und Handlingskosten, die Kapitalfreisetzung durch Bestandsreduzierung oder Maßnahmen zur Verbesserung von Transparenz und Durchsatzsteigerungen. Die Voraussetzung für das Ausschöpfen der Potenziale ist die Analyse unternehmensinterner und unternehmensübergreifender Wertschöpfungs-systeme und ihrer Leistungs- und Kostenstrukturen anhand logistischer Kriterien.³²¹

In diesem Zusammenhang kann auch *Outsourcing* in der Logistik als Erfolgsfaktor gesehen werden. Outsourcing als Erfolgsfaktor wirkt einerseits als ein Konzept zur Senkung der Logistikkosten, andererseits aber auch als ein Konzept zur Erhöhung der Flexibilität, die bereits als Erfolgsfaktor definiert wurde.³²²

Auch der Einsatz unterstützender *Informations- und Kommunikationstechnologie* ist ein logistischer Erfolgsfaktor. Die Erfolgswirkung besteht im Wesentlichen in der Verbesserung des Informationsflusses im Hinblick auf Qualität, Schnelligkeit und Transparenz. Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie ist ein Mittel, um den übergeordneten Erfolgsfaktor Informationsaustausch zu forcieren.³²³ Der Einsatz einer entsprechenden logistischen Informations- und Kommunikationstechnologie im Bereich des Supplier Relationship Managements ist somit ebenso ein Erfolgsfaktor.

Logistik-Controlling hat einen starken Einfluss auf den Logistikerfolg. Eine logistische Prozesskostenrechnung oder Benchmarking als Erfolgskonzepte lassen sich unter diesen Erfolgsfaktor einordnen.³²⁴

³²¹ Vgl. Klöpffer H.-J. (1991), S. 116

³²² Vgl. Schweickhart N., Töpfer A. (2006), S. 295

³²³ Vgl. Schweickhart N., Töpfer A. (2006), S. 295

³²⁴ Vgl. Schweickhart N., Töpfer A. (2006), S. 295

Standardisierung bzw. Simplifizierung als Erfolgsfaktor unterstützt die übergeordneten Erfolgsfaktoren wie beispielsweise den Informationsaustausch oder die Flexibilität. Adäquate IT – Lösungen mit standardisierten bzw. homogenisierten Informationsflüssen und Schnittstellen sind elementare Bausteine im Rahmen der Vernetzung der Lieferkette. Einen wesentlichen Aspekt stellen auch Transport-, Behälter- und Identifikationssysteme dar.³²⁵

Auch die *Fluss- bzw. Prozessorientierung* wird als ein logistischer Erfolgsfaktor dargestellt. Dieser Erfolgsfaktor steht zu vielen anderen Erfolgsfaktoren wie beispielsweise der Kundenorientierung oder der Standardisierung in Wechselwirkung.³²⁶

Die oben genannten Erfolgsfaktoren entstammen der wissenschaftlichen Literatur. Ein Blick in die Logistik-Praxis verdeutlicht jedoch die Existenz weiterer Erfolgsfaktoren, wenn diese auch in der Hierarchie anderen Erfolgsfaktoren untergeordnet erscheinen.

Maßnahmen zur Schaffung von Transparenz dienen der Effizienz- und Effektivitätssteigerung, wie schon eingangs erwähnt. Dies betrifft in der betrieblichen Praxis vor allem die *Dokumentation logistischer Anforderungen bzw. Prozesse*. Die Dokumentation dieser Anforderungen und Prozesse kann somit als ein logistischer Erfolgsfaktor angesehen werden. Erst wenn logistische Anforderungen bzw. Prozesse, die meist von den unterschiedlichsten werksspezifischen Strukturen abhängen, dem Lieferanten transparent gemacht werden, kann der Lieferant darauf seine Prozesse entsprechend ausrichten und damit auch die geforderte Leistung erbringen.

Die Dokumentation logistischer Anforderungen bzw. von Logistikprozessen ist auch die Grundlage für *Maßnahmen zur logistischen Lieferantenentwicklung*. Diese dient der Effizienz- und Effektivitätssteigerung und ist als logistischer Erfolgsfaktor zu werten.

Steigende Kundenanforderungen und Individualisierung resultieren in zunehmender Prozesskomplexität. *Komplexitätsmanagement* in der Logistik ist heute als ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Logistik anzusehen.

Innovationsmanagement in Bezug auf den Zulieferprozess ist ebenfalls ein logistischer Erfolgsfaktor. Seine Erfolgswirkung beruht in erster Linie auf der gemeinsamen Verbesserung der Zulieferprozesse mit dem Ziel, für alle Beteiligten möglichst schlanke Prozesse zu gestalten.

³²⁵ Vgl. Schweickhart N., Töpfer A. (2006), S. 296

³²⁶ Vgl. Schweickhart N., Töpfer A. (2006), S. 296

Die Erfolgswirksamkeit des *Lieferabrufverhaltens* ist nicht durch empirische Studien belegt, wird aber in der betrieblichen Praxis immer wieder festgestellt. Ein möglichst vorhersehbares und stabiles Abrufverhalten resultiert letztendlich in der Verbesserung des Durchsatzes in der Versorgungskette.

Ein oftmals unterschätzter aber überaus bedeutender Erfolgsfaktor in der Logistik ist die *Stammdatenverfügbarkeit und -qualität*. Fehlende bzw. fehlerhafte Stammdaten resultieren in einer Irritation in der Lieferkette, gekennzeichnet durch Mehraufwände und –kosten in der logistischen Abwicklung, durch Schwierigkeiten in der Steuerung und Kontrolle bzw. durch falsche Einschätzungen der Versorgungssituation.

4.3.4.3 LOGISTISCHE ERFOLGSPOTENZIALE ZUR ERZIELUNG VON WETTBEWERBSVORTEILEN

Die Logistik als Potential zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen fokussiert auf die vorteilhafte Differenzierung wertbildender Systeme vom Wettbewerb. Wettbewerbsvorteile, die auf den Strategietypen Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf Schwerpunkte basieren, können von der Logistik durch entsprechend gestaltete und gelenkte Wertschöpfungsprozesse, die sowohl die Ausnutzung von Kostensenkungspotenzialen als auch eine differenzierte Leistungserstellung ermöglichen, realisiert werden.³²⁷

Die Erfolgswirksamkeit von *Kooperationen bzw. Bildung strategischer Allianzen* ist wissenschaftlich belegt. Durch eine gemeinsame abgestimmte Vorgehensweise verschiedener Unternehmen werden Erfolgspotenziale aktiviert. Der Logistikerfolg wird damit unterstützt.³²⁸

Eine gemeinsame Vorgehensweise bedingt aber auch eine gemeinsam festgelegte Strategie. Eine *gemeinsame Logistikstrategie* im Rahmen einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit kann somit ebenso als Erfolgsfaktor gesehen werden.

³²⁷ Vgl. Klöpffer H.-J. (1991), S. 116

³²⁸ Vgl. Schweickhart N., Töpfer A. (2006), S. 296

4.3.4.4 EINBINDUNG DER ERFOLGSFAKTOREN IN DAS LOGISTISCHE SRM

Aus vorhergehenden Ausführungen wird vor allem die Wechselwirkung logistischer Erfolgsfaktoren deutlich. Zwischen den Erfolgsfaktoren können vertikale bzw. hierarchische sowie horizontale Abhängigkeiten bestehen. Ein Großteil der dargestellten Erfolgsfaktoren kann als allgemeingültig angesehen werden und kann daher als Werttreiber für Unternehmen interpretiert bzw. als beeinflussbare Variable zur Unternehmenssteuerung verwendet werden.³²⁹ Darüberhinaus wurden bereits logistische Erfolgsfaktoren mit Bezug auf das Supplier Relationship Management im Logistikbereich sowie deren Erfolgswirkung in diesem Teilbereich dargestellt. Genau das unterscheidet strategische Erfolgsfaktoren anderer Bereiche von jenen, die Abbildung 38 zeigt. Der Bezug zum logistischen SRM ist hergestellt.

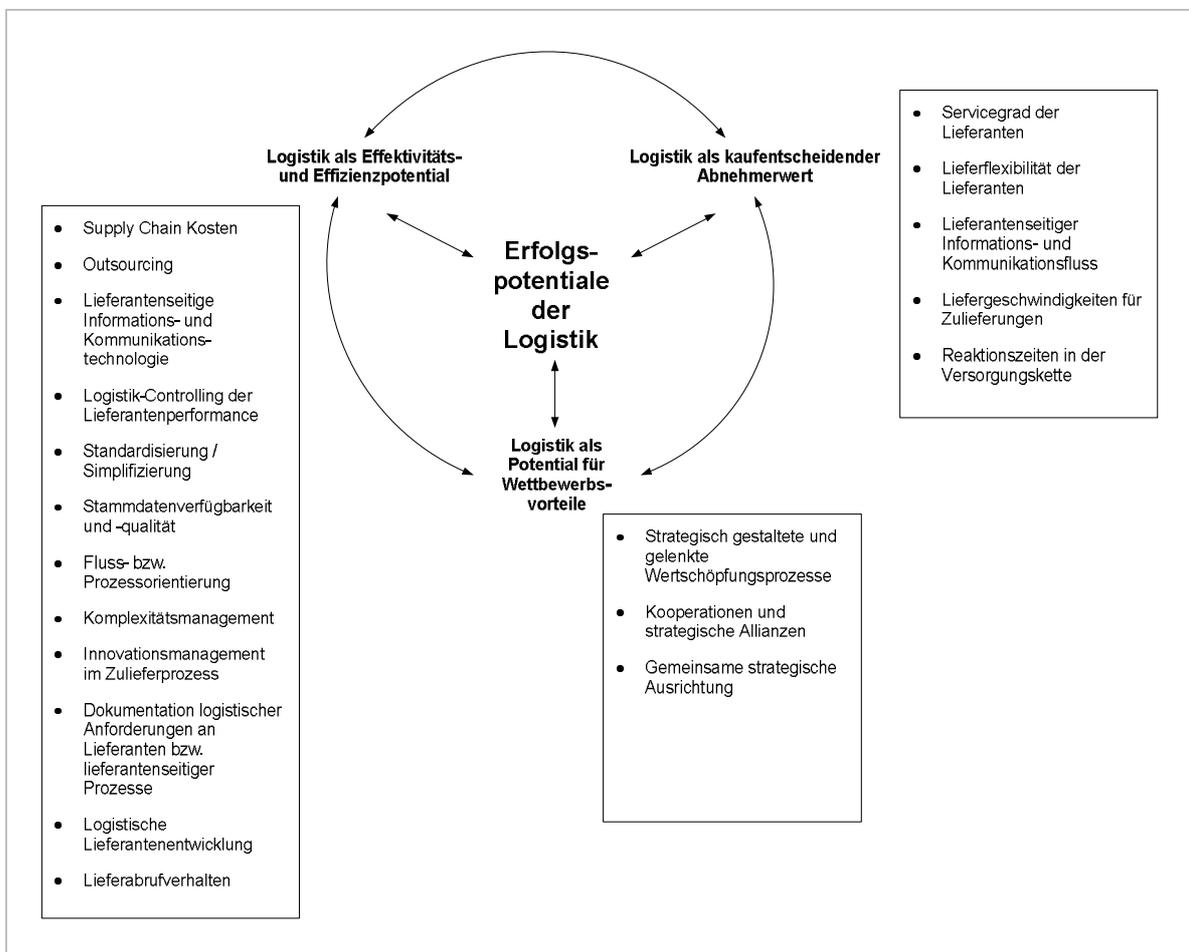


Abbildung 38: Strategische Erfolgsfaktoren im logistischen SRM³³⁰

³²⁹ Vgl. Schweickhart N., Töpfer A. (2006), S. 297

³³⁰ Eigendarstellung in Anlehnung an Klöpffer H.-J. (1991), S. 115

Auf Basis definierter strategischer Erfolgsfaktoren kann nun die eigentliche Potenzialanalyse durchgeführt werden. Dieser widmet sich nun der folgende Abschnitt.

4.3.5 POTENZIALANALYSE IM LOGISTISCHEN SRM

Die Potenzialanalyse dient der Analyse bestehender Erfolgspotenziale und strategischer Ressourcen des Unternehmens. Ziel ist die Feststellung vorhandener Erfolgspotenziale, Ressourcen und die Ableitung von Unternehmensstärken und Wettbewerbsvorteilen. Ziel ist die Schaffung der Grundlage für die Formulierung eines Leitbildes bzw. von Strategien.

Ergänzend zur Potenzialanalyse, die der Darstellung der Vorsteuergröße „Erfolgspotenzial“ dient, kann grundsätzlich die Methodik der strategischen Bilanz angewendet werden. Sie ist konzeptionell eng mit der Potenzialanalyse verbunden und hat die Darstellung der Vorsteuergröße „Abhängigkeit“ zum Ziel. Abhängigkeiten begrenzen den langfristigen Gestaltungs- und Handlungsspielraum des Unternehmens. Im Rahmen der Analyse der wichtigsten Unternehmensfunktionen bzw. unternehmerischer Ressourcen gilt es den limitierenden Engpassfaktor, der die zukünftige Leistungsfähigkeit des Unternehmens begrenzt, zu identifizieren.³³¹ In weiterer Folge müssen Strategien zur Verbesserung des Engpassfaktors definiert werden.³³²

In der Praxis ist der limitierende Faktor jedoch oftmals bekannt. Bezogen auf den der Arbeit zugrunde liegenden Untersuchungsbereich empfiehlt es sich in der Praxis daher, den Fokus auf die Potenzialanalyse zu legen und den limitierenden Faktor im Rahmen der Potenzialanalyse zu identifizieren. Als weiteres ergänzendes Analyseinstrument gilt unter anderem auch die Wertkettenanalyse. Ziel ist die Identifikation von Ansatzpunkten zur Verbesserung der strategischen Position des Unternehmens in den einzelnen Wertschöpfungsschritten sowie die Optimierung der Wertschöpfungskette. Kernpunkt der Wertkettenanalyse ist eine detaillierte Analyse der Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb. Die Wertkettenanalyse fördert ein prozessuales Unternehmensverständnis. Im Rahmen der Wertkettenanalyse sind die erfolgskritischen Wertschöpfungsschritte herauszuarbeiten.³³³

³³¹ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 244ff.

³³² Vgl. Horváth P. (2006), S. 356

³³³ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 256ff.

Auf Basis der vorher genannten Instrumente und durch die Synthese der Umfeldanalyse und der Unternehmensanalyse können nun die wesentlichen bzw. relevanten strategischen Erfolgsfaktoren abgeleitet werden.³³⁴

Die festgelegten Erfolgsfaktoren werden einer wettbewerbsorientierten Betrachtung unterzogen, um Wettbewerbsvorteile oder Wettbewerbsnachteile gegenüber dem Wettbewerb transparent zu machen.³³⁵

Die Analyse erfolgt gegenüber dem stärksten Wettbewerber. Daraus resultiert die Basis für die Ableitung von Erfolgspotenzialen bzw. die Definition von Zielen.³³⁶

Die Gewichtung der Erfolgsfaktoren unterstützt die Vorgehensweise, Prioritäten unter den Faktoren darzustellen. Die Bewertung ist letztendlich die Grundlage für die nachfolgende Strategieformulierung.³³⁷

Abbildung 39 zeigt eine Prinzipdarstellung einer wettbewerbsorientierten Analyse logistischer Erfolgsfaktoren bzw. eine Darstellung logistischer Erfolgspotenziale, wobei eine vertikale bzw. hierarchische Abhängigkeit berücksichtigt wird.

Aus der Potenzialanalyse können einerseits Kernfähigkeiten und Kernkompetenzen abgeleitet, andererseits aber auch Verbesserungspotenziale gegenüber dem Wettbewerb festgestellt werden.³³⁸

Das Sollprofil stellt die angestrebte zukünftige Zielposition je Erfolgsfaktor dar.

³³⁴ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 218

³³⁵ Vgl. Klöpffer H.-J. (1991), S. 191

³³⁶ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 143ff.

³³⁷ Vgl. Klöpffer H.-J. (1991), S. 191

³³⁸ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 248

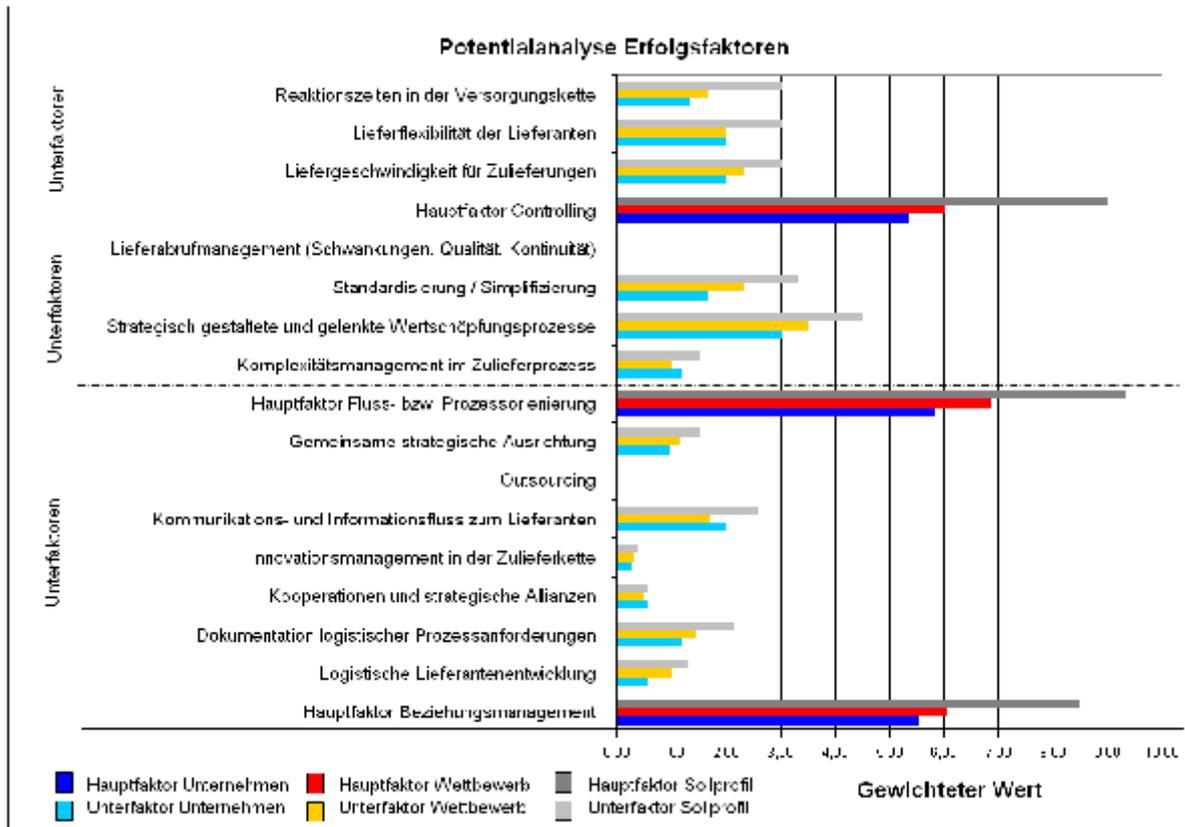


Abbildung 39: Prinzipdarstellung einer Potenzialanalyse im logistischen Supplier Relationship Management ³³⁹

Die Methode der Potenzialanalyse auf Basis strategischer Erfolgsfaktoren wird ob der Abhängigkeit von subjektiven Einschätzungen kritisiert. ³⁴⁰

Dies betrifft zum Einen die Gewichtung von Erfolgsfaktoren. Aufgrund der Interdependenzen zwischen den Erfolgsfaktoren gestaltet sich die Durchführung der Gewichtung schwierig. Zum Anderen betrifft das die Einschätzung der Erfolgsfaktoren gegenüber dem Wettbewerb. Eine ausschließlich subjektive Einschätzung von Erfolgsfaktoren durch die am Strategieentwicklungsprozess Beteiligten ist nach Möglichkeit zu vermeiden. Bedingt durch die subjektive Wahrnehmung können substantielle Fehleinschätzungen unterlaufen. Wichtige Hilfestellungen zur Einschätzung der Erfolgsfaktoren sind in diesem Zusammenhang Marktstudien oder Kundenbefragungen. ³⁴¹

³³⁹ Eigendarstellung

³⁴⁰ Vgl. Horváth P. (2006), S. 343

³⁴¹ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 246

Im konkreten Fall empfiehlt sich eine empirische Befragung von Lieferanten bzw. unternehmensintern am Prozess Beteiligten. Eine Gegenüberstellung von Eigensicht und Fremdsicht kann deutliche Unterschiede aufzeigen.³⁴²

Der große Vorteil der Methodik der Erfolgsfaktoren besteht jedoch darin, dass unmittelbar ausgehend vom strategischen Informationsbedarf der Führung die Informationssuche und -auswahl gewichtet wird.³⁴³

Die Potenzialanalyse liefert nun die Grundlage für die Ableitung und Festlegung des Leitbildes bzw. die anschließende Strategieformulierung.

4.3.6 DAS LEITBILD ZUR DOKUMENTATION DES SELBSTVERSTÄNDNISSES, DER GRUNDSÄTZLICHEN WERTHALTUNG UND DES PRINZIPIELLEN MARKTAUFTRETENS

In den vorangegangenen Ausführungen wurden die Aufgaben des logistischen SRM im normativen Bereich dargestellt (vgl. Kap 2.2.5). Im Wesentlichen sind das

- die Entwicklung einer gemeinsamen Vision über die Beziehung,
- die Formulierung von Werten, Zielen, Verhaltensnormen und Spielregeln als Handlungsvorgaben für das strategische und operative SRM,
- die Entwicklung gemeinschaftlicher Verhaltensprinzipien für die Interaktion und
- die Formulierung einer normierenden und formalen Rahmenordnung für die gemeinsame Zielfindung und den Interessensausgleich zur Legitimation bzw. Kanalisierung des Managementhandelns.

Es wird deutlich, dass der Vision für das logistische Supplier Relationship Management eine übergeordnete und zentrale Rolle zukommt. Sie ist die generelle Leitidee und Ausgangspunkt jeglicher unternehmerischer Tätigkeit. Sie weist Richtungen, die das Denken, Handeln und Fühlen der Mitarbeiter lenken. Durch die Vision werden die Unternehmensverfassung, -politik und -kultur, die Teil des normativen Unternehmensmanagements sind, entscheidend geprägt (vgl. Kap. 2.2.1).

³⁴² Vgl. Murschitz M. (2006), S. III

³⁴³ Vgl. Horváth P. (2006), S. 343

Abbildung 40 veranschaulicht die Wirkung auf die Effektivität durch die Verständigung auf ein gemeinsames Ziel bzw. durch den Konsens im Hinblick auf eine gemeinsame Vorgehensweise.³⁴⁴

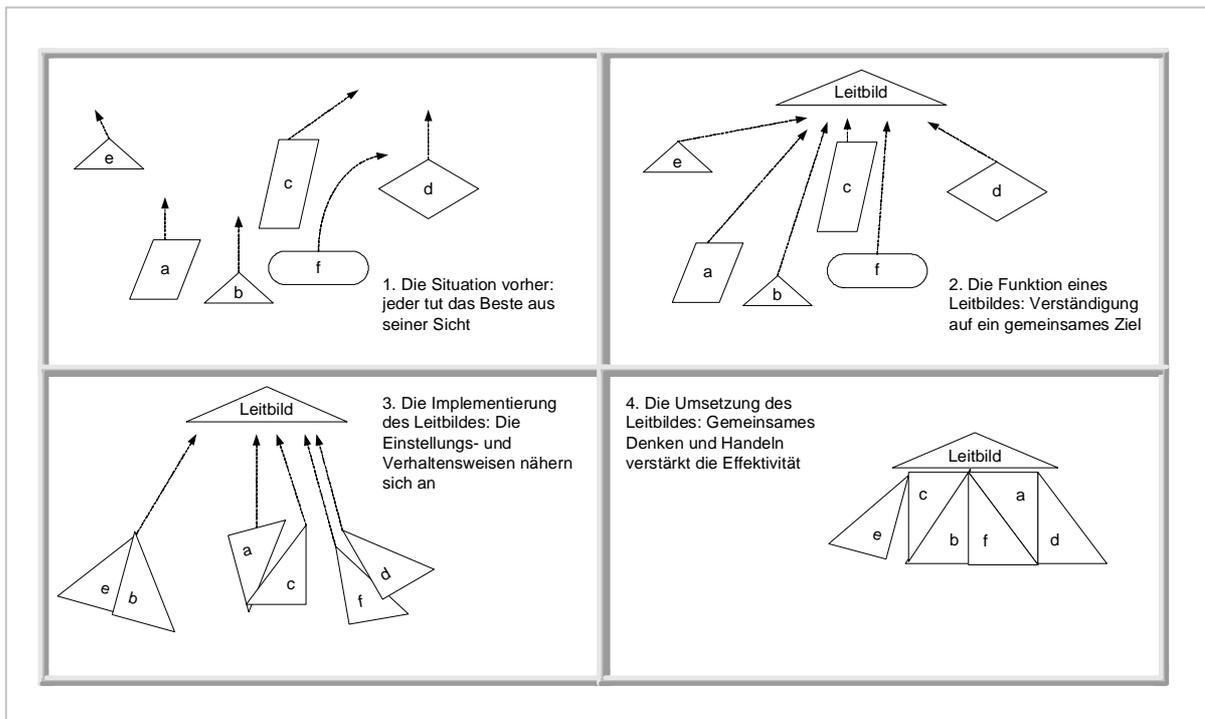


Abbildung 40: Entwicklung eines Leitbildes zur gemeinsamen Ausrichtung des Unternehmens im Rahmen des normativen Unternehmensmanagements³⁴⁵

Fehlen gemeinsame Ziele, fehlen Leitbild und die geistige Prägung, so arbeiten die einzelnen Unternehmensbereiche nach bestem Wissen und Gewissen in jene Richtung, die gemäß der persönlichen Wahrnehmung und Einschätzung die Beste für den jeweiligen Verantwortungsbereich bzw. das Unternehmen zu sein scheint. Die Ausgestaltung der Elemente des normativen Unternehmensmanagements ist eine Teamaufgabe für Verantwortungs- und Leistungsträger. Durch die gemeinsame Diskussion über Grundwerte und Ziele wird die Blickrichtung der Beteiligten kanalisiert. Zielkonsens und Zielkonflikte werden transparent.³⁴⁶

³⁴⁴ Quelle: Hoffmann W. (1996), S. 204

³⁴⁵ Vgl. Hoffmann W. (1996), S. 204

³⁴⁶ Vgl. Hoffmann W. (1996), S. 204f.

Die normative Ebene definiert das Selbstverständnis, die grundsätzliche Werthaltung und das prinzipielle Marktaufreten des Unternehmens. In diesem Zusammenhang beschreibt das Selbstverständnis³⁴⁷

- die Rechtsform,
- die Eigentümerstruktur,
- die Aktivitätsfelder,
- die angestrebte Wettbewerbsstellung und
- den Aktionsradius des Unternehmens.

Die Werthaltung hingegen liefert Aussagen zu³⁴⁸

- Kapitalzielen (z.B. langfristige Ertragsoptimierung),
- Mitarbeiterzielen (z.B. Personalentwicklung oder Karriereplanung) und
- Umfeldzielen (z.B. gesellschaftliche Verantwortung, ökologisches Bewusstsein).

Das prinzipielle Marktaufreten ist in folgenden Bereichen zu konkretisieren:³⁴⁹

- Kunden (z.B. Service-, Kundenorientierung),
- Absatzmittler und -kanäle (z.B. Grundsätze zur Zusammenarbeit mit Großhandel, Einzelhandel, etc.),
- Lieferanten (z.B. Einkaufsverhalten, Grundsätze zur Zusammenarbeit) und
- Mitbewerber (z.B. Fairness im Wettbewerb, etc.).

Leitbilder sind normative Kommunikationsinstrumente (vgl. Kap. 2.2.2.5).³⁵⁰

³⁴⁷ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 222

³⁴⁸ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 222

³⁴⁹ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 222

³⁵⁰ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 196f.

Das Leitbild des logistischen SRM muss also der internen und externen Kommunikation eines definierten Selbstverständnisses, von Werthaltungen und eines definierten prinzipiellen Auftretens gegenüber Lieferanten im Rahmen logistischer Prozesse dienen.

Das Logistikleitbild muss im Einklang mit dem Unternehmensleitbild stehen.³⁵¹

Diese Anforderung muss schlussfolgernd auch das Leitbild für logistisches SRM erfüllen. Das dokumentierte Selbstverständnis, die Werthaltungen und das prinzipielle Marktaufreten im logistischen SRM muss mit dem Unternehmensleitbild in Einklang stehen, ebenso wie es selbstverständlich in Einklang mit dem Logistikleitbild stehen muss.

Das Unternehmensleitbild und das Logistikleitbild stellen also gewissermaßen das Fundament dar, auf dem das Leitbild für logistisches SRM aufbaut (vgl. Abbildung 41).

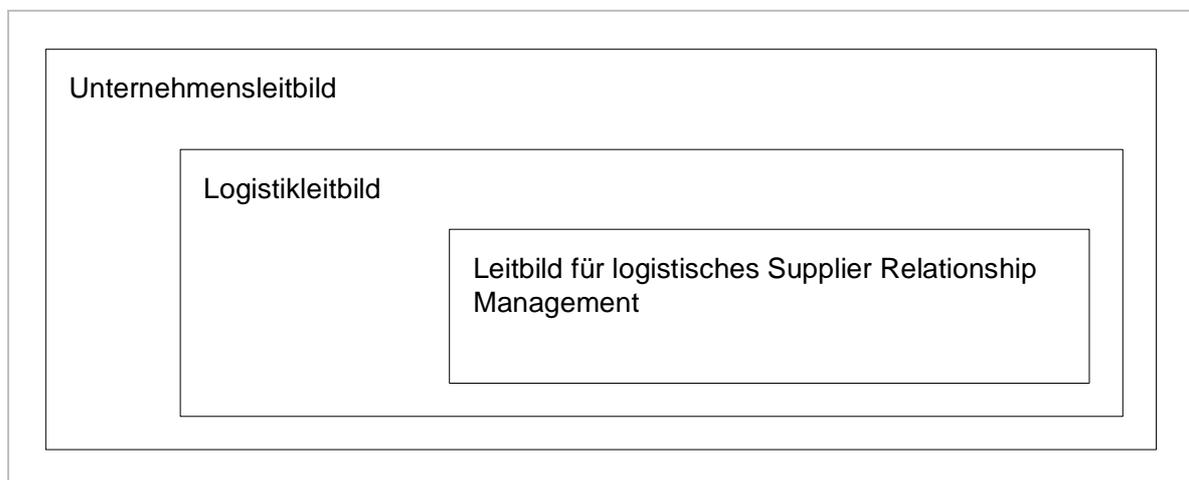


Abbildung 41: Prinzipdarstellung des Unternehmensleitbildes und Logistikleitbildes als Fundament des Leitbildes für logistisches SRM³⁵²

Es wurde bereits stark auf den Prozess zur Entwicklung normativer Elemente des Supplier Relationship Managements eingegangen. Resultat dieses Prozesses ist schließlich das Leitbild, dessen Entwicklung als eine Teamaufgabe beschrieben wurde.

In weiterer Folge stellt sich die Frage, wie der Controller in diesem Team positioniert ist bzw. welche Aufgaben der Controller im Rahmen des Entwicklungsprozesses übernimmt.

³⁵¹ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 197

³⁵² Eigendarstellung

Einmal entwickelte normative Elemente bedürfen aber auch der nachhaltigen operativen Umsetzung bzw. der kontinuierlichen Kontrolle oder Anpassung. Auch hier ist nahe liegend, dass der Controller entsprechende Aufgaben wahrnimmt.

Beiden vorher genannten Fragestellungen wird in den folgenden Ausführungen nachgegangen.

4.3.7 DAS CONTROLLING ALS MODERATOR UND BERATER BEI DER ENTWICKLUNG DER NORMATIVEN ELEMENTE DES UNTERNEHMENSMANAGEMENTS

HOFFMANN beschreibt in seinen Ausführungen die Ausgestaltung des normativen Unternehmensmanagements im Allgemeinen. Er identifiziert folgende Aufgaben, die das Controlling übernehmen kann:³⁵³

- Die Schaffung von Bewusstsein bei den Verantwortlichen dafür, dass die Gestaltung des normativen Unternehmensmanagements für den Fortbestand des Unternehmens wichtig ist.
- Die Herbeiführung eines Konsenses in der Unternehmensführung, dass der Entwicklungsprozess zu einem bestimmten Zeitpunkt eingeleitet wird und mit einem bestimmten Aufwand betrieben wird.
- Die Einführung der Grundzüge des strategischen Denkens im Unternehmen im Rahmen von Aufklärungsgesprächen, -vorträgen oder -diskussionen, um eine mentale Vorbereitung und Einstimmung aller Beteiligten zu erreichen.
- Die Formulierung von Kommunikationsspielregeln und die Sicherstellung, dass diese eingehalten werden.
- Die operative Organisation, Abwicklung und Moderation von Diskussions- und Beschlussklausuren.

³⁵³ Vgl. Hoffmann W. (1996), S. 205f.

Von entscheidender Bedeutung ist ein strukturiertes Vorgehen bei der Entwicklung des normativen Unternehmensmanagements. GÖPFERT, die in ihren Ausführungen explizit auf den Logistikbereich eingeht, ergänzt in diesem Zusammenhang den oben definierten Aufgabenumfang um zwei weitere bedeutende Punkte:³⁵⁴

- Das Controlling unterstützt bei der konzeptionellen Gestaltung des Vorgehens zur Entwicklung eines Zukunftsbildes der Logistik, und stellt das notwendige Instrumentarium zur Entwicklung bereit. Im Rahmen eines strukturierten Phasenkonzeptes werden Szenario- und Kreativitätstechniken als Instrumentarien vorgestellt.
- Das Controlling unterstützt durch Moderation und Beratung bei der Anwendung des Vorgehenskonzeptes.

4.3.8 DAS CONTROLLING ALS KONTROLLINSTANZ ZUR EINHALTUNG DER DEFINIERTEN NORMATIVEN GRUNDAUSRICHTUNG

Die Vision für logistisches SRM, das Selbstverständnis, Werthaltungen und das prinzipielle Marktaufreten werden im Rahmen des Entwicklungsprozesses festgelegt und schließlich in einem Leitbild dokumentiert.

Nun gilt es, die definierte normative Grundausrichtung einzuhalten und danach entsprechend nachhaltig zu handeln.

Bezogen auf das allgemeine normative Unternehmensmanagement beschreibt HOFFMANN die Aufgaben des Controllings wie folgt:³⁵⁵

- Das Controlling unterstützt und ergänzt das Management bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben. Das Controlling sorgt dafür, dass das Management gewährleistet, dass alle Handlungen des Unternehmens auf der definierten normativen Wertebasis beruhen.
- Das Controlling achtet darauf, dass die Entscheidungen im operativen Tagesgeschäft in Linie mit der definierten normativen Grundausrichtung sind.

³⁵⁴ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 194

³⁵⁵ Vgl. Hoffmann W. (1996), S. 208f.

-
- Das Controlling nimmt im Hinblick auf sich dynamisch ändernde Rahmenbedingungen eine Unterstützungsfunktion des Managements wahr. Die definierte Grundausrichtung ist permanent auf ihre Stimmigkeit zu überprüfen. Bei nachhaltigen und wesentlichen Änderungen der Rahmenbedingungen ist sicherzustellen, dass Anpassungsmaßnahmen eingeleitet und durchgeführt werden und es, sofern erforderlich, auch zu einer Neuausrichtung kommt. Das Controlling übt somit eine integrierende Funktion in Bezug auf die Schnittstellenproblematik Unternehmensumfeld/Unternehmen aus.

Strategiearbeit ist eine Daueraufgabe. Regelmäßige Standortbestimmungen, Anpassungen und Weiterentwicklung sind erforderlich.³⁵⁶ Die Handlungsverantwortung liegt dabei beim Management.³⁵⁷

GÖPFERT erweitert den Aufgabenumfang des Logistik-Controllings um folgende wesentliche Punkte:³⁵⁸

- Das Controlling unterstützt durch die konzeptionelle Gestaltung eines Früherkennungssystems, welches relevante Informationen über Veränderungen und Neuentwicklung logistischer Einflussfaktoren liefern kann. Hier ergänzt GÖPFERT die Ausführungen HOFFMANNS zur Notwendigkeit der permanenten Überprüfung der Stimmigkeit der normativen Grundausrichtung, indem auf das Instrumentarium zur Überprüfung hingewiesen wird.
- Das Controlling unterstützt das Logistikmanagement durch die kontinuierliche Koordination von Logistikvision, -politik und -kultur.

³⁵⁶ Vgl. Bauer U. (2000), S. 98

³⁵⁷ Vgl. Hoffmann W. (1996), S. 208f.

³⁵⁸ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 194

4.3.9 ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DES CONTROLLINGS IM NORMATIVEN BEREICH DES LOGISTISCHEN SRM

Im vorigen Kapitel wurde das Modell des normativen Elementes des Logistik-Controllings im Supplier Relationship Management entwickelt.

Ausgehend von allgemeinen Marktbedingungen werden im Rahmen einer Umfeldanalyse Chancen und Risiken mit Bezug zum Untersuchungsbereich erarbeitet.

Es wird darüber hinaus dargestellt, wie im Rahmen einer Unternehmensanalyse Stärken und Schwächen eines Unternehmens identifiziert werden können. Auch hier wird der Bezug zum Untersuchungsbereich hergestellt.

Im Rahmen der Wertkettenanalyse werden Unternehmensprozesse, Logistikprozesse und Prozesse im Logistikbereich mit Lieferantenbezug analysiert.

Aus der Umfeldanalyse, der Unternehmensanalyse und der Wertkettenanalyse resultieren strategische Erfolgsfaktoren bzw. kritische Wertschöpfungsschritte, die einer Potenzialanalyse unterzogen werden.

Bestehende und zukünftige Wettbewerbsvorteile sowie Kernkompetenzen können abgeleitet werden. Sie dienen als Grundlage zur Formulierung eines Leitbildes für Supplier Relationship Management im Logistikbereich, das in wechselseitiger Beziehung zum Unternehmensleitbild und dem Logistikleitbild steht. Die beiden letztgenannten Leitbilder dienen ebenso als Basis für die Formulierung des Leitbildes für SRM im Logistikbereich.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird hier der Anknüpfungspunkt für die strategische Ebene gesetzt, auf die in den folgenden Ausführungen im Detail eingegangen wird. Abbildung 42 stellt das normative Element des Logistik-Controllings im Supplier Relationship Management im Bereich der Logistik dar. Die Graphik zeigt im Überblick die einzelnen Bausteine des Logistik-Controllings im normativen Bereich des logistischen SRM in einer prozessorientierten Abfolge. Konkret bedeutet das, dass gezeigt wurde, welche Werkzeuge des Logistik-Controllings im normativen Bereich des SRM in welcher Reihenfolge angewendet werden können. Darüberhinaus wurde in allen einzelnen Bausteinen konkret auf den Themenbereich eingegangen. Somit wurde einerseits die Anwendbarkeit der Werkzeuge belegt und andererseits eine mögliche Vorgehensweise für die Entwicklung des normativen Bereiches des Supplier Relationship Managements im Logistikbereich erarbeitet.

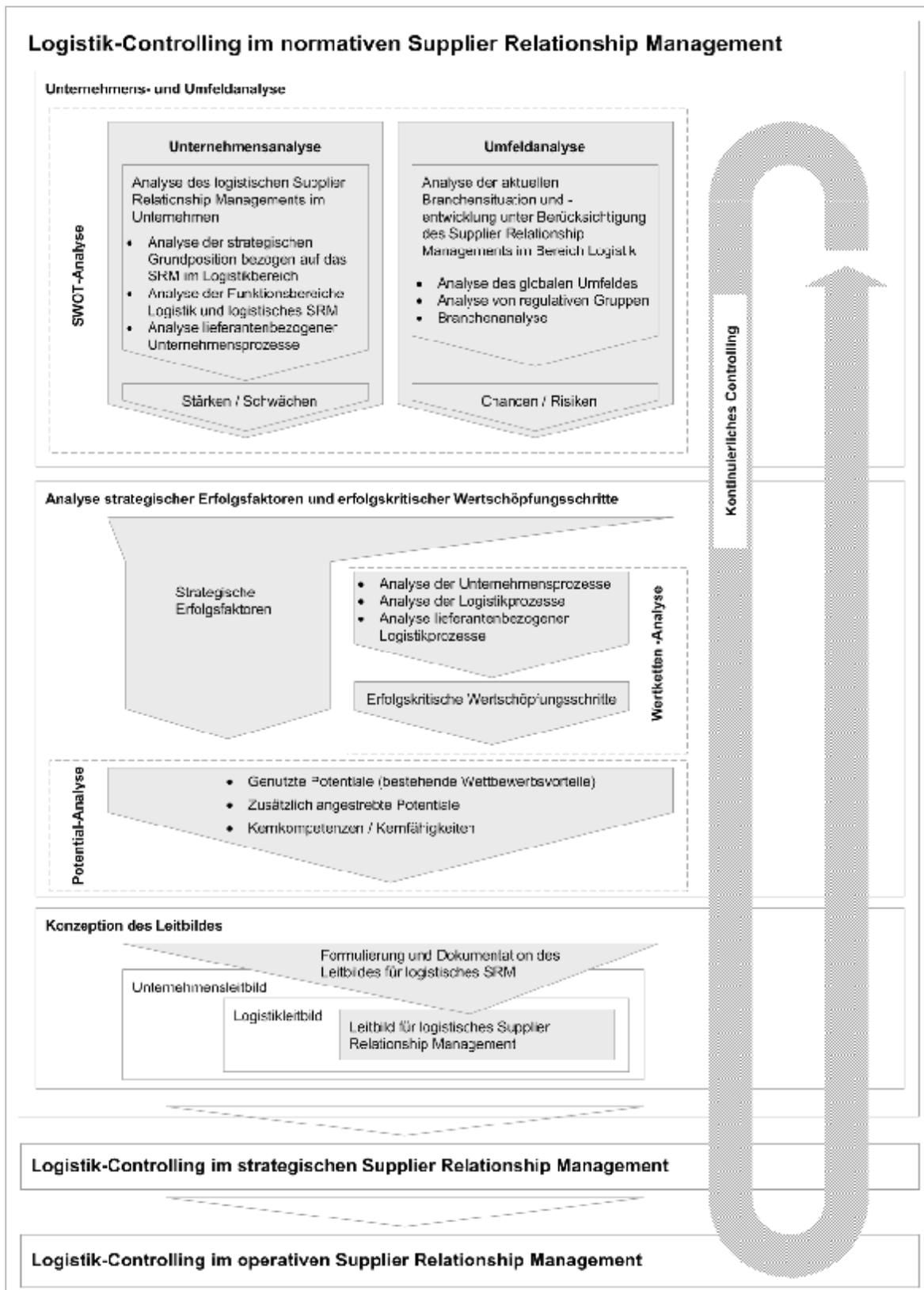


Abbildung 42: Logistik-Controlling im normativen Supplier Relationship Management ³⁶⁰

³⁶⁰ Eigendarstellung in Anlehnung an den Strategieentwicklungsprozess nach Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 218.

Bezüglich der Aufgaben des Controllings werden, wie bereits angeführt, sowohl Aufgaben im Rahmen der Entwicklung der normativen Elemente als auch Aufgaben nach Implementierung dieser Elemente des normativen Bereiches festgehalten.

Betrachtet man den Entwicklungsprozess der normativen Elemente, so ist festzuhalten, dass die in der Literatur definierten Aufgaben des Controllings sich zwar auf die Entwicklung des allgemeinen normativen Unternehmensmanagements einerseits bzw. auf den normativen Bereich des Logistikmanagements andererseits beziehen. Sie fokussieren damit nicht explizit auf den dieser Arbeit zugrunde liegenden Themenbereich. An dieser Stelle ist aber festzuhalten, dass sich im Falle der Ausgestaltung des normativen logistischen SRM an den grundlegenden Aufgaben des Controllings grundsätzlich nichts ändert.

Die normativen Elemente des logistischen SRM sind Teil des normativen Logistikmanagements bzw. auch Teil des normativen Unternehmensmanagements und sie stehen in Wechselwirkung mit dem normativen Logistik- bzw. Unternehmensmanagement.

Zusammenfassend lassen sich folgende Schlüsse ziehen, die grundsätzlich für die meisten unternehmerischen Funktionen gelten, insbesondere aber für das logistische SRM eine entscheidende Rolle spielen:

- Im logistischen SRM gilt es, Bewusstsein im Unternehmen dafür zu schaffen, dass die Ausgestaltung der normativen Elemente des Teilbereiches des logistischen SRM aufgrund der Wechselwirkungen mit den normativen Elementen des Unternehmensmanagements bzw. des Logistikmanagements entscheidenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben kann.
- Für diesen Teilbereich ist es wichtig, Bewusstsein für strategisches Denken zu schaffen und dieses strategische Denken auch in der Organisation nachhaltig zu verankern.
- Die erfolgreiche Ausgestaltung des normativen SRM ist entscheidend davon abhängig, ob strukturiert und konsequent auf Basis eines definierten Vorgehenskonzeptes vorgegangen wird und das entsprechende Instrumentarium zur Verfügung steht.

Das Controlling ist einerseits dafür verantwortlich, Bewusstsein für die Wichtigkeit der Ausgestaltung dieses Teilbereiches des Unternehmensmanagements bzw. des Logistikmanagements zu schaffen. Andererseits muss das Controlling sicherstellen, dass der Entwicklungsprozess auch konsequent und strukturiert geführt wird.

Ist die Ausgestaltung der Elemente des normativen logistischen SRM erfolgt, so ist die Aufgabe des Controllings, die Nachhaltigkeit der Grundausrichtung sicherzustellen. Folgende wesentliche Aufgaben des Logistik-Controllings im Rahmen der Kontrollverantwortung für die Einhaltung der normativen Grundausrichtung des logistischen SRM können damit aus den bisherigen Ausführungen abgeleitet und festgehalten werden:

- Das Controlling unterstützt das logistische SRM in der Sicherstellung der Einhaltung der normativen Grundausrichtung und achtet auf die Konsistenz von operativen Aktivitäten und der normativen Grundausrichtung.
- Das Controlling unterstützt das logistische SRM in der permanenten Überprüfung der Stimmigkeit der normativen Grundausrichtung des logistischen SRM. Es wird sichergestellt, dass im Falle von wesentlichen Änderungen des Umfeldes bzw. von Einflussfaktoren eine Anpassung stattfindet.
- Ebenso unterstützt das Controlling auch bei der Konzeption der entsprechenden Früherkennungssysteme im Falle von Änderungen der Rahmenbedingungen bei der Zusammenarbeit mit Lieferanten im Logistikbereich.
- Das Controlling unterstützt unter Berücksichtigung der Wechselwirkung mit dem normativen Unternehmensmanagement bzw. dem normativen Logistikmanagement in der Koordination der Elemente des normativen logistischen SRM.

Ein Blick in die betriebswirtschaftliche Praxis zeigt darüber hinaus auch, dass die Moderation und Beratung bei der Entwicklung des normativen logistischen SRM und die nachhaltige Sicherstellung dieser Elemente im Rahmen der Umsetzung ein gewisses Ausmaß an logistischem Prozessverständnis und prozessorientierter Denkweise vom Controller verlangt.

Die übergeordnete Rolle der Vision ebenso wie die Bedeutung der normativen Elemente des logistischen SRM wird nochmals hervorgehoben. Dabei wird einerseits auf die Entwicklung der normativen Elemente, andererseits auf die nachhaltige Umsetzung dieser Elemente eingegangen. Die Wichtigkeit des Vorhandenseins einer beratenden und koordinierenden Institution wird deutlich. Ausgehend vom Rollenverständnis des Controllings gemäß dem IGC-Controller-Leitbild werden die Aufgaben des Controllings im normativen logistischen SRM konkretisiert.

Die normativen Elemente werden durch die strategische und auch operative Ebene beeinflusst bzw. stehen in stetiger Wechselwirkung. In den folgenden Ausführungen wird daher auf die Ausprägungen, Instrumente und die Aufgaben des Controllings im strategischen Bereich des SRM im Logistikbereich eingegangen.

4.4 LOGISTIK-CONTROLLING IM STRATEGISCHEN SRM

Im Rahmen des Logistik-Controllings im normativen SRM wurde der Prozess zur Entwicklung eines Leitbildes, welches das Selbstverständnis, die grundsätzliche Werthaltung und das prinzipielle Marktaufreten festlegt, dargestellt. Nun gilt es, die Strategie zur Erfüllung der festgelegten Grundausrichtung zu definieren.

Inhalt der strategischen Unternehmensführung ist die Entwicklung und Nutzung strategischer Erfolgspotenziale (vgl. Kap. 2.2.3).

Strategisches Controlling bedeutet die Wahrnehmung der Controllingaufgaben zur Unterstützung der strategischen Unternehmensführung. Strategisches Controlling umfasst die Koordination von strategischer Planung und Kontrolle mit der strategischen Informationsversorgung.³⁶¹

Das Leitbild stellt die Grundlage für die im Folgenden beschriebene Strategiekonzeption dar. Es werden einerseits grundlegende Strategien und andererseits Strategiearten abgeleitet und die Strukturdimensionen des flussorientierten Systems zur Strategiekonzeption im logistischen SRM dargestellt.

Die qualitative und quantitative Strategiebewertung sowie die Strategieimplementierung schließen an die Strategiekonzeption an.

Ziel der folgenden Ausführungen ist es nicht, eine Standardstrategie für den der Arbeit zugrunde liegenden Untersuchungsbereich zu entwickeln. Die anschließende Ausarbeitung wird zeigen, dass die Festlegung von Standardstrategien nicht möglich ist. Zu sehr sind diese von den unterschiedlichsten Variablen abhängig.

³⁶¹ Vgl. Horváth P. (2006), S. 235

Vielmehr sollen der Weg und die Handlungsoptionen bei der Entwicklung von Strategien mit dem Fokus auf den Untersuchungsbereich dargestellt werden.

Des Weiteren werden die Aufgaben und Instrumente des Logistik-Controllings im Rahmen der Strategiekonzeption, der Strategiebewertung und der Strategieimplementierung für den Bereich des Supplier Relationship Managements beschrieben.

4.4.1 STRATEGIEKONZEPTION IM LOGISTISCHEN SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Die instrumentelle Unterstützung der Strategiekonzeption ist im Vergleich zur Umfeldanalyse und der Unternehmensanalyse gering. Die Erstellung kann durch Kreativitätstechniken unterstützt werden, es gibt jedoch kaum einen Orientierungsrahmen für die an diesem Prozess Beteiligten.³⁶²

Der erste Schritt im Rahmen der Strategiekonzeption ist die Festlegung einer Basisstrategie ausgehend von bestehenden Wettbewerbsvorteilen, Kernkompetenzen und -fähigkeiten sowie der Ressourcenausstattung des Unternehmens. Grundsätzlich können drei unterschiedliche Basisstrategien angewendet werden:³⁶³

- *Differenzierung*: Mit Produkten oder Dienstleistungen wird ein Zusatzwert bzw. -nutzen geschaffen, für den der Kunde mehr zu zahlen bereit ist.
- *Kostenführerschaft*: Wettbewerbsvorteile werden durch Kostenvorteile geschaffen. Der Kostenvorteil kann in Form niedrigerer Preise an den Kunden weitergegeben werden.
- *Konzentration auf Schwerpunkte (Nischenstrategie)*: Hier erfolgt eine Konzentration auf die speziellen Bedürfnisse eines Segmentes, d.h. auf eine Abnehmergruppe, ein Produktprogramm oder einen geographisch abgegrenzten Markt. Die Nischenstrategie kann auf der Kostenführerschaft oder der Differenzierung aufsetzen.

³⁶² Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 289f.

³⁶³ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 222f.

Die Strategie der *Differenzierung* hat zum Ziel, dem Produkt in den Augen des Kunden eine herausragende Stellung zu verschaffen. Das Produkt soll branchenweit als gleichermaßen einzigartig positioniert werden. Die Differenzierung kann dabei über das Markenimage, die Produktqualität oder die Ausstattung des Produktes mit gewissen Dienstleistungen erfolgen. Ein hohes Logistikserviceniveau zählt zu differenzierenden Dienstleistungen. Ist der Kunde bereit, für Image, Qualität oder zusätzliche Dienstleistungen höhere Preise zu bezahlen, so wird der Gewinn nicht über höhere Absatzmengen sondern über größere Ertragsspannen erzielt.³⁶⁴

Die *Kostenführerschaft*, auch als Volumenstrategie bezeichnet, erfordert die konsequente Ausnutzung des Erfahrungskurveneffektes zur Senkung der Stückkosten, in Verbindung mit einem Aufbau von Kapazitäten sowie strenger Kostenkontrolle. Für die Logistik bedeutet das, dass große Gütermengen in räumlich ausgedehnten Märkten zu möglichst niedrigen Kosten bewegt werden müssen. Logistische Prozessfähigkeiten, die einfache und vorausschauende Logistikprozesse ermöglichen, sind von wesentlicher Bedeutung. Beispiele dafür sind technologische Fähigkeiten zur Durchführung von Materialflüssen oder die Fähigkeit zur Vereinfachung von Abläufen. Gewinne werden über große Absatzmengen zu niedrigen Preisen erzielt.³⁶⁵

Die *Konzentration auf Schwerpunkte* zielt auf bestimmte Abnehmergruppen, einen regionalen Markt oder eine enge Produktlinie innerhalb einer Branche ab. Wettbewerbsvorteile werden über die Differenzierung durch Anpassung an spezielle Bedürfnisse eines Marktsegmentes und/oder über Kostenvorteile im Marktsegment generiert. Die Differenzierung erfolgt über permanent neue angebotene Leistungen und eine hohe Flexibilität hinsichtlich spezifischer Kundenanforderungen. Kostenvorteile entstehen nicht durch den Erfahrungskurveneffekt, sondern dadurch, dass bestimmte Kosten gar nicht anfallen. Die Konzentration auf Schwerpunkte kann einerseits in einfacheren Logistiksystemen resultieren, andererseits aber auch eine besondere Abstimmung des Logistiksystems auf die jeweiligen Marktbedürfnisse erfordern.³⁶⁶

³⁶⁴ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 89

³⁶⁵ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 88

³⁶⁶ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 89f.

Ein wesentlicher Aspekt im Logistikbereich ist, dass die Logistik als sehr gut geeignetes Feld zur Anwendung hybrider Strategien angesehen werden kann. Kostenführerschaft und Differenzierung können zeitgleich verfolgt werden. Beispielhaft kann hier das Mass-Customization-Konzept angeführt werden, dass auf einer Aufschiebung der Variantenbestimmung und der Nutzung von Größen- bzw. Synergieeffekten in der Produktion standardisierter Module beruht. Über einen hohen Kundennutzen durch Vielfalt wird somit einerseits differenziert, andererseits wird auch eine Kostenführerschaft ermöglicht.³⁶⁷

Die Grundlage für die Ableitung und Formulierung von Strategien für Unternehmensbereiche bzw. -funktionen ist die Unternehmensstrategie.³⁶⁸

Zur Ableitung von Strategien für Unternehmensfunktionen gilt es festzustellen, welchen Beitrag der Funktionsbereich zur Erfüllung oder Unterstützung der Unternehmensstrategie leisten kann. Logistische Erfolgspotenziale können nur durch die Gestaltung eines effizienten, flussorientierten Systems aufgebaut und genutzt werden, wobei das Fließsystem maßgeblich durch die Aufbauorganisation und die Strukturen des Unternehmens bestimmt wird.³⁶⁹

Folgt man den bisherigen Ausführungen und ist es das Ziel, für das Supplier Relationship Management im Logistikbereich eine Strategie zu konzeptionieren, so bieten sich hierzu in erster Linie Kreativitätstechniken als Unterstützung an. Von wesentlicher Bedeutung bei der Strategiekonzeption für das logistische SRM ist einerseits die Berücksichtigung der Unternehmensstrategie und andererseits die Flussorientierung.

³⁶⁷ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 90

³⁶⁸ Vgl. Herold J. V. (2003), S. 154

³⁶⁹ Vgl. Herold J. V. (2003), S. 157

4.4.1.1 KATEGORISIERUNG VON LIEFERANTEN ALS BASIS FÜR EINE ZIELGERICHTETE STRATEGIEKONZEPTION IM BEREICH DES LOGISTISCHEN SRM

Bisher wurden grundlegende Strategiearten dargestellt, die einen Rahmen für die Formulierung von Strategien bieten bzw. die als Leitfaden für die Strategiekonzeption dienen können. Grundlegende strategische Wege oder Möglichkeiten zur Nutzung von Erfolgspotenzialen sind somit dargestellt. Bevor aber Strategien für das Supplier Relationship Management im Logistikbereich festgelegt werden können, ist es notwendig, Transparenz hinsichtlich der Lieferantenbasis zu schaffen. Die Portfolio-Methode kann in diesem Zusammenhang ein unterstützendes Instrument sein. Eine Kategorisierung bzw. Strukturierung der Lieferantenbasis wird somit ermöglicht. Die Portfolio-Methode besitzt aber nur dann Aussagekraft, wenn sinnvolle Dimensionen zugrunde gelegt werden. Die Literatur stellt hier eine Vielzahl von möglichen Dimensionen zur Kategorisierung und Strukturierung bereit.³⁷⁰

Im Logistikbereich empfiehlt sich beispielsweise eine Kategorisierung nach den Dimensionen *Umsatzstärke* und der *Komplexität des Versorgungsprozesses*. Die Anwendung der Dimension *Umsatzstärke* bedarf, wenn man von der betrieblichen Praxis ausgeht, grundsätzlich keiner detaillierten Erklärungen. Eine erste Strukturierung der Lieferantenbasis wird mit dieser Dimension ermöglicht.³⁷¹

Die Dimension *Komplexität des Versorgungsprozesses* definiert sich über die unterschiedlichsten Parameter. Folgende logistischen Merkmale können diese Dimension inhaltlich beschreiben:³⁷²

- Transportdistanz,
- Intensität der erforderlichen Zusammenarbeit hinsichtlich der Abstimmung des Versorgungsprozesses,
- Komplexität der Teile-Kompensationsmöglichkeit bzw. der Wiederbeschaffung des entsprechenden Bauteils bei Ausfall,
- Vorlaufzeiten für den Versorgungsprozess,
- Anzahl der Unterlieferanten und
- das Versorgungskonzept selbst (z.B. JIT, JIS etc.).

³⁷⁰ Vgl. Appelfeller W., Buchholz W. (2005), S. 53ff.

³⁷¹ Vgl. Murschitz M. (2006), S. 66

³⁷² Vgl. Murschitz M. (2006), S. 66

Abbildung 43 stellt ein Beispiel für die Kategorisierung der Lieferanten nach den vorhergehend beschriebenen Dimensionen dar. Die jeweiligen Quadranten weisen in diesem Zusammenhang folgende Ausführungen auf: ³⁷³

- *Quadrant 1* umfasst in dieser Darstellung die umsatzstärksten Lieferanten. Der Versorgungsprozess ist von geringer Komplexität gekennzeichnet. Lieferanten in diesem Quadranten arbeiten beispielsweise mit nur wenigen Sublieferanten, die Teile sind wenig komplex und die Lieferanten oder der Bauteil ist leicht substituierbar.
- In den *Quadrant 2* werden Lieferanten mit hohem Umsatz und hoher Komplexität des Versorgungsprozesses eingeordnet. Die Intensität der Zusammenarbeit ist hoch. In diesen Sektor fallen beispielsweise Sequenzlieferanten, deren Produkte durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet sind, und die in der Regel eine Vielzahl an Unterlieferanten zu koordinieren haben. Die Lieferbeziehung ist durch einen intensiven Datenaustausch und in der Regel durch eine enge Vernetzung von Prozessen und Informationstechnologie gekennzeichnet.
- In *Quadrant 3* werden Lieferanten erfasst, deren Produkte einen wenig komplexen Versorgungsprozess erfordern. Lieferanten und Teile sind mit wenig Aufwand substituierbar. In diesen Sektor fallen beispielsweise Kleinteilelieferanten.
- *Quadrant 4* kategorisiert Lieferanten, die geringen Umsatz beim Hersteller aufweisen. In diesen Quadranten können Lieferanten eingeordnet werden, die wenige aber komplexe Teile liefern.

Der Abstimmungsaufwand im Versorgungsprozess ist aufgrund der Komplexität der Teile hoch. Der Lieferant oder dessen Produkte sind nur mit hohem Aufwand ersetzbar. ³⁷⁴

³⁷³ Vgl. Murschitz M. (2006), S. 67f.

³⁷⁴ Vgl. Murschitz M. (2006), S. 66ff.

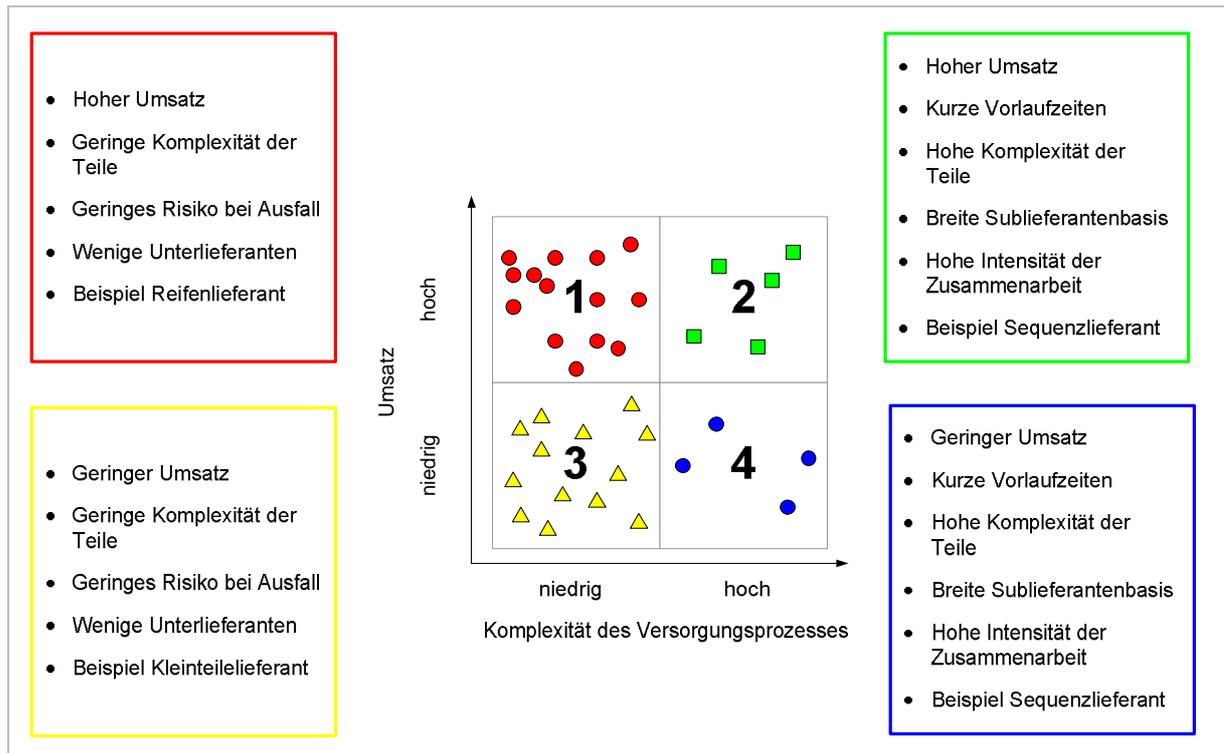


Abbildung 43: Beispiel für die Kategorisierung und Strukturierung von Lieferanten mit der Portfolio-Methode ³⁷⁵

Um konkrete Handlungsempfehlungen festlegen zu können, müssen Informationen in verdichteter Art und Weise bereitgestellt werden. ³⁷⁶

Ausgehend von der strukturierten Lieferantenbasis und unter Berücksichtigung der in den vorhergehenden Ausführungen beschriebenen Strategiearten können nun in weiterer Folge Strategien formuliert werden.

4.4.1.2 ZUSAMMENFASSUNG ZUR STRATEGIEKONZEPTION

Aus den vorhergehenden Ausführungen zu den unterschiedlichen Strategiearten mit Bezug auf den Logistikbereich wird deutlich, dass die Entwicklung bzw. Formulierung von Strategien im logistischen Supplier Relationship Management von der jeweiligen Strategie des Unternehmens abhängig ist. Die Unternehmensstrategie stellt die Basis für die Ableitung von Strategien für die jeweiligen Funktionsbereiche eines Unternehmens dar.

³⁷⁵ Quelle: Murschitz M. (2006), S. 67

³⁷⁶ Vgl. Appelfeller W., Buchholz W. (2005), S. 53ff.

Die Konzeption einer allgemeingültigen Standardstrategie für das Supplier Relationship Management im Logistikbereich ist nicht möglich. Zu sehr ist die Entwicklung von Strategien in Funktionsbereichen von Unternehmen, von Faktoren wie der Branche, dem Umfeld des Unternehmens, der Vision, der Unternehmensstrategie oder der Unternehmensstruktur abhängig. Mit den beschriebenen Logistikstrategiearten wird jedoch die Ableitung von Strategien für den der Arbeit zugrunde liegenden Untersuchungsbereich insofern unterstützt, als dass bei dem Wissen um diese grundsätzlichen Faktoren und Rahmenbedingungen bestimmte Standardwege im Rahmen der Strategiekonzeption beschränkt werden können.

Die Methode der Portfolio-Technik stellt ein unterstützendes Instrument bei der Festlegung von Strategien dar. Der Umsatz und die Komplexität des Versorgungsprozesses sind mögliche Dimensionen zur Kategorisierung der Lieferantenbasis.

4.4.2 DIE STRATEGIEBEWERTUNG ZUR AUSWAHL DER BESTMÖGLICHEN STRATEGIEOPTION

Das Ergebnis des Strategieentwicklungsprozesses sind mehrere strategische Optionen, die hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile zu bewerten sind. Ziel der Strategiebewertung ist es, im Rahmen eines iterativen Prozesses die bestmögliche Strategieoption auszuwählen. Grundsätzlich wird in eine qualitative und eine quantitative Strategiebewertung unterschieden.³⁷⁷

Im Rahmen der qualitativen Bewertung werden folgende drei Dimensionen analysiert:³⁷⁸

- Interne Durchführbarkeit: die internen Fähigkeiten, die verfügbaren Ressourcen und Aspekte zur Akzeptanz werden untersucht.
- Stimmigkeit: die Widerspruchsfreiheit zwischen den Strategien, die Übereinstimmung mit Struktur, Kultur und Führungssystem des Unternehmens und die Übereinstimmung mit dem Umfeld des Unternehmens werden geprüft.
- Risiko: bewusste Auseinandersetzung mit strategieverbundenen Risiken.

Für das logistische SRM bedeutet das also, dass erst die intern vorhandenen Fähigkeiten in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten im Logistikbereich analysiert werden müssen.

³⁷⁷ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 224

³⁷⁸ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 224f.

Des Weiteren ist zu untersuchen, welche Ressourcen für diesen Bereich zur Verfügung stehen. Ein dritter, wesentlicher Punkt ist schließlich die Analyse der Akzeptanz der definierten Strategien durch die betroffenen Mitarbeiter.

Aus Sicht der Stimmigkeit muss eine Bewertung hinsichtlich der Konsistenz zwischen den definierten Strategien und der Unternehmensstrategie vorgenommen werden. Darüberhinaus müssen die definierten Strategien im logistischen SRM mit der Unternehmenskultur konform gehen.

Den Abschluss der Strategiebewertung im logistischen SRM bildet die Risikoanalyse. Hier ist der Frage nachzugehen, welche Risiken mit den definierten Strategien verbunden sind.

Die qualitative Bewertung ist ein subjektiver Ansatz. Sie allein stellt daher keine ausreichende Basis für die strategische Budgetplanung oder die Vorgabe von Eckwerten für die operative Mittel- und Kurzfristplanung dar. Die quantitative Bewertung liefert die fehlenden Informationen.³⁷⁹

Unterstützt kann die quantitative Bewertung einerseits durch PIMS (Profit Impact of Market Strategy) –Datenbanken werden, die die Grundlage zur Bestimmung der zu erwartenden Rentabilitäten in Abhängigkeit von strategierelevanten Parametern, wie beispielsweise dem relativen Marktanteil oder der relativen Qualität, aus Kundensicht ermöglichen. Auf der anderen Seite kann die Shareholder-Value-Analyse die quantitative Strategiebewertung zusätzlich ergänzen.³⁸⁰

4.4.3 STRATEGIEIMPLEMENTIERUNG IM LOGISTISCHEN SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Im Rahmen der bisher ausgeführten Schritte wurden Strategieoptionen entwickelt und die optimale Strategie ausgewählt. Nun gilt es, diese Strategie zu konkretisieren bzw. zu operationalisieren. Maßnahmen, Aktivitäten oder Projekte zur Strategieerfüllung sind zu definieren. Diese Maßnahmen, Aktivitäten oder Projekte zur Strategieumsetzung sind einer laufenden Kontrolle zu unterziehen, und die für die Umsetzung erforderlichen Ressourcen sind bereitzustellen. Darüber hinaus ist sicherzustellen, dass die entwickelte Strategie von der Unternehmensorganisation mitgetragen wird. Nur eine intensive Einbindung von Mitarbeitern in den Entwicklungsprozess kann dies gewährleisten.³⁸¹

³⁷⁹ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 225

³⁸⁰ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 226

³⁸¹ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 226ff.

Die umfassende Kommunikation der erarbeiteten strategischen Ziele und Strategien sowie die Delegation von Verantwortung zur Strategieumsetzung schaffen ebenso die Voraussetzung für die Strategierealisierung.³⁸²

Eine erfolgreiche Strategieumsetzung hat bestimmte Barrieren zu überwinden. Dazu zählen Fähigkeits-, Informations-, Motivations- und Organisationsbarrieren. Das Verhalten der Führungskräfte muss Vorbildwirkung haben. Neue Strategien erfordern somit auch eine entsprechende Anpassung der Unternehmensstruktur und -kultur.³⁸³

Im Sinne des klassischen Ansatzes „structure follows strategy“ kann eine erfolgreiche Strategieimplementierung nur dann gewährleistet werden, wenn dafür die organisatorischen Rahmenbedingungen geschaffen werden.³⁸⁴

In diesem Zusammenhang wird aber die Anpassung der Unternehmenskultur als die schwierigere Aufgabe gesehen. Parallel zur Strategieentwicklung empfiehlt es sich daher, einen Organisationsentwicklungsprozess zu initiieren, der im günstigsten Fall in den Prozess der Strategieentwicklung integriert ist.³⁸⁵

Für den Bereich des Supplier Relationship Management beschreiben APPELFELLER/BUCHHOLZ³⁸⁶ die Faktoren

- Kommunikation und Information,
- die Qualifizierung von Mitarbeitern und
- die Akzeptanzerzielung

als die wesentlichen Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung von Strategien.

³⁸² Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 228

³⁸³ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 227ff.

³⁸⁴ Vgl. Appelfeller W., Buchholz W. (2005), S. 92

³⁸⁵ Vgl. Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 226ff.

³⁸⁶ Vgl. Appelfeller W., Buchholz W. (2005), S. 98ff.

Bei der Einführung von Neuerungen jeglicher Art im Unternehmen ist die Information an und zwischen Beteiligten bzw. die Kommunikation mit Beteiligten im betroffenen Funktionsbereich eine wichtige Voraussetzung. Die Notwendigkeit von Änderungen und Neuerungen muss Mitarbeitern gegenüber plausibel dargestellt werden. Information und Kommunikation hinsichtlich von Neuerungen ist aber auch in Richtung anderer Unternehmenseinheiten von wesentlicher Bedeutung.³⁸⁷

Nur wenn das entsprechende Wissen bei den Verantwortlichen vorhanden ist, kann SRM erfolgreich umgesetzt werden. Dazu ist eine Qualifizierung von Mitarbeitern erforderlich. Wesentliche Wissensfelder sind hier beispielsweise eine interkulturelle Kompetenz, betriebswirtschaftliche und fachliche Kompetenz, Sprachkenntnisse, Prozessverständnis oder auch Know-How in Bezug auf IT-Systeme.³⁸⁸

Veränderungsprozesse sind häufig mit Widerständen bei Mitarbeitern verbunden. Die Erzielung von Akzeptanz bei Betroffenen ist also von großer Bedeutung. Akzeptanz beruht einerseits auf dem generellen Einverständnis zur Veränderung. Andererseits kann Akzeptanz aber auch durch Anreizsysteme erzielt werden. Mitarbeiter müssen zur Erreichung strategischer Ziele motiviert werden.³⁸⁹

Das logistische Supplier Relationship Management ist ein Teilbereich eines umfassenden Supplier Relationship Managements. Alle in den vorhergehenden Ausführungen beschriebenen Faktoren, die für eine erfolgreiche Strategieimplementierung im Bereich eines umfassenden Supplier Relationship Managements wesentlich sind, müssen also zwangsläufig auch für das Supplier Relationship Management im Bereich der Logistik Gültigkeit haben.

Für eine erfolgreiche Strategieimplementierung ist aber auch die Einführung eines entsprechenden Controlling-Instrumentariums unabdingbar.³⁹⁰ Die Balanced Scorecard ist ein Instrument, das die Verknüpfung zwischen der strategischen Ausrichtung und der operativen Umsetzung definierter Strategien schafft. Folgendes Kapitel widmet sich der Balanced Scorecard als Lenkungs- und Kontrollinstrument hinsichtlich definierter Strategien im logistischen Supplier Relationship Management.

³⁸⁷ Vgl. Appelfeller W., Buchholz W. (2005), S. 98

³⁸⁸ Vgl. Appelfeller W., Buchholz W. (2005), S. 99

³⁸⁹ Vgl. Appelfeller W., Buchholz W. (2005), S. 100

³⁹⁰ Vgl. Appelfeller W., Buchholz W. (2005), S. 101

4.4.4 DIE BALANCED SCORECARD ALS INSTRUMENT ZUR LENKUNG UND KONTROLLE DEFINIERTER STRATEGIEN IM LOGISTISCHEN SRM

4.4.4.1 DAS BALANCED SCORECARD KONZEPT NACH KAPLAN UND NORTON

Traditionelle Kennzahlensysteme liefern Informationen zu Ereignissen in der Vergangenheit. Die Balanced Scorecard nach dem Konzept von KAPLAN und NORTON schafft die Verbindung zwischen vergangenheitsbezogenen Controlling-Systemen und der Anforderung, die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens aktiv steuern zu können. Konkret ergänzt die Balanced Scorecard finanzielle Kennzahlen, die eine Messung der Unternehmensleistung in der Vergangenheit sicherstellen, durch Kennzahlen, die die zukünftige Leistung darstellen sollen.³⁹¹

Das Konzept der Balanced Scorecard schließt somit die Lücke zwischen Strategiefindung und Strategieumsetzung. Die Balanced Scorecard schafft Nutzen in zweierlei Hinsicht. Sie wird als strategisches Managementsystem zur Verfolgung der langfristigen Unternehmensstrategie verstanden.³⁹²

Folgende wesentliche Managementprozesse werden dabei unterstützt:³⁹³

- Klärung und Schaffung von Konsens in Bezug auf die Strategie,
- Kommunikation der Strategie im Unternehmen,
- Integration und Anpassung von Abteilungszielen bzw. persönlichen Zielen in die Strategie,
- Verknüpfung von strategischen Zielen mit langfristigen Zielen und Jahresbudgets,
- Verknüpfung strategischer Initiativen,
- Durchführung und Systematisierung regelmäßiger Strategiereviews und
- kontinuierliches Lernen und Verbessern.

³⁹¹ Vgl. Kaplan R.S., Lowes A., Norton D.P. (1996), S. 7f.

³⁹² Vgl. Horváth P. (2006), S. 244f.

³⁹³ Vgl. Horváth P. (2006), S. 245

Auf der anderen Seite schafft das Konzept der Balanced Scorecard Mehrwert aufgrund der Ausgewogenheit hinsichtlich der Betrachtungsweise der Unternehmensleistung. Vier unterschiedlichen Perspektiven werden nach dem Konzept von KAPLAN und NORTON dargestellt:³⁹⁴

- *Finanzwirtschaftliche Perspektive*: finanzielle Kennzahlen wie beispielsweise die Rentabilität, das Wachstum oder der Unternehmenswert sollen den Erfolg der Unternehmensstrategie auf das Unternehmensergebnis belegen.
- *Kundenperspektive*: Aus dem Blickwinkel des Kunden soll ermittelt werden, wie das Unternehmen aus Sicht des Kunden eingeschätzt wird. Die Kennzahlen beziehen sich auf die Kategorien Zeit, Qualität, Produktleistung und Service sowie Preis.
- *Prozessperspektive*: Die Kennzahlen fokussieren auf jene Prozesse, die wesentlichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und finanzwirtschaftliche Aspekte haben. Dies sind beispielweise die Zykluszeiten, Qualität, Fertigungszeiten oder die Produktivität.
- *Lern- und Entwicklungsperspektive*: diese Perspektive nimmt Bezug auf die Lernfähigkeit bzw. die Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Kennzahlen wie das Durchschnittsalter der Produkte, der Umsatzanteil der Neuprodukte oder die Reduzierung der Lieferzeiten geben darüber Auskunft.

stellt den Balanced Scorecard Ansatz nach KAPLAN und NORTON auf Basis der vorhergehend beschriebenen Perspektiven dar.

Die Anzahl der Perspektiven und die Bezeichnung der Perspektiven sind grundsätzlich frei wählbar.³⁹⁵

Viele Unternehmen nutzen das Balanced Scorecard Konzept zur Verfolgung der definierten Strategien bzw. der erforderlichen Maßnahmen zur Umsetzung der Strategien. In der betrieblichen Praxis ist jedoch feststellbar, dass die Verankerung der Logistik im Balanced Scorecard Ansatz von Unternehmen nicht unbedingt gegeben ist bzw. nicht in dem Ausmaß gegeben ist, die der Bedeutung des Themas Rechnung trägt.

³⁹⁴ Vgl. Horváth P. (2006), S. 246

³⁹⁵ Vgl. Horváth P. (2006), S. 246

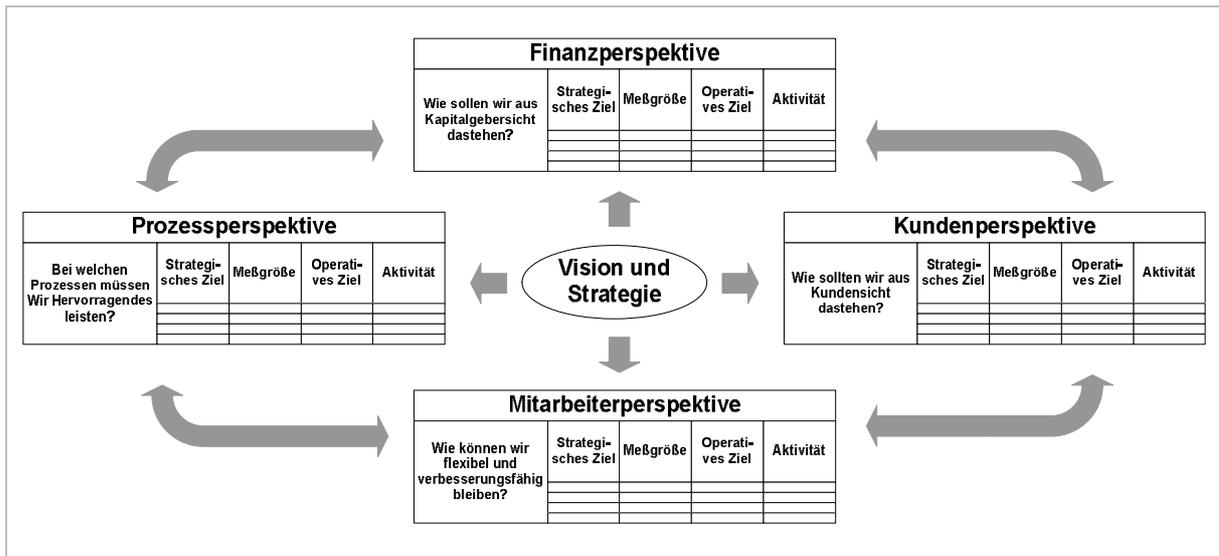


Abbildung 44: Scorecard nach dem Konzept von KAPLAN und NORTON ³⁹⁶

4.4.4.2 *DAS BALANCED SCORECARD KONZEPT NACH WEBER*

WEBER greift das Balanced Scorecard Konzept nach KAPLAN und NORTON auf und stellt ein auf das Supply Chain Management angepasstes Modell dar. Die Abwandlung des Konzeptes wird einerseits mit der Notwendigkeit zur Darstellung unternehmensübergreifender Sachverhalte und andererseits mit der Anforderung, Kooperationsqualität und Kooperationsintensität in der Lieferkette darstellen zu müssen, begründet. Neben der unternehmensinternen Balanced Scorecard stellt WEBER das Modell einer unternehmensübergreifenden Balanced Scorecard für das Supply Chain Controlling dar. ³⁹⁸

³⁹⁶ Quelle: Kaplan R. S., Norton D. P. (1997), S. 7

³⁹⁸ Vgl. Weber J. (2002), S. 225

Ähnlich dem Konzept von KAPLAN und NORTON soll die *finanzielle Perspektive* den Beitrag der Supply Chain Strategie zur Ergebnisentwicklung darstellen. Kennzahlen der finanziellen Perspektive können in diesem Fall die erzielte Gesamtkapitalrendite, Economic Value Added (EVA), Cash Value Added (CVA), bezogen auf die gesamte Lieferkette oder auch die Gesamtlogistikkosten der Supply Chain, sein. Auch in diesem Konzept übernehmen die definierten Kennzahlen zwei Funktionen. Einerseits definieren und messen sie die finanzielle Leistung der Supply Chain, andererseits stellen sie auch Endziele für die anderen Perspektiven der Balanced Scorecard dar.³⁹⁹

Die *Prozessperspektive* wird auf die Betrachtung der gesamten Supply Chain erweitert, wobei die unternehmensübergreifende Flussorientierung im Mittelpunkt steht. Eine beispielhafte Kennzahl kann in diesem Zusammenhang die Gesamtdurchlaufzeit durch die Lieferkette sein. WEBER stellt in seinen Ausführungen fest, dass im Rahmen des unternehmensübergreifenden Controllings insbesondere Aussagen über die Dimensionen Kooperationsqualität und Kooperationsintensität getroffen werden müssen. Diese beiden Perspektiven werden in das Balanced Scorecard Konzept für das Controlling von Lieferketten integriert.⁴⁰⁰

Die Perspektive *Kooperationsintensität* soll die Art und Weise und die Entwicklung der Zusammenarbeit in der Supply Chain dokumentieren. Eine Darstellung dazu ist beispielsweise auf Basis der Quantität und der Qualität ausgetauschter Daten möglich.⁴⁰¹

Die *Kooperationsqualität* stellt die Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Supply Chain Partnern dar. WEBER stellt hier vor allem den Aspekt des Vertrauens der Partner untereinander in den Mittelpunkt.⁴⁰²

WEBER sieht die Betrachtung der Kundenperspektive im Sinne der Endkundenperspektive als nicht unbedingt notwendig an. Begründet wird dies damit, dass in den meisten Fällen nur der Endproduzent eine Schnittstelle zum Endkunden besitzt, die Kundenbeziehung somit kontrollieren muss und die Kundenperspektive daher im Rahmen der Balanced Scorecard auf Unternehmensebene auch zu erfassen hat. Die Betrachtung kundenbezogener Kennzahlen aus der Supply Chain Strategie wird im Rahmen der Prozessperspektive der unternehmensübergreifenden Balanced Scorecard empfohlen.⁴⁰³

³⁹⁹ Vgl. Weber J. (2002), S. 225

⁴⁰⁰ Vgl. Weber J. (2002), S. 225

⁴⁰¹ Vgl. Weber J. (2002), S. 225

⁴⁰² Vgl. Weber J. (2002), S. 226

⁴⁰³ Vgl. Weber J. (2002), S. 227

Die Lern- und Entwicklungsperspektive sieht WEBER auf der Ebene des einzelnen Unternehmens. Defizite innerhalb der Supply Chain, die auf das eigene Unternehmen zurückzuführen sind, liegen nach WEBER auch im Verantwortungsbereich des Unternehmens. Ziele zur Verbesserung von der Mitarbeiterqualifikation oder der Motivation können im unternehmensübergreifenden Konzept der Balanced Scorecard in den Perspektiven Prozess, Kooperationsintensität oder Kooperationsqualität definiert werden. Diese Ziele sind in den unternehmensinternen Balanced Scorecards zu berücksichtigen und im jeweiligen Unternehmen umzusetzen.⁴⁰⁴

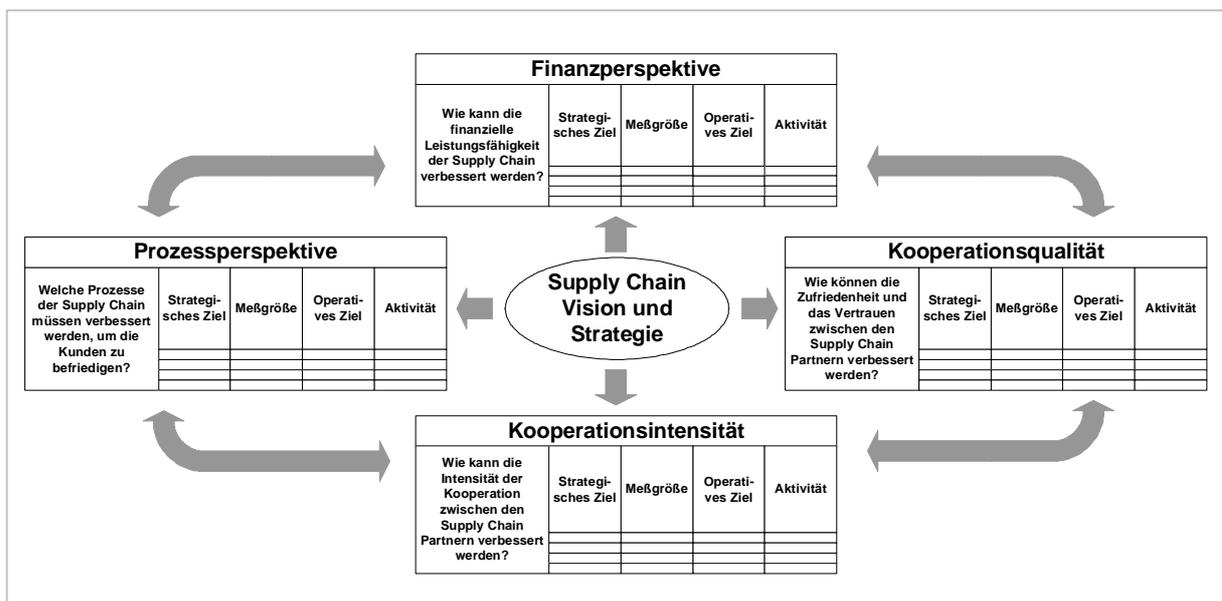


Abbildung 45: Supply Chain Balanced Scorecard⁴⁰⁵

Die Ausführungen von WEBER untermauern die Wichtigkeit der Definition und Messung von Zielen zur Qualität und Intensität der Zusammenarbeit in der Lieferkette.

⁴⁰⁴ Vgl. Weber J. (2002), S. 227f.

⁴⁰⁵ Quelle: Weber J. (2002), S. 226

Kennzahlen der im Modell nach WEBER fehlenden Kundenperspektive und Lern- und Entwicklungsperspektive können in dessen Modell in den Perspektiven Prozesse, Kooperationsqualität und Kooperationsintensität erfasst werden. WEBER schlägt in seinem Konzept die Führung von Balanced Scorecards für unternehmensinternes Controlling auf Unternehmens- und Funktionsbereichsebene sowie die Nutzung des Balanced Scorecard Ansatzes für das unternehmensübergreifende Supply Chain Controlling in einer zusätzlichen Balanced Scorecard vor.⁴⁰⁶

4.4.4.3 DAS BALANCED SCORECARD KONZEPT NACH PFOHL

Das Konzept der Balanced Scorecard bietet sich nach PFOHL auch in Bezug auf das Management unternehmensübergreifender Netzwerke oder Supply Chains an. Er empfiehlt die offene Kommunikation von Strategien in der Supply Chain, die Definition von Zielvorgaben sowie die Festlegung von Maßnahmenplänen und Meilensteinen für die beteiligten Unternehmen.⁴⁰⁷

PFOHL schlägt neben den klassischen vier Perspektiven nach KAPLAN und NORTON die Erweiterung um eine fünfte Dimension, die Lieferantenperspektive, vor.

Begründet wird diese strukturelle Änderung damit, dass nicht nur die internen Unternehmensprozesse auf die Kundenzufriedenheit ausgerichtet werden müssen, sondern dass auch die Vorleistungen der Lieferanten zu berücksichtigen sind, da sie in das Endprodukt ebenfalls einfließen.⁴⁰⁸

4.4.4.4 SYNTHESE DER UNTERSCHIEDLICHEN KONZEPTE UND ABLEITUNG DES BALANCED SCORECARD KONZEPTEES FÜR SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT IM LOGISTIKBEREICH

In der Literatur sind unterschiedliche Ansätze zum Balanced Scorecard Konzept im Logistikbereich beschrieben. Ein einheitlicher Ansatz ist nicht verfügbar. Um ein Konzept für das Supplier Relationship Management im Logistikbereich abzuleiten, ist es notwendig, sich auf die wesentlichen Zielsetzungen des Balanced Scorecard Konzeptes zu beschränken.

⁴⁰⁶ Vgl. Weber J. (2002), S. 227f.

⁴⁰⁷ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 229f.

⁴⁰⁸ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 229f.

Die Grundideen der Balanced Scorecard sind die Verfolgung der langfristigen Unternehmensstrategie und die ausgewogene Betrachtung der Unternehmensleistung. Vom wissenschaftlichen Standpunkt aus ist die Erfüllung dieser beiden Zielsetzungen in jedem Fall unabhängig von den gewählten Perspektiven, solange die inhaltliche Stimmigkeit und Ausgewogenheit gewährleistet ist.

Die Anwendung der Perspektiven Kooperationsqualität und -intensität ist ebenfalls nicht unbedingt erforderlich. Im Rahmen des Supply Chain Managements steht die Fluss- bzw. Prozessorientierung im Mittelpunkt. Die Erfassung lieferantenbezogener strategischer Ziele und Kennzahlen bzw. die Betrachtung der Leistung lieferantenbezogener Prozesse ist im Rahmen der Prozessperspektive grundsätzlich gewährleistet. Das gilt auch für Kennzahlen zur lieferantenbezogenen Kooperationsqualität und -intensität.

Wenn auch die Verfolgung der Kooperationsqualität und -intensität wichtig ist, so erscheint es dennoch nicht unbedingt notwendig, explizite Perspektiven in der Balanced Scorecard daraus zu generieren, nur um der Bedeutung des Themas gerecht zu werden. Dem Grundgedanken eines unternehmensübergreifenden Prozessmanagements wird auch hinreichend Rechnung getragen, wenn strategische Ziele und Kennzahlen zur Kooperationsqualität und -intensität in der Prozessperspektive erfasst sind. Es ist jedenfalls wichtig, die Prozessorientierung in der Balanced Scorecard entsprechend zu verankern.

Die Vorteilhaftigkeit des Balanced Scorecard Konzeptes wird einerseits in der Verbindung der Strategieumsetzungs- mit der Prozessorientierung und andererseits in dem auf Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufbauendem Steuerungsmodell gesehen. Grundlage der Struktur und des Inhalts der Prozessperspektive ist idealerweise das entsprechende Prozessmodell. Eine durchgängige Prozessorientierung einhergehend mit der Überwindung der funktionsorientierten Sichtweise im Unternehmen wird somit implementiert.⁴⁰⁹ Abbildung 46 zeigt die Integration des Supply Chain Prozessmodells in die Prozessperspektive der Balanced Scorecard.

⁴⁰⁹ Vgl. Hanin T. (2002), S.210

Die Einführung einer zusätzlichen Lieferantenperspektive zur Messung strategischer Ziele und Kennzahlen für den Logistikbereich alleine gemäß dem Konzept von PFOHL führt aus Sicht des Autors nicht unbedingt zu einem wesentlichen Mehrwert. Wäre allerdings ein umfassendes strategisches Programm auch für die Bereiche Zulieferqualität, Einkauf und Entwicklung zusätzlich zu jenem im Logistikbereich definiert, so erschiene es durchaus sinnvoll, bei der Entwicklung eines Balanced Scorecard Modells die Erweiterung um die Lieferantenperspektive zu berücksichtigen.

Die Messung von strategischen logistischen Zielen und Kennzahlen in Bezug auf den Lieferanten nur auf Funktionsbereichsebene und getrennt von der Balanced Scorecard des Unternehmens ist nicht zielführend und widerspricht der Grundidee des Supply Chain Managements.

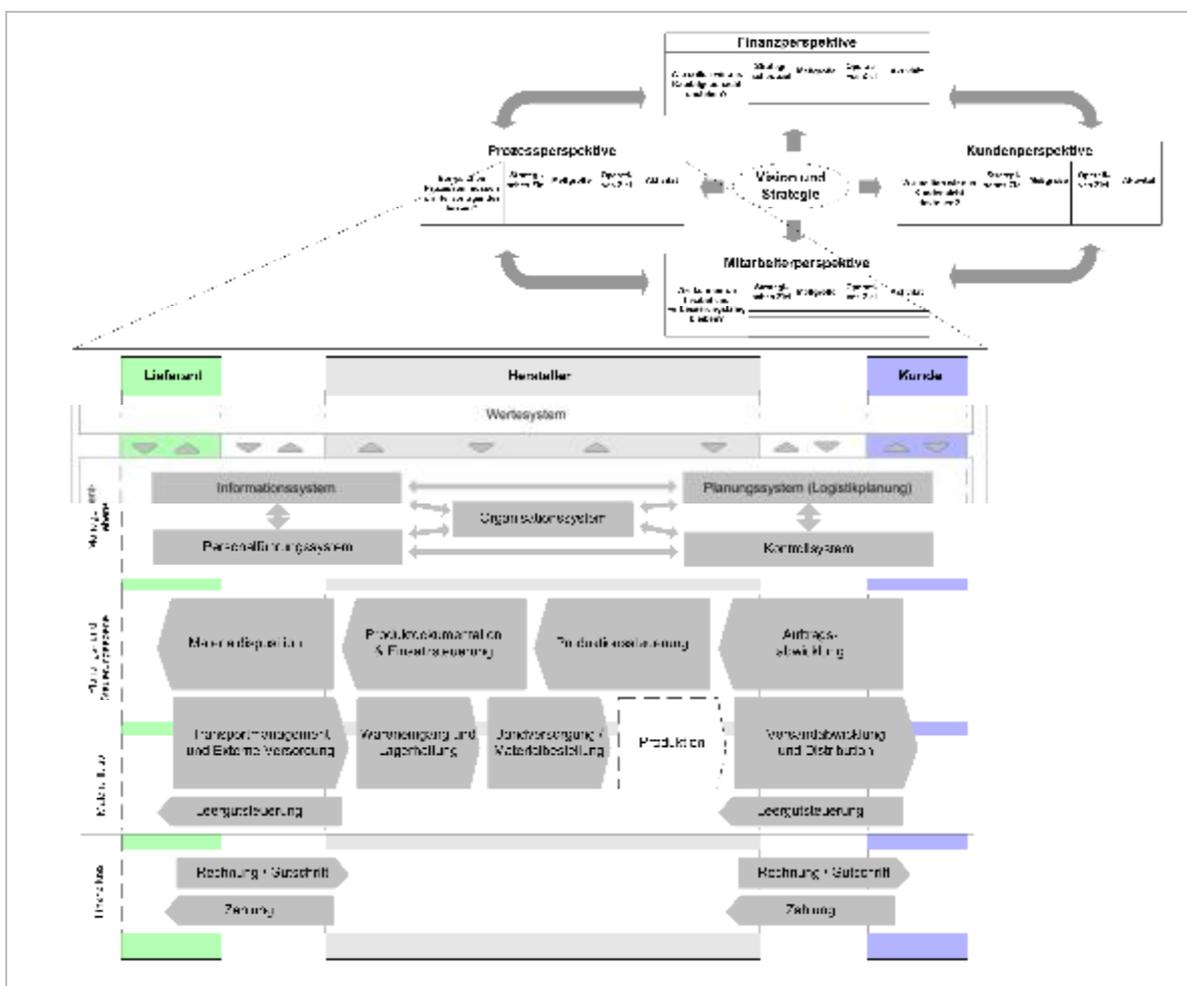


Abbildung 46: Integration des Supply Chain Prozessmodells in die Prozessperspektive der Balanced Scorecard ⁴¹⁰

⁴¹⁰ Eigendarstellung, Prinzip der Übertragung eines Prozessmodells auf das BSC-Konzept in Anlehnung an Hanin T. (2002), S. 81

In den vorhergehenden Ausführungen wurde festgestellt, dass Dynamik und Komplexität in der Lieferkette stetig zunehmen. Das Management unternehmensübergreifender Prozesse gerät somit mehr und mehr in den Fokus des normativen und strategischen Managements. In der letzten Entwicklungsstufe ist die Logistik nicht nur im operativen, sondern auch im strategischen und normativen Unternehmensmanagement verankert. Das gilt auch für das Supplier Relationship Management im Logistikbereich (vgl. Kap. 2.3). Werden strategische Ziele und Kennzahlen in Bezug auf die Logistik oder das logistische Supplier Relationship Management aber nur in Balanced Scorecards auf Funktionsbereichsebene verfolgt, so ist die Verankerung im Unternehmensmanagement ebenso wie die funktionsbereichsübergreifende Kommunikation der Ziele und Kennzahlen nicht gegeben. Es ist von wesentlicher Bedeutung, strategische Ziele und Kennzahlen für das Supplier Relationship Management im Logistikbereich in der Balanced Scorecard des Unternehmens zu integrieren.

Zusammenfassend kann damit gesagt werden, dass es grundsätzlich nicht notwendig ist, die Perspektiven der Balanced Scorecard aufgrund des unternehmensübergreifenden Aspektes zu ändern. Es ist wichtig, der strategischen Bedeutung des logistischen Supplier Relationship Managements Rechnung zu tragen, indem strategische Ziele und Kennzahlen in der Balanced Scorecard des Unternehmens integriert sind.

Der vorliegenden Arbeit wird somit das klassische Konzept von KAPLAN und NORTEN zugrunde gelegt, das strategische Programm in Bezug auf das Supplier Relationship Management im Logistikbereich wird in der Balanced Scorecard des Unternehmens integriert.

Strategien sollten zudem in der Supply Chain offen kommuniziert werden, Zielvorgaben müssen auch zwischen den beteiligten Unternehmen vereinbart werden.⁴¹¹ Die Verankerung des strategischen Programms in der Balanced Scorecard eines Unternehmens – wie oben beschrieben - ist ein erster wichtiger Schritt. In einem weiteren Schritt gilt es aber, den Lieferanten in das strategische Programm einzubeziehen, die Anforderungen hinsichtlich der erwarteten Leistung transparent zu machen, und die Leistung in Bezug auf die definierten Anforderungen dann auch in der Realität kontinuierlich zu verfolgen. Dazu hat unter anderem auch das Controlling einen entsprechenden Beitrag zu leisten. Welche Aufgaben der Controller in Bezug auf strategische Aspekte im Detail zu übernehmen hat, wird im folgenden Kapitel dargestellt.

⁴¹¹ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 229

4.4.5 ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DES CONTROLLINGS IM STRATEGISCHEN BEREICH DES LOGISTISCHEN SRM

Der Prozess zur Entwicklung der strategischen Dimension des logistischen Supplier Relationship Managements wurde vorgestellt. Unter der Berücksichtigung der Vorgaben aus dem normativen Management wird im Rahmen der Strategiekonzeption auf die Basisstrategien Differenzierung, Kostenführerschaft und Konzentration auf Schwerpunkte aus dem Blickwinkel der Logistik eingegangen. Es wird festgestellt, dass Strategien im Logistikbereich durchaus eine hybride Ausprägungsform annehmen können.

In weiterer Folge werden Logistikstrategiearten, die auf den Strukturdimensionen der Organisationstheorie basieren, analysiert. Die einzelnen Strategiemuster je Strategieart werden ausgeführt, und Rückschlüsse auf den Untersuchungsbereich gezogen. Strategische Grundalternativen werden somit vorgezeichnet.

Strategien im Supplier Relationship Management sind von der Struktur der Lieferantenbasis abhängig. Transparenz hinsichtlich der Struktur wird mittels der Portfolio-Methode geschaffen. Die Wahl der Dimensionen Umsatzstärke und Komplexität des Versorgungsprozesses hat sich als zielführend erwiesen.

Handlungsempfehlungen bzw. strategische Programme können auf der Grundlage der identifizierten Strategiearten und der strukturierten Lieferantenbasis definiert werden.

Die Strategiebewertung dient der qualitativen und quantitativen Evaluierung festgelegter Strategien. Durchführbarkeit, Stimmigkeit und das mit der strategischen Ausrichtung verbundene Risiko werden analysiert.

Die Operationalisierung der Strategien ist Inhalt der Strategieimplementierung. Kommunikation und Information, die Qualifizierung von Mitarbeitern und die Akzeptanzerzielung werden als die wesentlichsten Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung beschrieben.

Um die implementierten Strategien jedoch nachhaltig verfolgen zu können, ist es notwendig, ein adäquates Instrumentarium dafür zu nutzen. Eine der wesentlichsten Schlussfolgerungen ist, dass strategische Programme und Kennzahlen im Bereich des logistischen Supplier Relationship Managements in der Balanced Scorecard eines Unternehmens verankert werden müssen. Der klassische Balanced Scorecard Ansatz nach KAPLAN und NORTON erweist sich diesbezüglich als ausreichend.

Von großer Bedeutung ist auch, das strategische Programm mit dem Lieferanten zu kommunizieren und abzustimmen. Der Lieferant muss in den Strategieprozess integriert werden.

Im Rahmen dieses Kapitels wurde eine umfassende Übersicht über Aspekte, Instrumente und Aufgaben im strategischen Bereich des logistischen Supplier Relationship Managements gegeben. Folgende Abbildung stellt die Entwicklung der strategischen Dimension des logistischen Supplier Relationship Managements zusammengefasst in einer graphischen Übersicht dar.

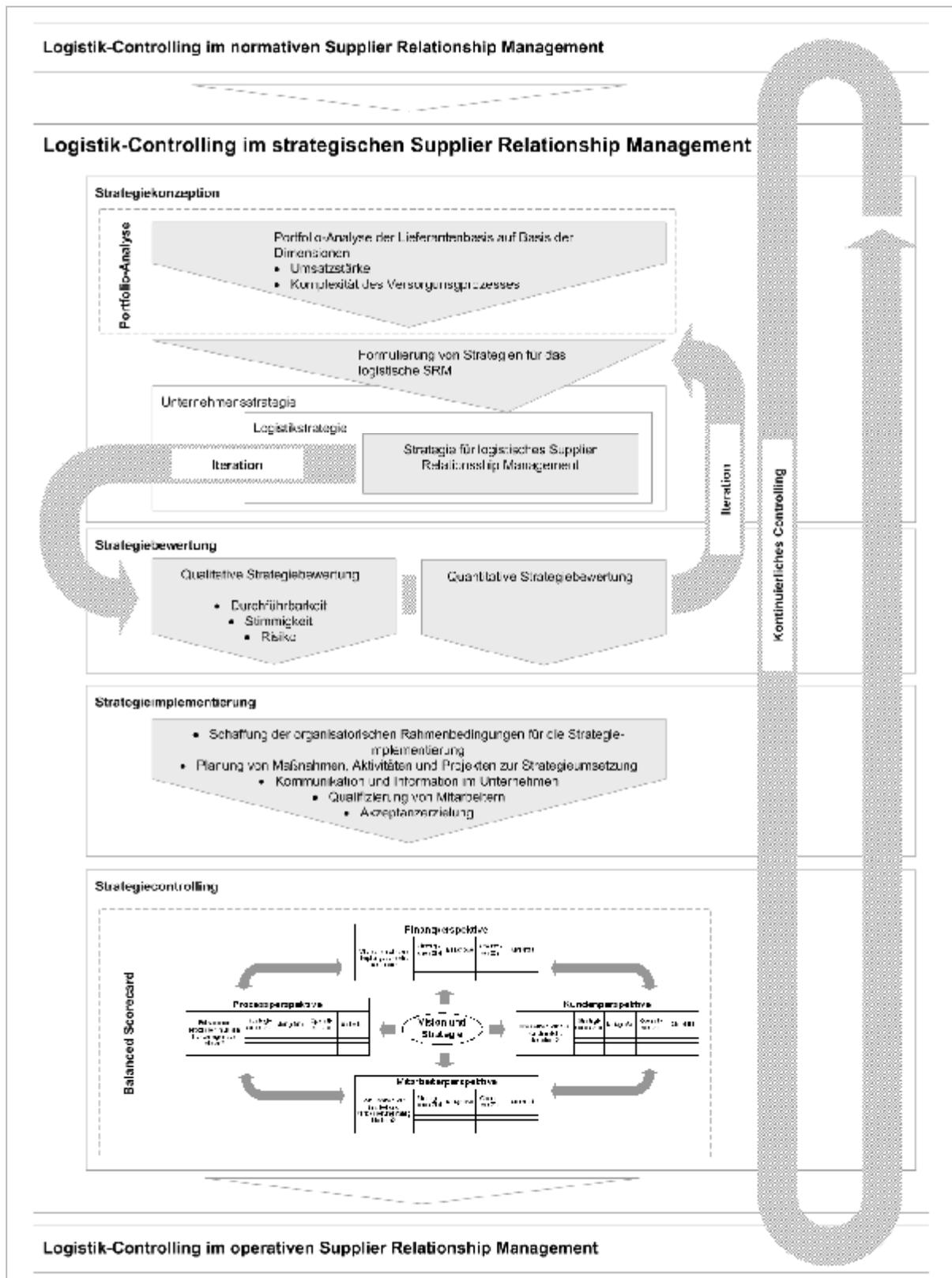


Abbildung 47: Logistik-Controlling im strategischen Supplier Relationship Management ⁴¹³

⁴¹³ Eigendarstellung in Anlehnung an den Strategieentwicklungsprozess nach Hoffmann W., Klien W., Unger M. (1996), S. 218.

4.5 LOGISTIK-CONTROLLING IM OPERATIVEN SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

In den forschungsleitenden Hypothesen wurde die Annahme getroffen, dass exzellentes Logistikmanagement der Zukunft durch die Integration von Lieferanten auf Basis einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung der Partner gekennzeichnet ist. Der Nutzen der Intensivierung der Zusammenarbeit ist schwer messbar. Ein Ziel der folgenden Ausführungen ist es, ein Modell zur Messung der Entwicklung der Zusammenarbeit abzuleiten, die unterstützenden Instrumente sowie die qualitativen und finanziellen Indikatoren darzustellen, auf deren Basis eine Messung darstellbar ist.

Auf der operativen Managementebene werden die visionären und strategischen Zielsetzungen unmittelbar erfolgswirksam. Das operative Logistikmanagement umfasst die gezielte Umsetzung der normativen und strategischen Vorgaben in den Unternehmenserfolg. Die strategischen logistischen Planziele werden in operative Planziele und Maßnahmen übergeleitet.⁴¹⁴ Die übergeordnete Aufgabe des operativen Logistik-Controllings ist die Entwicklung von Maßnahmenkatalogen, abgeleitet aus den strategischen Vorgaben, sowie die kontinuierliche Überwachung des Fortschrittes definierter Maßnahmen.⁴¹⁵ Die Ableitung detaillierter Aufgaben des Logistik-Controllings im operativen Supplier Relationship Management aus dieser übergeordneten Aufgabenstellung ist ein weiteres Ziel der nachfolgenden Ausführungen.

Im Folgenden wird ausgehend von einer prozessorientierten Betrachtung der Supply Chain und der Festlegung der in Bezug auf die Themenstellung der vorliegenden Arbeit relevanten Prozesse (vgl. dazu Kap. 3) auf die Abgrenzung von Logistikkosten und -leistungen eingegangen. In weiterer Folge werden mögliche Instrumente und relevante Messgrößen für das Logistik-Controlling im operativen Supplier Relationship Management vorgestellt.

Den Abschluss bildet eine Zusammenfassung, die einerseits auf die Rückschlüsse aus folgenden Ausführungen dokumentiert und andererseits den Prozess zur Entwicklung des operativen Modells darstellen soll. Darüber hinaus wird das System für das operative Logistik-Controlling vorgestellt.

⁴¹⁴ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 291ff.

⁴¹⁵ Vgl. Weber J. (2002), S. 104

4.5.1 ABGRENZUNG VON LOGISTIKKOSTEN UND -LEISTUNGEN

Wesentliche Gründe sprechen für die Notwendigkeit der exakten Abgrenzung von logistischen Kosten, Leistungen und Erlösen und für eine Beibehaltung der definierten Abgrenzung:⁴¹⁶

- Die Funktion der Logistik durchschneidet die bisherige Organisationslogik in Unternehmen durch eine Abweichung von der funktionalen Orientierung und erfordert daher eine genaue Abgrenzung.
- Durch eine einheitliche Abgrenzung wird gleiches Verständnis und damit eine höhere Konsistenz erzielt. Optimierungen über die verschiedenen Wertschöpfungsstufen werden damit erleichtert.
- Eine genaue Abgrenzung erleichtert die Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen.
- Präzise definierte Kosten-, Leistungs- und Erlösgrößen bilden die Basis für die Entwicklung von Zielvorgaben für das Logistikmanagement.
- Die konstante Beibehaltung der definierten Abgrenzungen erlaubt das Erkennen von Veränderungen im Zeitablauf und ermöglicht ein kontinuierliches Lernen.

Gemäß den obigen Ausführungen ist die Effektivität oder Effizienz eines Logistik-Controllings entscheidend von einer exakten Abgrenzung von Logistikkosten und Logistikleistungen abhängig. Mit dem Prozess-Mapping (vgl. Kap. 3) wurde ein gemeinsames und einheitliches Prozessverständnis im logistischen Supplier Relationship Management geschaffen. Erst wenn die Prozesse des logistischen SRM für alle Beteiligten transparent und klar dokumentiert vorliegen, kann eine Abgrenzung vorgenommen werden. Dieses gemeinsame Verständnis ist die Basis für die nachfolgenden Ausführungen zur Abgrenzung von Logistikkosten und -leistungen.

4.5.1.1 ABGRENZUNGSPROBLEME VON LOGISTIKKOSTEN

Die Abgrenzung von Logistikkosten gestaltet sich sowohl in der Theorie als auch in der Praxis als überaus problematisch. Eine einheitliche und durchgängige Definition wird in der Literatur nicht bereitgestellt, wobei die Gründe für diese Unterschiede vielfältiger Natur sind.

⁴¹⁶ Vgl. Weber J. (2002), S. 112

Mit den Inhalten der in den vorigen Kapiteln beschriebenen Entwicklungsstufen der Logistik und den in der jeweiligen Entwicklungsstufe von der Logistik zu erbringenden Leistungen, divergieren auch die Logistikkosten. Während in der ersten Entwicklungsstufe der Logistik auf Kosten für Transportieren, Umschlagen und Lagern fokussiert wird, so stehen im Gegensatz dazu die für die interorganisationale Zusammenarbeit im Rahmen des Supply Chain Managements repräsentativen Kosten in der vierten und letzten Stufe im Vordergrund. Aber auch innerhalb der jeweiligen Entwicklungsstufe können Logistikkosten aufgrund des unterschiedlichen Funktionsumfanges der Logistik divergieren.⁴¹⁷

Ein Blick in produktlinienorientierte Organisationen zeigt oftmals, dass logistische Tätigkeiten der Produktionsorganisation oder Produktionsprozessen zugeordnet werden. Kosten für eindeutige logistische Tätigkeiten werden damit aufgrund der funktionalen Zugehörigkeit der Ausführenden zu anderen Organisationseinheiten oftmals nicht als Logistikkosten klassifiziert.

Unterschiede in der Höhe der Logistikkosten können aber auch aus abweichenden Bewertungsverfahren resultieren, da sowohl das Handels- als auch das Steuerrecht Spielraum hinsichtlich der Bewertung von Materialbeständen zulassen.⁴¹⁸

Ebenso ist die Frage, ob entgehende Erlöse durch mangelnde logistische Leistungen zu den Kosten der Logistik gezählt werden sollten, im Rahmen der Abgrenzung von Logistikkosten entsprechend zu würdigen.⁴¹⁹

Im Gegensatz zu anderer Fachliteratur setzt sich WEBER⁴²⁰ überaus umfangreich mit der Abgrenzungsproblematik hinsichtlich logistischer Kosten auseinander. Die zusammengefassten Ausführungen nach WEBER, der die Abgrenzungsprobleme in die drei Dimensionen der leistungsinduzierten, der bewertungsinduzierten und der fehlleistungsbezogenen Abgrenzungsprobleme kategorisiert, werden in weiterer Folge beschrieben.

4.5.1.2 LEISTUNGSINDUZIERTER ABGRENZUNGSPROBLEME VON LOGISTIKKOSTEN

Allgemein betrachtet resultieren Abgrenzungsprobleme in Bezug auf Logistikkosten aus dem Problem der funktionellen Trennung der Logistik von anderen Unternehmensbereichen. Dieser Umstand wirkt sich unmittelbar auf die Festlegung der Logistikkosten aus.

⁴¹⁷ Vgl. Weber J. (2002), S. 135

⁴¹⁸ Vgl. Herold J. V. (2003), S. 86

⁴¹⁹ Vgl. Weber J. (2002), S. 137

⁴²⁰ Vgl. Weber J. (2002), S. 138 ff.

Schwierigkeiten bei der Definition logistischer Kosten bedingt die alternierende Nutzung von Potenzialfaktoren, die Leistungen für unterschiedliche Unternehmensfunktionen erbringen.

Ein konkretes Beispiel dafür wäre Personal, das in zeitlicher Abfolge Produktionsanlagen bedient, aber auch Handlingsarbeiten in Bezug auf Material durchführt. Die für diese Tätigkeiten anfallenden Personalkosten könn(t)en Gemeinkosten sowohl der Logistik als auch der Produktion darstellen. Angesichts der Dominanz der stoffverändernden Leistung von Produktionsanlagen empfiehlt es sich allerdings, jene Kosten dem Produktionsbereich zuzuordnen.⁴²¹

Zwischenbetriebliche Kosten-Trade-Offs (beispielsweise die Abstimmung von Verpackung durch die beteiligten Wertschöpfungspartner) sind zwar Kosten, die aufgrund logistischer Leistungen entstehen, die Erfassung und der Ausweis dieser ist aber aufgrund der Tatsache, dass die Kenntnis dieser nur sporadisch benötigt wird, des weiteren zumeist kein objektiver Wertansatz zur Verfügung steht und dies darüber hinaus ohnehin ein für die Kostenrechnung unübliches Verfahren darstellt, nicht zweckmäßig.⁴²²

Betrachtet man die Logistik nicht mehr als reine Transport-, Umschlag- und Lagerfunktion (TUL) gemäß der bereits beschriebenen ersten Entwicklungsstufe der Logistik sondern als Koordinationsfunktion innerhalb des Unternehmens so bedeutet dies, dass zusätzlich zu den Kosten der Planung, Durchführung und Kontrolle von Transporten sowie Lagerungen auch Kosten der dispositiven Abstimmungsprozesse (beispielsweise Fertigungssteuerung) zu erfassen sind. Zwar werden ursprünglich als Gemeinkosten unterschiedlicher Unternehmensfunktionen ausgewiesene Kosten nun zu Einzelkosten der Logistik, erhebliche Probleme hinsichtlich der Abgrenzung entstehen aber jetzt durch die Frage, ob bislang als Beschaffungs-, Produktions- und Absatzkosten definierte Kosten zu Logistikkosten werden, weil sie gemeinsam mit TUL-Kosten von der Logistik als Steuerungsinstanz disponiert werden.⁴²³

⁴²¹ Vgl. Weber J. (2002), S. 138

⁴²² Vgl. Weber J. (2002), S. 139

⁴²³ Vgl. Weber J. (2002), S. 140

Abbildung 48 zeigt eine Übersicht zu leistungsinduziert abgegrenzten Kosten. Das Spektrum dieser Kosten reicht von Kosten der Planung, Steuerung und Kontrolle zielgerichteter Raum- und Zeitüberbrückungsprozesse bis hin zu allen Kosten, die von der Logistik sowohl unternehmensintern als auch in der gesamten Lieferkette beeinflusst werden.⁴²⁴

⁴²⁴ Vgl. Weber J. (2002), S. 142

Ziele	Additionelle gewinnbare Erkenntnisse	Erfassung der
getrennt ausgewiesener (Transport) und administrativer (Transportsteuerung), die Warenflussleistungen	Durch zusammengefasste Darstellung bessere Information über die Bedeutung der Logistik insgesamt und über die Schwerpunkte innerhalb dieser	Ermittlung der Informationen bislang bereits vorhandener Erfassung
administrativer Bereiche, die separat waren	Weitere Verbesserung für Informationen über die Bedeutung der Logistik insgesamt, über Schwerpunkte innerhalb dieser und über Verbindungen zwischen diesen	Ermittlung der Informationen Kostenstellen und Einrichtung laufende Erfassung
durch eine entsprechend neu als Logistikbereiche (Steuerung)	Sicht der gesamten auftragsflussbezogenen Kosten; Basis zum Erkennen der Wechselwirkungen zwischen physischen, administrativen und dispositiven Kosten	Ermittlung der Informationen Zusammenfassungen bislang Kostenstellen; laufende Erfassung
bei grundsätzlichen Entscheidungen mit betroffen sind Fertigung zum Zwecke einer	Wesentliche Bedeutung im Rahmen langfristiger Strukturrentscheidungen (z.B. Komplexitätskosten für grundlegende Produkt- und Prozessentscheidungen)	Ermittlung der Informationen Zusammenfassung bzw. Zentren (potenziell) aller Unternehmen Erfassung
Unternehmen, die nicht im Vor- und/oder Nachlauf (Lieferanten, Just-in-time-bedingte Lager	Informationsbasis für unternehmensgrenzen-überschreitende Logistikoptimierungen, Preis- und Konditionenverhandlungen mit Kunden und Lieferanten	Ermittlung der Informationen dem(n) Marktpartner(n) und/oder Erfahrung; fallweise Erfassung

Abgrenzung der verrichtungsbezogenen Abgrenzung der Logistikkosten nach WEBER ⁴²⁵

4.5.1.3 BEWERTUNGSINDUZIERTER ABGRENZUNG VON LOGISTIKKOSTEN

Sämtliche in der Literatur vorgeschlagenen Strukturierungen von Logistikkosten weisen Kapitalbindungskosten bzw. Zinsen aus. Dem Anteil dieser Kostenart an den gesamten Logistikkosten kommt eine durchaus große betragsmäßige Bedeutung zu. Die exakte Bewertung bzw. die Zuordnung zu den Objektfaktoren logistischer Leistungserstellung bereiten allerdings erhebliche Schwierigkeiten.⁴²⁶

Bewertungsprobleme resultieren aus der Ermittlung des „richtigen“ Zinssatzes. Der Gesamt-Finanzierungsbedarf eines Unternehmens wird aus einer Vielzahl von Kapitalquellen gedeckt, die unterschiedliche Kapitalkostenniveaus aufweisen. Der Grundsatz der Gesamtdeckung, der für die Finanzierung eines Unternehmens bestimmend ist, verhindert eine kapitalquellenbezogene differenzierte Zurechnung. Eine Möglichkeit zur Bestimmung des Zinssatzes wäre die Division der Zinssumme durch das gesamte zur Verfügung stehende Kapital (Eigen- und Fremdkapital), eine andere die Bewertung der Kapitalbindung mit dem jeweils höchsten zu zahlendem Zinssatz. Die zweite Möglichkeit unterstellt, dass bei Veränderungen der Kapitalbindung immer nur die teuerste Finanzierungsquelle betroffen wird. Die dritte Variante zur Definition des Zinssatzes, die dem wertmäßigen Kostenbegriff entspricht und für die Vollkostenrechnung typisch ist, stellt die Belegung des eingesetzten Kapitals mit einem einheitlichen Opportunitätskostensatz dar. In diesem Fall wird ein für Eigenkapital und Fremdkapital einheitlicher Zinssatz angesetzt, der sich zumeist an dem für langfristige, risikofreie Kapitalanlagen erzielbaren Zins orientiert.⁴²⁷

Zuordnungsprobleme treten dann auf, wenn Aussagen zu Kapitalbindungskosten einzelner Objekte bzw. Maßnahmen zu tätigen sind. Um diese Aussagen treffen zu können, ist einerseits die Bestimmung jener Realgüter, welche im Unternehmen Kapital binden, andererseits aber auch die Ermittlung der Kapitalbindungshöhe notwendig.⁴²⁸

⁴²⁶ Vgl. Weber J. (2002), S. 141

⁴²⁷ Vgl. Weber J. (2002), S. 141f.

⁴²⁸ Vgl. Weber J. (2002), S. 143

4.5.1.4 FEHLEISTUNGSBEZOGENE ABGRENZUNG VON LOGISTIKKOSTEN

Die Aufgabe der Logistik ist es, die richtige Menge, in der richtigen Qualität, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort gemäß den Anforderungen des Bedarfsträgers bereitzustellen. Eine Abweichung von diesen Anforderungen führt zu Störungen im Leistungserstellungsprozess und somit in der Regel zu erhöhten Kosten, reduzierten Erlösen oder zu entgehenden Deckungsbeiträgen. In diesem Zusammenhang ist die Frage zu beantworten, ob Kosten, die aus logistischen Fehlleistungen resultieren, ausgewiesen werden sollen.⁴²⁹

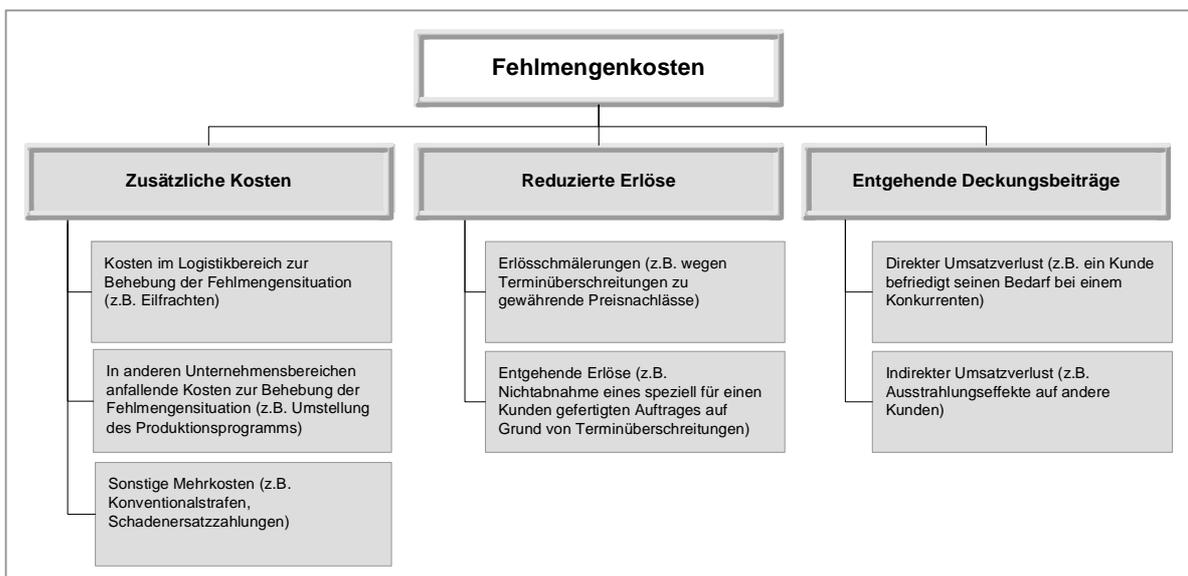


Abbildung 49: Überblick über Fehlmengenkosten⁴³⁰

In der Konsequenz würde das bedeuten, dass⁴³¹

- Erlöse mit negativem Vorzeichen ausgewiesen würden,
- die Logistikkostenrechnung Kosten anderer Unternehmensbereiche enthalten würde, die zu Logistikkosten umdefiniert würden,
- die Logistik mit erfolgswirtschaftlichen Konsequenzen belastet würde, für die sie häufig nicht primär verantwortlich ist und

⁴²⁹ Vgl. Weber J. (2002), S. 147

⁴³⁰ Quelle: Weber J. (2002), S. 104

⁴³¹ Vgl. Weber J. (2002), S. 105

- für den Ausweis von Fehlmengenkosten nur auf Durchschnittswerte zurückgegriffen werden könnte, da eine exakte Bestimmung sehr schwierig ist.

Alle vorhergehend angeführten Argumente sprechen gegen eine Erfassung von Fehlmengen.⁴³²

4.5.1.5 ABGRENZUNG VON LOGISTIKLEISTUNGEN

Leistungen transparent zu machen, die Erfüllung leistungsbezogener Ziele aufzuzeichnen sowie leistungsbezogenen Anreize zu schaffen und zu operationalisieren, führt zu einem erheblichen potenziellen Nutzen. Um diesen Nutzen aber zu erschließen, ist eine klare Definition einer logistischen Leistung erforderlich.⁴³³

Die Logistikleistung hängt maßgeblich von dem Verständnis über den Inhalt der Logistik ab. In der klassischen Sicht der Logistik wurde der Logistikleistungsbegriff mit dem räumlichen Transfer von Gütern, mit der Zeitüberbrückung in Form der Lagerung sowie den damit zusammenhängenden Aktivitäten wie Umschlagen oder Kommissionieren umschrieben. In der höchsten Entwicklungsstufe der Logistik muss der klassische Leistungsbegriff um logistische Führungsaktivitäten wie beispielsweise der Materialbestandsführung oder Materialdisposition und um logistische Führungsprozesse wie der Organisation des Leistungserstellungssystems erweitert werden. Es empfiehlt sich, die Definition der Logistikleistung unter Bezug auf den Leistungserstellungsprozess vorzunehmen.⁴³⁴

Die Logistikleistung gibt Aufschluss über die Effizienz und Effektivität logistischer Prozesse.⁴³⁵

⁴³² Vgl. Weber J. (2002), S. 105

⁴³³ Vgl. Weber J. (2002), S. 113

⁴³⁴ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 299f.

⁴³⁵ Vgl. Wildemann H. (2005), S. 409

In diesem Zusammenhang lassen sich vier aufeinander aufbauende Definitionsbegriffe für Logistikleistungen unterscheiden:⁴³⁶

- Die *potenzialbezogene Logistikleistung* beschreibt die Logistikleistung als Bereitstellung eines Leistungspotenzials. Die Leistung der Logistik ist die Erfüllung des Bedarfs an einer bestimmten logistischen Produktionsfaktorart. Der Bedarf wird durch den Leistungsempfänger hinsichtlich der gewünschten Eignung des Produktionsfaktors, der Zahl der bereitgestellten Faktoreinheiten, des Ortes sowie der Dauer und der zeitlichen Terminierung der Bereitstellung definiert.
- Die *prozessbezogene Logistikleistung* definiert die Logistikleistung als erbrachten Logistikprozess. Somit wird prozessbezogene Leistung durch die Erfüllung eines Bedarfes an einer bestimmten logistischen Prozessart bestimmt. Der Bedarf wird hier durch den Leistungsempfänger hinsichtlich des Kapazitätsquerschnittes, der Intensität, der Zahl benötigter Prozessquanten, des Ortes, der Dauer und der zeitlichen Festlegung der Prozessdurchführung präzisiert.
- Die *ergebnisbezogene Festlegung* der Logistikleistung umfasst die vollzogene Raum- / Zeitveränderung. Eine ergebnisbezogene Leistung bedeutet die Erfüllung des seitens des Leistungsempfängers definierten Bedarfs an einer Veränderung des Aufenthaltsortes, des für die Leistungserstellung zur Verfügung gestellten Objektfaktors, unter Einhaltung jeglicher vom Leistungsempfänger definierter Rahmenbedingungen und Restriktionen.
- Die *wirkungsbezogene Logistikleistung* hingegen beschreibt die Logistikleistung als Sicherstellung der Verfügbarkeit von Ressourcen. Die Logistikleistung wird hier als Erfüllungsgrad eines vorgegebenen Bedarfs oder Bedarfsprofils beschrieben.

Auf der Ebene des gesamten Wertschöpfungs-systems drückt sich die Logistikleistung vor allem über den Servicegrad des Logistik-Systems aus, wobei der Servicegrad über die Komponenten Lieferzeit, Lieferzuverlässigkeit bzw. Termintreue, Lieferungsbeschaffenheit, Lieferflexibilität und Informationsfähigkeit gemessen werden kann.⁴³⁷

⁴³⁶ Vgl. Weber J. (2002), S. 116ff.

⁴³⁷ Vgl. Göpfert I. (2005), S. 301

Soll also die Leistungsfähigkeit der Lieferantenbasis beurteilt werden, so kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass vor allem die letztgenannten Kennzahlen zur Leistungsmessung herangezogen werden können.

4.5.2 FESTLEGUNG DER ERFORDERLICHEN CONTROLLING-INSTRUMENTE UND RELEVANTER MESSGRÖßEN IM OPERATIVEN SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Für das Logistik-Controlling im Supplier Relationship Management müssen nun entsprechende unterstützende Instrumente und Messgrößen festgelegt werden. Es ist davon auszugehen, dass nicht alle der zur Verfügung stehenden Instrumente gleich gut geeignet sind und nicht alle Messgrößen, die die Theorie bereitstellt, eine gleich effektive und effiziente Messung zulassen. Ziel der nachfolgenden Ausführungen ist es daher, jene Instrumente und Messgrößen auszuwählen, die ein optimales Logistik-Controlling ermöglichen.

Instrumente des Logistik-Controllings in Bezug auf unternehmensübergreifende Aspekte müssen insbesondere Informationen zu strategischen und operativen Engpässen in der Lieferkette bereitstellen. Darüber hinaus sind eine entsprechende Transparenz sowie eine einfache Anwendbarkeit dieser Instrumente erforderlich.⁴³⁸ Die eingesetzten Instrumente sollen dazu dienen, die Kommunikation und Koordination zwischen den beteiligten Akteuren unterschiedlicher Unternehmen zu verbessern, um die gemeinsamen Zielsetzungen erreichen zu können.⁴³⁹

Folgende wesentlichen Kernaufgaben des Logistik-Controllings werden in der Literatur definiert:⁴⁴⁰

- die Schaffung einer einheitlichen Kommunikationsbasis in Bezug auf Prozesse und Kennzahlen,
- die Abstimmung von Netzwerkstrategien,
- die Unterstützung im Prozess der Umsetzung von Strategien,
- die Unterstützung bei der operativen Steuerung,
- die Bereitstellung von Informationen über die Leistungsbewertung der Partner und
- die Entwicklung einer Kosten- und Erfolgsrechnung auf Netzwerkebene.

⁴³⁸ Vgl. Weber J. (2002), S. 203

⁴³⁹ Vgl. Bacher A. (2004), S. 166

⁴⁴⁰ Vgl. Bacher A. (2004), S. 167

Große Bedeutung wird darüber hinaus aber auch der Messung beziehungsrelevanter Faktoren beigemessen.⁴⁴¹

Auch WEBER stellt neben dem *Balanced Scorecard* Konzept, der unternehmensübergreifenden Prozesskostenrechnung und dem Konzept der selektiven Kennzahlen das *Beziehungs-Controlling* als Instrumente eines unternehmensübergreifenden Logistik-Controllings vor.⁴⁴²

Auf das *Balanced Scorecard* Konzept wurde bereits im Rahmen der Ausgestaltung des strategischen Bereiches des Logistik-Controllings im *Supplier Relationship Management* eingegangen. Detaillierte Ausführungen dazu finden sich in Kap. 4.4.4.

Im Rahmen der *unternehmensübergreifenden Prozesskostenrechnung* werden Kosten- und Leistungsdaten erhoben. Es erfolgt eine unternehmensübergreifende Verknüpfung dieser Kosten- und Leistungsdaten.⁴⁴³

Das *Konzept der selektiven Kennzahlen* nach WEBER fokussiert auf unternehmensübergreifende Kennzahlen. Im Wesentlichen soll im Rahmen dieses Konzeptes ein Kennzahlensystem die strategische Perspektive und die kritischen Engpässe in der Lieferkette abbilden.⁴⁴⁴

Im Mittelpunkt des *Beziehungs-Controllings* steht wiederum die systematische Kontrolle des aktuellen Standes der Beziehungen unter der besonderen Berücksichtigung „weicher“ Faktoren und die gezielte Verbesserung bzw. Modifikation der Beziehung. Die zwei wichtigsten Instrumente, die dem *Beziehungs-Controlling* zugeordnet werden, sind einerseits der *unternehmensübergreifende Controlling-Zyklus*, der die gemeinsame Planung von Aktivitäten und Zielen der Partner in der Lieferkette zum Ziel hat, und andererseits das *Vertrauens-Controlling*, das die Qualität der Zusammenarbeit der beteiligten Partner darstellen soll.⁴⁴⁵

⁴⁴¹ Vgl. Bacher A. (2004), S. 170

⁴⁴² Vgl. Weber J. (2002), S. 203ff.

⁴⁴³ Vgl. Weber J. (2002), S. 203

⁴⁴⁴ Vgl. Weber J. (2002), S. 203

⁴⁴⁵ Vgl. Weber J. (2002), S. 203

Ein wesentliches Instrument, auf das in der wissenschaftlichen Literatur kaum eingegangen wird, in dieser Arbeit aber eine wesentliche Rolle spielt, ist das *betriebliche Reklamationswesen*. Die Aufgaben des Reklamationswesens sind in erster Linie die strukturierte Bearbeitung von Abweichungen im Zulieferprozess, die verursachungsgerechte Rückforderung durch Abweichungen entstandener Kosten und die gezielte Verbesserung von Zulieferprozessen durch die Ausübung von Druck auf den Lieferanten.⁴⁴⁶

Ziel der nachfolgenden Kapitel ist die ausführliche Darstellung der vorher genannten Instrumente.

4.5.2.1 UNTERNEHMENSÜBERGREIFENDE PROZESSKOSTENRECHNUNG

Die Prozesskostenrechnung ist als eine auf die Gemeinkostenbereiche konzentrierte, aktivitätsorientierte Kostenrechnung zu verstehen. Grundsätzlich soll die Kostentransparenz in den indirekten Leistungsbereichen erhöht werden, ein effizienter Ressourcenverbrauch sichergestellt und die Kapazitätsauslastung aufgezeigt werden. Strategische Fehlentscheidungen sollen somit vermieden werden.⁴⁴⁷

Im Mittelpunkt der Prozess- und Logistikkostenrechnung steht die Verringerung der Ungenauigkeiten der Kostenträgerrechnung. Durch Anwendung der Ideen der klassischen Bezugsgrößenkalkulation auf Gemeinkostenbereiche wird eine Bewertung von Leistungseinheiten erlaubt, wie z.B. Kosten pro Einlagerungsauftrag. Die entsprechenden Leistungszahlen können über eine systematische Prozesserschfassung und -analyse festgelegt werden. Damit kann die Verrechnung von Kosten auf Kostenträger, wie z.B. Produkte oder Kunden, gemäß den tatsächlich benötigten Leistungsmengen und nicht auf Basis von pauschalen Gemeinkostenzuschlägen erfolgen. Eine deutliche Verbesserung der Verrechnung der Gemeinkosten wird somit erzielt.⁴⁴⁸

⁴⁴⁶ Praxiserfahrung des Authors

⁴⁴⁷ Vgl. Horváth P. (2006), S. 526f.

⁴⁴⁸ Vgl. Weber J. (2002), S. 212

Trotz der dargestellten Vorteile verwenden relativ wenige Unternehmen die Prozesskostenrechnung in der Praxis. Der Hauptgrund dafür wird in der nach wie vor überwiegend funktionalen Orientierung der Unternehmen und dem daraus resultierenden hohen Implementierungsaufwand der Prozesskostenrechnung gesehen. In der betrieblichen Praxis wird die Leistungsrechnung zu dem oft durch mangelnde Datenverfügbarkeit erschwert. Ändern sich darüber hinaus Prozesse im Unternehmen, was grundsätzlich immer der Fall ist, so müssen diese Veränderungen in der Prozesskostenrechnung berücksichtigt werden.⁴⁴⁹

Drei Ausbaustufen der unternehmensübergreifenden Prozesskostenrechnung, die gleichzeitig auch als Entwicklungspfad für eine Implementierung verstanden werden können, sind grundsätzlich möglich:⁴⁵⁰

1. Kostenoptimierung über Kostentreiber,
2. Fallweise Prozesskostenrechnung für die Supply Chain und
3. Voll ausgebaute Prozesskostenrechnung in allen betrachteten Unternehmen.

Eine voll ausgebaute Prozesskostenrechnung ist bei kooperierenden Unternehmen nicht unbedingt notwendig. Es ist auch möglich, eine *Kostenoptimierung über Kostentreiber* durchzuführen. Wichtigster Schritt ist hier die Prozessanalyse und das Prozessmapping in Bezug auf die beteiligten Unternehmen in der Lieferkette. Die relevanten Supply Chain Prozesse werden systematisch abgebildet. Wesentlich dabei ist das gemeinsame Verständnis für den Gesamtprozess und nicht die Detaillierung auf die letztmögliche Ebene. In einem zweiten Schritt werden für die einzelnen Prozessschritte die Hauptkostentreiber definiert. Eine eindeutige Definition der Kostentreiber ist wichtig. Auf Basis des Prozessmappings und der definierten Kostentreiber können nun Szenarien über die Auswirkungen von Maßnahmen auf den Gesamtprozess bzw. die Kostentreiber geplant werden. Der Vorteil dieses Konzeptes liegt einerseits in der relativ leichten Umsetzbarkeit, und andererseits darin, dass nicht unbedingt vertrauliche Kostendaten zwischen den Unternehmen offengelegt werden müssen.⁴⁵¹

⁴⁴⁹ Vgl. Weber J. (2002), S. 212

⁴⁵⁰ Vgl. Weber J. (2002), S. 213

⁴⁵¹ Vgl. Weber J. (2002), S. 214

Als nächste Ausbaustufe zu den vorhergehend beschriebenen Schritten kann die fallweise *Prozesskostenrechnung für die Supply Chain* bezeichnet werden. Kosten werden einzelnen Prozessschritten zugeordnet. Die Kostenzuordnung muss nicht besonders exakt sein, vielmehr werden eine Priorisierung nach der Kostenhöhe, und die Berechnung der Kosten pro Leistungseinheit wie beispielsweise Lagerkosten pro m³, oder Versandkosten pro Palette angestrebt. Detailliertere Kostenanalysen als in der ersten Ausbaustufe können durchgeführt werden, ein Überblick über die Kostenverteilung innerhalb der Lieferkette wird ermöglicht und eine grobe Quantifizierung von Kosteneinsparungen kann dargestellt werden. In diesem Fall werden allerdings höhere Ansprüche an die Vertrauensbasis der beteiligten Partner gestellt, da der Austausch von Kostendaten notwendig ist.⁴⁵²

Die *voll ausgebaute Prozesskostenrechnung* stellt im Vergleich zu den vorher genannten Ausbaustufen laufend und wesentlich genauere Ergebnisse zur Verfügung. Eine unternehmensübergreifende, einheitliche Definition und Abgrenzung der Kosten- und Leistungsdaten ist erforderlich, die in den einzelnen Unternehmen erhobenen Daten müssen ohne weiteren Aufwand verknüpft bzw. verglichen werden können. Ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich der Supply Chain Prozesse muss gegeben sein.⁴⁵³

Eine wesentliche Rolle spielt die Standardisierung des Datenaustausches zwischen den beteiligten Unternehmen. Kosten- und Leistungsdaten sollten schnell und ohne weitere manuelle Bearbeitung verfügbar sein.⁴⁵⁴

In Abhängigkeit eines gemeinsamen Prozessverständnisses und standardisierter Kosten- und Leistungsdaten ergeben sich die unterschiedlichsten Möglichkeiten zur Verbesserung der Steuerung der Supply Chain:⁴⁵⁵

- Bisher nur zur unternehmensinternen Steuerung verwendete Kosten- und Leistungsdaten können über die Supply Chain hinweg aggregiert werden. Eine Bewertung der Effizienz der Supply Chain wird möglich.
- Entscheidungen in Bezug auf die Supply Chain, die sich auf alle Supply Chain Partner auswirken, können detaillierten Kostenanalysen unterzogen werden.
- Prozessbenchmarking zwischen den Supply Chain Partnern basierend auf der Vergleichbarkeit der Prozesse bzw. Kosten- und Leistungsdaten.

⁴⁵² Vgl. Weber J. (2002), S. 216

⁴⁵³ Vgl. Weber J. (2002), S. 217

⁴⁵⁴ Vgl. Weber J. (2002), S. 217

⁴⁵⁵ Vgl. Weber J. (2002), S. 217f.

- Einsparungen, die durch Supply Chain Optimierungen erzielt werden, können den beteiligten Partnern transparent und fair zugeordnet werden.
- Ausrichtung der Supply Chain Prozesse gemäß dem vom Endkunden für das Produkt geforderten Preis- / Nutzenverhältnis durch Supply Chain Target-Costing.

Der Implementierungsgrad der voll ausgebauten Prozesskostenrechnung zwischen Unternehmen ist gering. Die Herausforderungen liegen in der Voraussetzung einer sehr starken Vertrauensbasis und der mangelnden Verbreitung von Standards für Kosten- und Leistungsgrößen. Ein Blick in die betriebliche Praxis zeigt, dass wesentlich häufiger die Instrumente der *Optimierung über Kostentreiber* und die *fallweise übergreifende Prozesskostenrechnung* mit der Zielsetzung, ausgewählte Prozesse zu optimieren, verwendet werden.⁴⁵⁶

Die vorhergehenden Ausführungen stellen die allgemeinen Möglichkeiten zur Erfassung und Messung unternehmensübergreifender Prozesskosten dar. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welches Konzept für das logistische Supplier Relationship Management sinnvoll ist.

Möchte man die Entwicklung von Prozesskosten im logistischen Supplier Relationship Management für eine größere Anzahl von Lieferanten messen, so wird es Sinn machen, ein möglichst einfaches Konzept zu verfolgen. Die Optimierung von Kosten über Kostentreiber ist in diesem Fall sicherlich zielführend.

Die fallweise Prozesskostenrechnung oder die voll ausgebaute Prozesskostenrechnung erfordern eine starke Vertrauensbasis zwischen den Partnern, da Kostendaten zwischen den Unternehmen ausgetauscht werden. Diese beiden Konzepte erscheinen im Falle von Prozessoptimierungen mit Schlüssellieferanten oder im Falle von strategischen Partnerschaften sinnvoller.

Welches Konzept jedoch auch immer angewandt wird, wichtig in jedem Fall ist ein gemeinsames Prozessverständnis innerhalb der Lieferkette.

⁴⁵⁶ Vgl. Weber J. (2002), S. 218

4.5.2.2 KENNZAHLENSYSTEM FÜR DAS OPERATIVE SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT IM BEREICH DER LOGISTIK

Kennzahlen gehören zu den klassischen Instrumenten im Controlling. Mit ihrer Hilfe kann die Informationsversorgung in managementgerechter Form erfolgen. Kennzahlen sollen in verdichteter und quantitativ messbarer Form relevante Zusammenhänge zur Steuerung des Unternehmens darstellen. Monetäre, das Ergebnisziel betreffende Kennzahlen stehen dabei aus Sicht des Controllers im Vordergrund.⁴⁵⁷

Kennzahlen sind ein wichtiges Hilfsmittel für die Planung und die Kontrolle und ermöglichen einen Soll-Ist-Vergleich. Eine Möglichkeit, die Vielzahl der in der betrieblichen Praxis verwendeten Kennzahlen zu kategorisieren, ist, wie folgt:⁴⁵⁸

- Gliederungszahlen: sie stellen das Verhältnis eines Teils zum Ganzen dar wie beispielsweise das Anlagevermögen im Verhältnis zum Gesamtvermögen.
- Beziehungszahlen: hier werden zwei begrifflich unterschiedliche Merkmale einander zugeordnet, z.B. Gewinn zu Eigenkapital.
- Indexzahlen: in diesem Fall werden zwei gleichartige Merkmale einander zugeordnet, wobei eine Größe mit dem Index 100 gleichgesetzt wird, z.B. bei der Verfolgung der Lohnkostenentwicklung.

Durch den Kennzahlenvergleich kann die Informationsaufgabe von Kennzahlen erfüllt werden:⁴⁵⁹

- Innerbetriebliche Vergleiche zwischen Funktionsbereichen oder Abteilungen.
- Zwischenbetriebliche Vergleiche beispielsweise mit anderen Unternehmen derselben Branche - ein Aspekt der vor allem im Rahmen der vorliegenden Arbeit von Bedeutung ist.

⁴⁵⁷ Vgl. Horváth P. (2006), S. 543

⁴⁵⁸ Vgl. Horváth P. (2006), S. 543

⁴⁵⁹ Vgl. Horváth P. (2006), S. 543

Der Kennzahlenvergleich kann grundsätzlich durch einen Zeitvergleich, d.h. der Gegenüberstellung von gleichen Kennzahlen aus verschiedenen Zeiträumen, oder einem Soll-Ist-Vergleich, d.h. der Gegenüberstellung von Soll- und Ist-Zahlen im gleichen Zeitraum, erfolgen.⁴⁶⁰

Ein Kennzahlensystem stellt eine geordnete Gesamtheit von Kennzahlen dar, die in Beziehung zueinander stehen und als Gesamtheit über einen Sachverhalt vollständig informieren. Grundsätzlich werden zwei Erscheinungsformen unterschieden:⁴⁶¹

- *Ordnungssysteme*: teilen Kennzahlen bestimmten Sachverhalten zu und erfassen somit bestimmte Aspekte des Unternehmens.
- *Rechensysteme*: sie beruhen auf der rechnerischen Zerlegung von Kennzahlen und weisen eine hierarchische Struktur einer Pyramide auf. In diesem Zusammenhang ist die Definition der Spitzenkennzahl, die eine Aussage zur betriebswirtschaftlichen Lage in komprimierter Form vermitteln soll, von wesentlicher Bedeutung. Meist wird das Ergebnisziel als übergeordnete Kennzahl der Pyramide gewählt.

Kennzahlensysteme sind ein wichtiges Instrument der Informationsaufbereitung für die Planung und Kontrolle, bestimmte allgemeine Aspekte müssen jedoch hinsichtlich der umfassenden Aussagefähigkeit beachtet werden:⁴⁶²

- Kennzahlensysteme sind oft durch die Ausrichtung auf ein einziges Ziel gekennzeichnet, während die Realität zumeist durch einen Ziellpluralismus gekennzeichnet ist. Die Berücksichtigung dieses Ziellpluralismus ist also von wesentlicher Bedeutung.
- Die verwendeten Kennzahlensysteme fokussieren vornehmlich auf die globale Steuerung durch die Ausrichtung an der Spitzenkennzahl „Rentabilität“. In der Realität werden bereichsspezifische Kennzahlensysteme benötigt.

⁴⁶⁰ Vgl. Horváth P. (2006), S. 543

⁴⁶¹ Vgl. Horváth P. (2006), S. 545

⁴⁶² Vgl. Horváth P. (2006), S. 545f.

- Die meisten Kennzahlensysteme zielen auf eine rechnerische Beziehung der Elemente ab. Wichtige nichtquantifizierbare Beziehungen dürfen jedoch nicht unbeachtet bleiben.

Eines der bekanntesten und in der betrieblichen Praxis am häufigsten verwendeten Kennzahlensysteme ist das DuPont-System (vgl. Abbildung 50).⁴⁶³

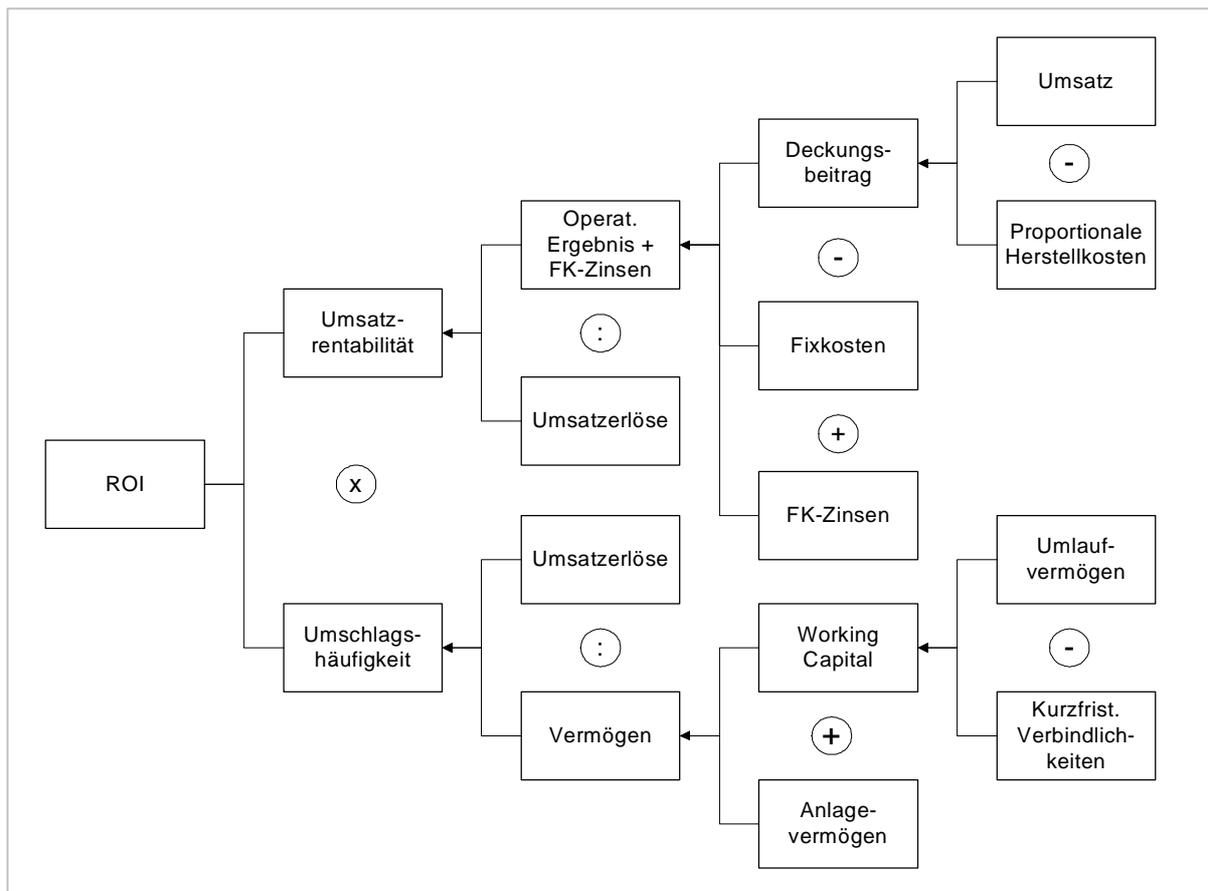


Abbildung 50: ROI – Kennzahlensystem nach DuPont⁴⁶⁴

⁴⁶³ Vgl. Eichhübl G., Kunesch H. (1996), S. 463

⁴⁶⁴ Quelle: Eichhübl G., Kunesch H. (1996), S. 463

Im Mittelpunkt steht hier die relative Größe Gesamtkapitalrentabilität bzw. der Return on Investment (ROI), die sich aus den Kennzahlen Kapitalumschlag und Umsatzrentabilität zusammensetzt. Während der Kapitalumschlag in einer weiteren Detaillierung Aufschluss über das Anlage- und Umlaufvermögen liefert, zeigt die Auflösung der Umsatzrentabilität die einzelnen Kosteneinflussfaktoren auf. Eine systematische Analyse der Haupteinflussfaktoren auf das Unternehmensergebnis wird somit möglich.⁴⁶⁵

Betrachtet man das DuPont-Kennzahlensystem eingehender, so wird deutlich, dass unter anderem umsatzsteigernde bzw. kostensenkende Maßnahmen oder Maßnahmen zur Reduzierung des eingesetzten Kapitals einen positiven Einfluss auf den Return on Investment haben. Alle Maßnahmen, die in diesem Zusammenhang im Bereich des Supplier Relationship Managements im Logistikbereich gesetzt werden können, leisten also einen Beitrag zum Unternehmensergebnis.

Bei der Konzeption eines Kennzahlensystems sind die begrenzten Antizipations- und Realisationsfähigkeiten des Managements zu berücksichtigen. Es sind einige wenige Kennzahlen zu bilden, die es dem Management ermöglichen, sich auf die relevanten und wichtigen Aspekte zu konzentrieren.⁴⁶⁶

Die Definition von Kennzahlen für das Controlling im Rahmen des Supply Chain Managements sollte darüber hinaus auf Basis der strategischen Ziele erfolgen, wobei nicht nur Kosten-, sondern insbesondere auch Leistungskennzahlen im Fokus stehen.⁴⁶⁷ Kennzahlen zur Realisierung der Logistikstrategie unterliegen keiner Allgemeingültigkeit und lassen sich nicht mit analytischen Methoden bestimmen. Komplexität und Unsicherheit hinsichtlich der strategischen Planung sind zu groß. Es wird daher empfohlen, Führungskräfte der Logistik in einem Diskussionsprozess zu einem gemeinsam getragenen Ergebnis zu bringen. Dieser Diskussionsprozess führt zudem zu einer hohen Akzeptanz bzw. bewirkt eine entsprechende Bewusstseinsbildung für die Strategierealisierung.⁴⁶⁸ Wie bereits dargestellt, wird das logistische Supplier Relationship Management im Rahmen dieser Arbeit als Teilbereich des Supply Chain Managements verstanden. Die Gültigkeit der vorhergehenden Aussage kann somit auch für das Supplier Relationship Management im Logistikbereich angenommen werden.

⁴⁶⁵ Vgl. Horváth P. (2006), S. 542-546

⁴⁶⁶ Vgl. Bacher A. (2004), S. 235

⁴⁶⁷ Vgl. Bacher A. (2004), S. 237f.

⁴⁶⁸ Vgl. Weber J. (2002), S. 295f.

Logistische Kennzahlen zielen auf die Messung der Effektivität und der Effizienz logistischer Systeme ab. Kennzahlen dienen zur Ableitung und Vorgabe quantitativer Ziele und dienen der Planung, Kontrolle und Steuerung logistischer Prozesse. Empirische Studien belegen, dass erfolgreiche Unternehmen zeitbasierte und unternehmensübergreifende Kennzahlen anwenden.⁴⁶⁹

Die Literatur stellt grundsätzlich eine Vielzahl an Kennzahlen zur Messung der logistischen Zulieferperformance bereit (vgl. beispielsweise das SCOR-Modell⁴⁷⁰).

Aus Sicht der betrieblichen Praxis ist allerdings festzustellen, dass vor allem die elektronische Übertragung von Lieferscheindaten, die Anlieferung in korrekten Gebinden und das Lieferservice selbst von großem Interesse sind. Eine Abweichung von den Prozessanforderungen des Empfängers in diesem Zusammenhang kann in der Regel folgende Auswirkungen haben:

- Zusätzliche Prozesskosten beim Empfänger durch erhöhten Klärungs- bzw. Koordinationsaufwand,
- Verzögerungen bei der Herstellung von Produkten durch eine Verlängerung der Durchlaufzeit, da Materialien nicht zeitgerecht in die Produktion eingesteuert werden können,
- Erhöhung des Umlaufvermögens, da das Risiko einer Abweichung im Zulieferprozess oftmals durch eine Erhöhung der Bestände im Wareneingangslager abgefangen wird.

Abweichungen bzw. Verbesserungen in Bezug auf Kennzahlen, die die Prozessleistung in Bezug auf die vorhergehend beschriebene Prozesse erfassen, haben also eine direkte Auswirkung auf die Umsatzentwicklung, auf variable und fixe Kosten und auf das Umlaufvermögen. Mit Hilfe des DuPont-Kennzahlensystems kann die Auswirkung auf den Return on Investment des Unternehmens bewertet werden.

Eine Auswahl von Kennzahlen für die Informationsversorgung und Planung im Bereich des logistischen Supplier Relationship Management zeigt Abbildung 51.

⁴⁶⁹ Vgl. Pfohl H. C. (2004), S. 207ff.

⁴⁷⁰ Vgl. Supply Chain Council (2005), S. 368 – 385

Indikator 1. Ebene	Kennzahl 2. Ebene	Beschreibung	Formel
Lieferungsperformance	Lieferungen mit ASN	Bewertet wird die Anzahl der Lieferungen an den Hersteller, für die ein elektronischer Lieferschein übermittelt wurde. Erfolgt die ASN-Übertragung nachdem bereits eine manuelle Erfassung des Lieferscheins durch den Wareneingang stattgefunden hat, wird die Lieferung als „Lieferung ohne ASN“ gewertet.	$\frac{\text{Lieferungen mit ASN}}{\text{Anzahl ASN nicht ges.}} \times 100$
	Zeitgerechte ASN	Diese Kennzahl beschreibt (in %), für wie viele Wareneingänge eine zeitgerechte ASN gesendet wurde. Es wird dabei nicht berücksichtigt, ob der Wareneingang an einem Bedarfstag stattgefunden hat. Die Werte werden am jeweiligen bzw. jeweils folgenden Bedarfstag dargestellt	$\frac{\text{Zeitgerechte ASN}}{\text{Anzahl ASN nicht zeitg.}} \times 100$
	ASN Integrität	Mit der Kennzahl ASN Integrität wird der Anteil von elektronischen Lieferscheinen mit korrektem und vollständigem Inhalt bewertet. Die Auswertung erfolgt über den EDI-Fehlerstatus.	$\frac{\text{ASN Integrität}}{\text{Anzahl ASN mit Fehlerstatus}} \times 100$
Verpackungsvorschriften	Lieferungen in korr. Gebinde	Diese Kennzahl beschreibt den Anteil von gebuchten EDI-Lieferscheinen mit korrekten Gebindedaten.	$\frac{\text{Lieferung in korr. Geb.}}{\text{Ges. - Anzahl ASN n. Gebindedaten}} \times 100$
Lieferdienstleistung	Termintreue	Die Termintreue gibt den Anteil von Wareneingängen wieder, welche an einem Bedarfstag stattgefunden haben.	$\frac{\text{Termintreue}}{\text{Anzahl Anlieferungen nicht Anlieferungen gesamt}} \times 100$
	Über-/Unterlieferung	Über-/ bzw. Unterlieferung bezieht sich auf die Abweichung der Menge zwischen Lieferabruf (ASN) Bestellmenge, und tatsächlich angelieferter Menge (Liefermenge)	$\frac{\text{Über-/Unterlieferung}}{\text{Anlieferungen mit Über-/Unterlieferung gesamt}} \times 100$
	Mehr-/Minderlieferung	Mehr-/Minderlieferung bezieht sich auf die Abweichung zwischen Lieferscheinmenge (ASN) und tatsächlich gelieferter Menge (Liefermenge)	$\frac{\text{Mehr-/Minderlieferung}}{\text{Waren eingänge pro Anlieferungen gesamt}} \times 100$

Electronic Shipping Notice (elektronischer Lieferschein, Übertragung per elektronischer Datenübertragung)
Electronic Data Interchange (Elektronische Datenübertragung)

Beispiel ausgewählter Kennzahlen zur Messung der Logistikperformance von Lieferanten bei M...

Alle Detailkennzahlen können unter der Hauptkennzahl „Logistische Supplier Performance“ subsumiert werden.

Gemäß den vorhergehenden Ausführungen ist es wichtig, dass dem Management einige wenige Kennzahlen abgeleitet aus den strategischen Zielen zur Verfügung gestellt werden. Als Instrument zur Verfolgung der strategischen Ziele wurde das Instrument der Balanced Scorecard eingehend dargestellt. Durch die Verfolgung definierter strategischer Kennzahlen in der Balanced Scorecard wird die Verknüpfung zum strategischen Bereich des Logistik-Controllings im Supplier Relationship Management geschaffen. In diesem Zusammenhang kann daher die Verankerung der Kennzahl „Logistische Supplier Performance“ in der Balanced Scorecard empfohlen werden.

Dennoch bleibt anzumerken, dass obiges Beispiel rein der Veranschaulichung dient. Letztenendes sind die erforderlichen Kennzahlen durch das Unternehmen aus der jeweiligen Eigensituation heraus festzulegen.

4.5.2.3 INSTRUMENTE DES BEZIEHUNGS-CONTROLLINGS

Eine wesentliche Rolle im unternehmensübergreifenden Controlling spielt die Messung „weicher“ Faktoren. Beziehungsrelevante Aspekte wie beispielsweise das Vertrauen müssen in einem unternehmensübergreifenden Controlling-System berücksichtigt werden.⁴⁷²

Die Instrumente des Beziehungsmanagements sollen im Wesentlichen die Rationalität der Führungsebene im Kontext der Beziehungen in einer Supply Chain sicherstellen. Im Mittelpunkt stehen dabei Vertrauens-, Prozess- und Schnittstellen- sowie Konflikt- und Managementaspekte.⁴⁷³

Zwei Instrumente erfüllen diese Aufgabenstellung:⁴⁷⁴

- der Unternehmensübergreifender Controlling-Zyklus und
- das Vertrauens-Controlling.

Auf diese beiden Instrumente wird im Folgenden näher eingegangen.

⁴⁷² Vgl. Weber J. (2002), S. 203

⁴⁷³ Vgl. Bacher A. (2004), S. 184

⁴⁷⁴ Vgl. Weber J. (2002), S. 204ff.

Im Rahmen der Zusammenarbeit innerhalb der Supply Chain ist eine gemeinsame Planung der Supply Chain Strategie und daraus abgeleiteter quantifizierbarer Ziele notwendig. Die Sicherstellung dieses kontinuierlichen Prozesses ist Aufgabe des *unternehmensübergreifenden Controlling-Zyklus*. Ausgangspunkt ist, wie bereits erwähnt, eine gemeinsam festgelegte Strategie, die von den beteiligten Partnern als sinnvoll erachtet wird und mit den spezifischen Unternehmensstrategien in Einklang steht. Aus den Strategievorgaben sind einerseits konkrete und messbare Kosten-, Leistungs- und Erlösziele abzuleiten, andererseits aber auch Ziele, die Aussagen zur Intensität der Beziehung zulassen. Auf Basis der definierten Ziele sind regelmäßige Soll-/Ist-Vergleiche durchzuführen, um eine Aussage hinsichtlich der Qualität und des Erfolges der Partnerschaft zu erhalten und um ggf. Korrekturmaßnahmen einleiten zu können.⁴⁷⁵

Der Faktor Vertrauen hat einen großen Einfluss auf die Qualität und den Erfolg der Zusammenarbeit in einer Kooperation. Zudem wurde unter anderem im Rahmen einer empirischen Studie Vertrauen als der wichtigste Erfolgsfaktor in einer Lieferanten-Produzenten-Beziehung identifiziert. Das *Vertrauens-Controlling* hat die kontinuierliche und quantitative Messung des Vertrauens zum Ziel. Grundsätzlich ist eine Aussage über das Vertrauen in einer Partnerschaft über folgende Faktoren, die das Vertrauen positiv beeinflussen können, möglich:⁴⁷⁶

- *Zuverlässigkeit*: Vereinbarungen werden eingehalten.
- *Kompetenz*: die Partner verfügen über eine entsprechende technologische Kompetenz. Erfahrene und kompetente Mitarbeiter stehen für die Zusammenarbeit zur Verfügung.
- *Emotionales Vertrauen*: Die Mitarbeiter an den Schnittstellen der Zusammenarbeit besitzen neben gutem technologischen Know-How gute Führungskompetenzen und gesunden Menschenverstand.
- *Verletzbarkeit*: basiert auf einem fairen Informationsaustausch. Keiner der beteiligten Partner hat das Gefühl, benachteiligt oder ungerecht behandelt zu werden.
- *Loyalität*: Eine hohe Einsatzbereitschaft in der Partnerschaft signalisiert dem Partner, dass die Partnerschaft ernst genommen wird.

⁴⁷⁵ Vgl. Weber J. (2002), S. 204ff.

⁴⁷⁶ Vgl. Weber J. (2002), S. 206f.

Durch die Messung dieser „weichen“ Faktoren sollen die Partner dazu angehalten werden, stärker auf Vertrauensaspekte zu achten.⁴⁷⁷

Die Herausforderung in diesem Zusammenhang ist jedoch die operative Umsetzung des Vertrauens-Controllings, da beziehungsspezifische Daten in der Regel in betrieblichen Informationssystemen nicht erfasst werden. Als eine Möglichkeit, Vertrauen zu messen, wird in der Literatur die regelmäßige Befragung der beteiligten Supply Chain Partner genannt.⁴⁷⁸

Ein Blick in die operative Praxis der Automobilindustrie zeigt, dass jene Faktoren, die Aussagen zur Beziehungsqualität mit Lieferanten im Logistikbereich liefern sollen, von Hersteller zu Hersteller beinahe deckungsgleich sind. Eine Auswahl dazu zeigt Abbildung 52.

Als übergeordnete Kennzahl kann die „Beziehungsqualität“ dokumentiert werden. Wie aus der dargestellten Tabelle ersichtlich ist, wird unter einer qualitativ guten Beziehung im Bereich der weichen Faktoren vor allem die frühzeitige Information im Falle von Engpässen, die Erreichbarkeit von Ansprechpartnern, präzise Informationen sowie die Unterstützung im Problemfall verstanden.

Die Übersicht zeigt auch, dass messbare - sozusagen „harte“ – Faktoren, die Aussagen zur Beziehungsqualität zulassen, zur Anwendung kommen können.

Wie schon im vorigen Kapitel beschrieben, sollten strategische Kennzahlen in der Balanced Scorecard verankert werden. Auch hier wird empfohlen, die Hauptkennzahl „Beziehungsqualität“ in die Balanced Scorecard aufzunehmen.

⁴⁷⁷ Vgl. Weber J. (2002), S. 204ff.

⁴⁷⁸ Vgl. Bacher A. (2004), S. 184

Hauptkennzahl	Kennzahl 1. Ebene	Kennzahl 2. Ebene	Beschreibung	Formel
Beziehungsqualität	Soft Facts	Early Warnings	Early- Warnings beschreibt das rechtzeitig, aktive Informieren des Herstellers durch den Lieferanten bei auftretenden Problemen (Lieferengpässe, Ausfallgründe inkl. Zeitraum etc.), welche zu Folgeschwierigkeiten beim Hersteller führen könnten.	Subjektive Punktebewertung
		Erreichbarkeit der Ansprechperson	Ziel ist ein definierter, kompetenter Ansprechpartner (inkl. Vertreterregelung) beim Lieferanten, der bei Schwierigkeiten erreichbar ist.	Subjektive Punktebewertung
		Kommunikationsqualität	Bewertung der Kommunikation zwischen dem Ansprechpartner beim Lieferanten und dem Prozessverantwortlichen beim Hersteller. Eine hohe Qualität der Kommunikation ist durch präzise Informationen geprägt. Eine entsprechende Kompetenz der Ansprechpartner wird somit vorausgesetzt.	Subjektive Punktebewertung
		Verhalten im Problemfall	Bewertet wird das Verhalten (z.B.: Problemlösung, Sofortmaßnahmen, etc) des Lieferanten im Problemfall. Eine intensive Unterstützung im Problemfall dokumentiert eine entsprechende Einsatzbereitschaft im Rahmen der Zusammenarbeit.	Subjektive Punktebewertung
	Hard Facts	Erstreaktion nach Reklamation	Messung, wie lange der Lieferant braucht, um erstmalig auf eine Reklamation zu reagieren.	Messung je Reklamation Mit Ausnahme der Stunden von Samstag 0 Uhr bis Sonntag 24 Uhr, ohne Berücksichtigung von Werkskalender. Wenn Dauer <= 24 Stunden, dann 10 Punkte Wenn Dauer > 24 Stunden, dann Punkte = $(-1/12) * (\text{Erstreaktionszeit} - 24) + 10$ Kleinster Wert = 0
		Anzahl der Verbesserungsvorschläge	Anzahl der in einem definierten Zeitraum seitens des Lieferanten erbrachten Verbesserungsvorschläge	Zeitraum der Messung: 1 Halbjahr Wenn Anzahl der Verbesserungsvorschläge = 0, dann 0 Punkte Wenn Anzahl der Verbesserungsvorschläge = 1-3, dann 5 Punkte Wenn Anzahl der Verbesserungsvorschläge > 3, dann 10 Punkte

Abbildung 52: Auswahl von Faktoren zur Dokumentation der Beziehungsqualität mit Lieferanten im Bereich Logistik am Beispiel der MAGNA STEYR ⁴⁷⁹

4.5.2.4 DAS BETRIEBLICHE REKLAMATIONSWESEN ALS INSTRUMENT ZUR KONTINUIERLICHEN VERBESSERUNG UND ZUR FINANZIELLEN KOMPENSATION VON PROZESSABWEICHUNGEN

Abweichungen von der seitens des Herstellers geforderten Produktspezifikation bzw. der Produktqualität führen in der Regel entweder zu eingeschränkter Verwendbarkeit bzw. einer Nicht-Verwendbarkeit von Materialien im Herstellprozess. Die Abwicklung von Retoursendungen zum Lieferanten, oder Sortiertätigkeiten auf Herstellerseite, resultierend in zusätzlichen Prozesskosten und einer Verlängerung der Durchlaufzeit im Herstellprozess, sind zumeist die Folge.

⁴⁷⁹ Eigendarstellung

Abweichungen von den spezifizierten Anforderungen in Bezug auf den Zulieferprozess führen grundsätzlich zum gleichen Ergebnis. Ist das richtige Produkt, zum richtigen Zeitpunkt, in der geforderten Menge und Qualität für die Einsteuerung in die Produktion nicht verfügbar, so entsteht im Resultat für die Logistikorganisation des Herstellers ein erhöhter Klärungs- und Koordinationsaufwand und somit ebenso erhöhte Prozesskosten.

Aus der Sicht des Herstellers gilt es daher, einerseits den entstandenen wirtschaftlichen Schaden zu kompensieren und einen Regress für die entstandenen und ungeplanten Kosten vom Lieferanten einzufordern. Diese Maßnahme kann als kurzfristige Korrekturmaßnahme aus wirtschaftlicher Sicht angesehen werden.

Von wesentlicher Bedeutung ist aber auch, dass durch eine strukturierte Reklamationsabwicklung seitens des Herstellers die Möglichkeit besteht, dem zuliefernden Unternehmen Produkt- und Prozessabweichungen widerzuspiegeln und somit die Möglichkeit zu geben, nachhaltige Korrekturmaßnahmen in Bezug auf dessen Geschäftsprozesse und Abläufe zu setzen. Ein Verbesserungs- bzw. Entwicklungsprozess beim Lieferanten wird somit angestoßen.

Eine standardisierte und zielorientierte Abarbeitung von Leistungsstörungen, die Ableitung von Maßnahmen zur gezielten Lieferantenentwicklung und die verursachergerechte Kostenallokation zur Absicherung des finanziellen Unternehmenserfolges sind somit die übergeordneten Prozess- bzw. Nutzenziele.

Der Reklamationsprozess ist in der Regel ein abteilungsübergreifender bzw. unternehmensübergreifender Prozess, da das die Reklamation auslösende Ereignis zum einen in unterschiedlichen Stadien des Herstellprozesses auftreten kann, zum anderen aber unterschiedliche Abteilungen, wie beispielsweise das Qualitätsmanagement, die Logistik oder die Finanzabteilung beim Hersteller sowohl als auch beim Lieferanten in die operative Abhandlung der Reklamation eingebunden sein können. Einen detaillierten Prozessablauf zur Reklamationsabwicklung inklusive der entsprechenden Verantwortlichkeiten stellt Abbildung 53 dar.

Eine wesentliche Herausforderung in der betrieblichen Praxis stellt die abteilungs- bzw. unternehmensübergreifende Kommunikation von Reklamationen dar. Eine ebenso wesentliche Herausforderung ist die zeitnahe Bearbeitung der Reklamationen, eine zeitnahe Einleitung und Umsetzung von Korrekturmaßnahmen und die Dokumentation der jeweiligen Abweichung.

Sehr viele Unternehmen greifen in betrieblicher Praxis daher auf Web-basierte Softwarelösungen zurück. Ziel ist die durchgängige Dokumentation des gesamten Arbeits- bzw. Ablaufprozesses, von der Entdeckung der Leistungsstörung bzw. der Erfassung der Reklamation über die interne Bearbeitung, bis hin zur Abklärung der Aktivitätenliste mit dem Verursacher.

Effektivität und Effizienz im Prozess werden durch eine hohe Standardisierung im Work-Flow, durch eine Vereinfachung der Bearbeitung und damit verbunden eine Reduzierung der Durchlaufzeit der Reklamation sowie durch eindeutige und transparente Definition von Prozessverantwortlichen gesteigert.

Der Reklamationsprozess bietet zum einen also aus der fachlichen Sicht der Logistik die Möglichkeit, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu dokumentieren und den Lieferanten strukturiert im Hinblick auf die definierten logistischen Anforderungen zu entwickeln.

Zum anderen wird der finanztechnische Aspekt aufgegriffen. Durch den Lieferanten verursachte Abweichungen, resultierend in zusätzlichen Kosten für den Hersteller, werden im Sinne des Unternehmensergebnisses des Herstellers durch den Lieferanten kompensiert.

Die betriebliche Reklamationsabwicklung kann unter Berücksichtigung dieser beiden vorher genannten Aspekte als ein wesentliches Instrument im Bereich des Logistik-Controllings angesehen werden.

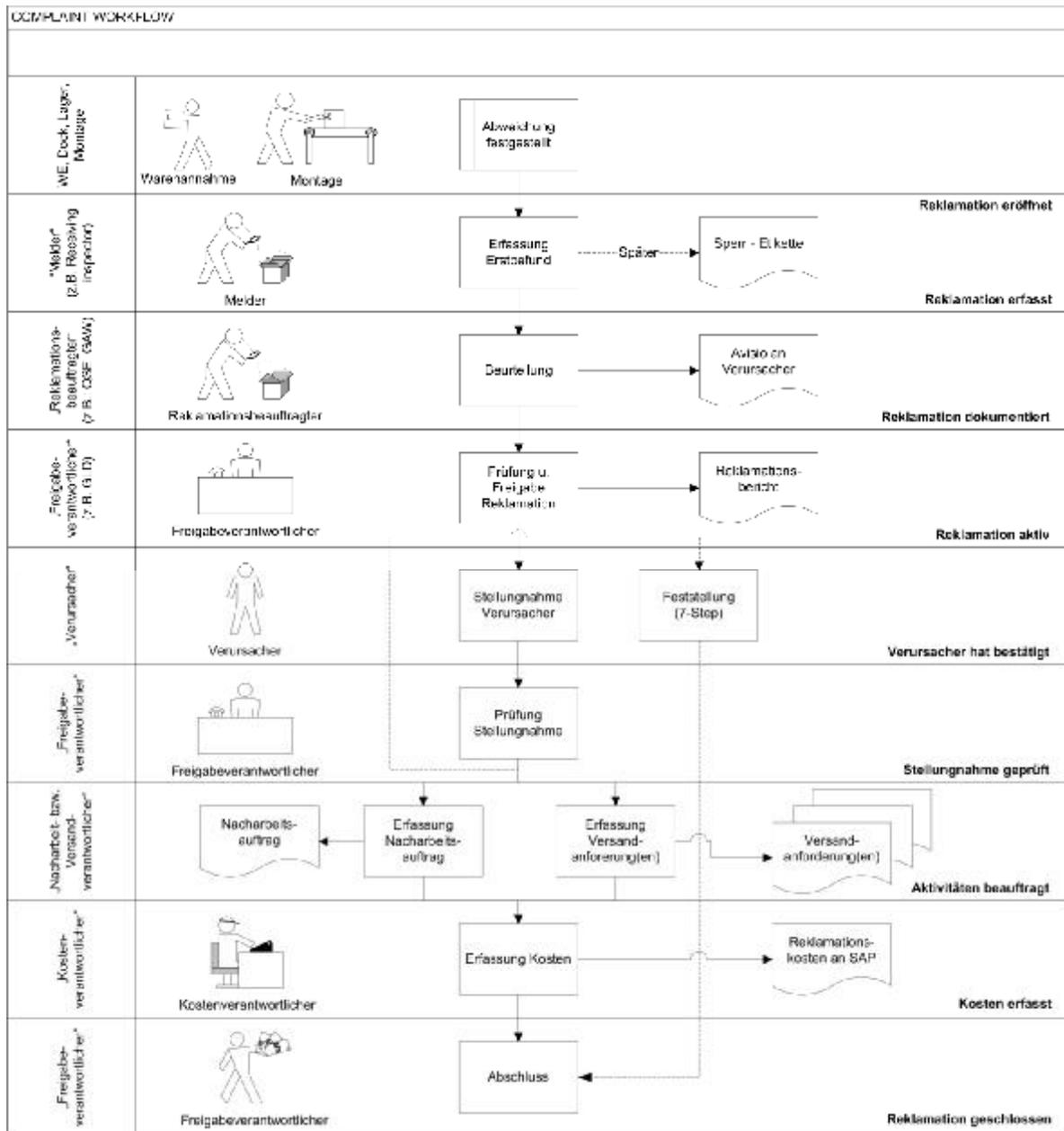


Abbildung 53: Reklamationsprozess am Beispiel der MAGNA STEYR ⁴⁸⁰

⁴⁸⁰ Quelle: MAGNA STEYR Schulungsunterlagen zum Reklamationsprozess

4.5.3 ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DES CONTROLLINGS IM OPERATIVEN BEREICH DES LOGISTISCHEN SRM

Es wurde bereits auf die Ausgestaltung des Logistik-Controllings im operativen Supplier Relationship Management eingegangen. Die Notwendigkeit der Abgrenzung von Logistikkosten und -leistungen wurde argumentiert und Abgrenzungsprobleme von Logistikkosten und -leistungen konkret dargestellt. Es wurde in diesem Zusammenhang festgehalten, dass eine exakte Abgrenzung für die Effektivität eines Logistik-Controllings von wesentlicher Bedeutung ist.

In weiterer Folge wurde eine Auswahl an Instrumenten für das Logistik-Controlling im operativen Supplier Relationship Management vorgestellt.

Die Basis für die Festlegung adäquater Instrumente für das Controlling bzw. adäquater Kennzahlen und Kennzahlensysteme ist ein unternehmensübergreifendes Prozessverständnis. Über ein *Prozess-Mapping* kann dieses Prozessverständnis unterstützt werden. In diesem Zusammenhang wurde dargelegt, dass vor allem die Prozesse Materialplanung, externe Versorgung, Wareneingang, Lagerhaltung und auch Bandversorgung Schnittstellen zum Lieferanten aufweisen, und der Informationsfluss durch eine hohe Intensität gekennzeichnet ist.

Das Instrument der *unternehmensübergreifenden Prozesskostenrechnung* kann in drei Ausbaustufen das Controlling unterstützen. Es wurde festgestellt, dass der Implementierungsgrad der letzten Ausbaustufe, der *voll ausgebauten unternehmensübergreifenden Prozesskostenrechnung*, noch gering ist. Hier muss vor allem an einer starken Vertrauensbasis und der Verbreitung von Standards für Kosten- und Leistungsgrößen gearbeitet werden. Wesentlich häufiger werden die Instrumente *Optimierung über Kostentreiber* und die *fallweise unternehmensübergreifende Prozesskostenrechnung* für Prozessoptimierungen eingesetzt.

Kennzahlensysteme dienen der Informationsaufbereitung für Planung und Kontrolle. Der Fokus dieses Instrumentes in Bezug auf das logistische Supplier Relationship Management liegt vor allem auf Kennzahlen, die den Einfluss auf die Umsatzentwicklung, auf variable und fixe Kosten oder das Umlaufvermögen erfassen. Eine Auswahl möglicher Kennzahlen wurde in diesem Zusammenhang vorgestellt. Durch die Verfolgung strategischer Kennzahlen in der Balanced Scorecard wird die Verknüpfung mit dem strategischen Bereich des Logistik-Controllings im Supplier Relationship Management erzeugt.

Beziehungs-Controlling wurde als ein sehr wichtiges Instrument im Rahmen des Logistik-Controllings im Supplier Relationship Management aufgezeigt. Die Notwendigkeit bzw. die Wichtigkeit der Messung beziehungsrelevanter Faktoren - vor allem „weicher“ Faktoren wie beispielsweise das Vertrauen – wurde in diesem Zusammenhang hervorgehoben. Faktoren, die zur Dokumentation der Beziehungsqualität herangezogen werden können, wurden dargelegt.

Auch das *betriebliche Reklamationswesen* kann als ein bedeutendes Instrument im operativen Logistik-Controlling des Supplier Relationship Managements angesehen werden. Es bietet die Möglichkeit, dem Lieferanten Abweichungen in strukturierter Form zurück zu spiegeln, einen kontinuierlichen und zielorientierten Verbesserungsprozess zu steuern und durch Abweichungen entstandene Zusatzkosten verursachungsgerecht zu kompensieren.

In Abbildung 54 wird das Modell des Logistik-Controllings im operativen Supplier Relationship Management inklusive der Verknüpfung zum strategischen Bereich dargestellt.

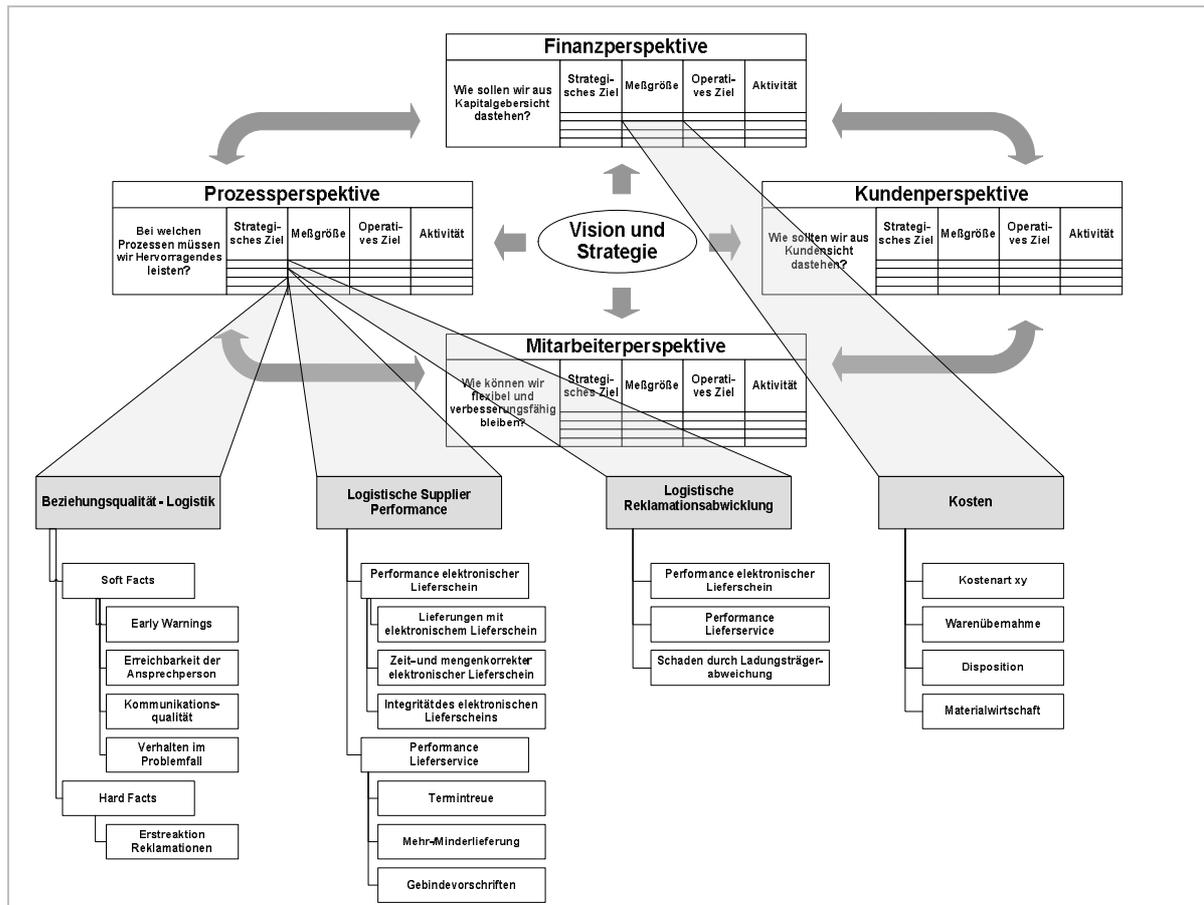


Abbildung 54: Controlling – Modell für den operativen Bereich im logistischen Supplier Relationship Management ⁴⁸¹

Die Kennzahlen „Beziehungsqualität“ und „Logistische Supplier Performance“ wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit als Hauptkennzahlen für das Logistik-Controlling im Supplier Relationship Management festgelegt. Die Kennzahl „Beziehungsqualität“ soll Auskunft über die Qualität bzw. den Erfolg der Zusammenarbeit geben, wohingegen die „Logistische Supplier Performance“ bzw. die ihr untergeordneten Kennzahlen eine Bewertung der operativen Prozessleistung dokumentieren soll.

⁴⁸¹ Eigendarstellung in Weiterführung des Balanced-Scorecard-Konzeptes nach KAPLAN und NORTON

Weichen gerade die letztgenannten Kennzahlen von der geforderten Prozessleistung bzw. den vereinbarten Zielwerten im negativen Sinne ab, so kann davon ausgegangen werden, dass zusätzliche Prozesskosten beim Empfänger entstehen, die das Unternehmensergebnis negativ beeinflussen. Es empfiehlt sich daher, die Leistung des Lieferanten im Hinblick auf diese Kennzahlen widerzuspiegeln bzw. den Lieferanten hinsichtlich dieser Kennzahlen zielorientiert und strukturiert zu entwickeln. Das Instrument des betrieblichen Reklamationswesens kann dabei wesentlich unterstützen.

Um letztendlich die operative und die strategische Ebene des Logistik-Controllings im Supplier Relationship Management zu verknüpfen, ist es wichtig, die beiden oben genannten Kennzahlen in der Balanced Scorecard des Unternehmens zu verankern.

In Abbildung 55 wird abschließend der Prozess zur Entwicklung des operativen Logistik-Controllings im Supplier Relationship Management dargestellt.

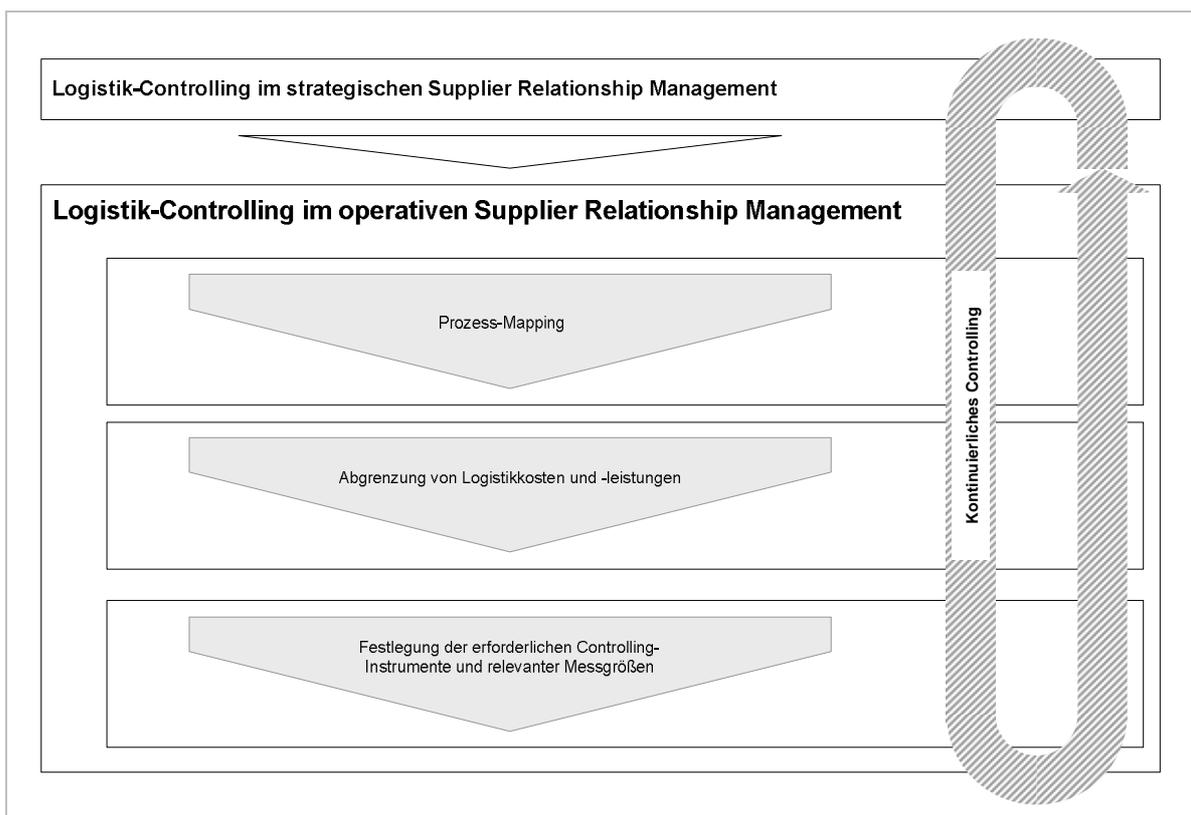


Abbildung 55: Prozess zur Entwicklung des Logistik-Controllings im operativen Supplier Relationship Management ⁴⁸²

⁴⁸² Eigendarstellung

5 ERGEBNISSE AUS DER PRAXIS

Im Rahmen des Aufbaues eines logistischen Supplier Relationship Managements für den Standort MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik in Graz/Thondorf konnte das entwickelte Controlling - Modell hinsichtlich seiner Umsetzbarkeit bzw. im Hinblick auf die Auswirkungen bei der Implementierung überprüft werden.

Die MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik produziert aufgeteilt in mehrere Sparten für unterschiedliche Kunden. Die im Kontext dieser Arbeit entwickelten Ansätze wurden in diesen produzierenden Sparten angewandt. Im Resultat konnten das Modell iterativ optimiert werden.

Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich also mit der Beantwortung der dritten Forschungsfrage, nach den Auswirkungen der Implementierung des Modells auf die definierten Indikatoren.

5.1 DAS UNTERNEHMEN MAGNA STEYR FAHRZEUGTECHNIK

„MAGNA STEYR ist ein Tochterunternehmen von Magna Int., einem der weltweit größten Automobilzulieferer. Magna Int. beschäftigt weltweit mehr als 77.000 Mitarbeiter in 242 Produktions- und 86 Forschungs- und Entwicklungsstandorten in 25 Ländern.“⁴⁸³

MAGNA STEYR ist der weltweit führende Partner der Automobilhersteller (OEM) für die Entwicklung und Produktion kompletter Fahrzeuge. Das Leistungsspektrum reicht von der Konzeptphase über die Entwicklung von Modulen und Systemen bis hin zum Komplettfahrzeug. Die langjährige Gesamtfahrzeugkompetenz und die durch zahlreiche Auszeichnungen bestätigte Produktqualität machen MAGNA STEYR zum ersten Ansprechpartner für die OEMs weltweit. Die globale Präsenz - über 20 Standorte weltweit - erlaubt es MAGNA STEYR, näher am Kunden zu sein und auf Änderungen schneller reagieren zu können. Kundenzufriedenheit ist oberstes Gebot.⁴⁸⁴

⁴⁸³ MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik, Group Communications & Media Relations

⁴⁸⁴ MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik, Group Communications & Media Relations

MAGNA STEYR investiert sehr viel in Forschung und Entwicklung und arbeitet an wichtigen Zukunftstechnologien der Automobilindustrie. Einer der derzeitigen Forschungsschwerpunkte liegt im Bereich alternativer Antriebe (Erdgasantrieb, Wasserstoff, Batteriesysteme). Das 2005 auf der IAA in Frankfurt vorgestellte Konzeptfahrzeug MILA (Magna Innovative Lightweight Auto) ist ein in Rekordzeit entwickelter, voll funktionsfähiger Sportwagen mit Erdgasantrieb.⁴⁸⁵

Neben der umweltfreundlichen Erdgastechnologie hat sich MAGNA STEYR der Wasserstofftechnologie – insbesondere dem Bereich Speicherung – angenommen. Diese technische Herausforderung wurde unter anderem mithilfe des Know-hows aus dem Raumfahrtbereich von MAGNA STEYR gemeistert.⁴⁸⁶

Verstärkt geforscht und gearbeitet wird an Hybridlösungen für den Antriebsstrang: MAGNA STEYR ist durch seine Gesamtfahrzeugkompetenz in der Lage, aus jeglichem Basisfahrzeug eine Hybridvariante von Mild- bis Full-Hybrid zu entwickeln. Als nennenswertes Projekt gilt hier der MAGNA STEYR HySUV, ein Full-Hybrid-Geländefahrzeug auf Basis des Mercedes-Benz ML350. Das von MAGNA STEYR gemeinsam mit den Systempartnern MAGNA Powertrain, Siemens VDO und TYCO aufgebaute Fahrzeug besitzt eine Allrad-Elektroantriebseinheit, die z. B. rein elektrisches Fahren erlaubt, andererseits durch ihre Boostfunktion die Fahrdynamik erheblich verbessert. Die im Demo-Fahrzeug als Energiespeicher eingesetzte Lithium-Ionen-Batterie und die komplexe Hybridsteuerung sind Entwicklungen von MAGNA STEYR. Insbesondere der Lithium-Ionen-Batterie als „Schlüsselproblem“ im Hybridbereich widmet MAGNA STEYR verstärkt Aufmerksamkeit. Nicht nur die einzelnen Komponenten, sondern das gesamte Batterie-Management werden hier entwickelt und zur Serienreife gebracht. Dabei beschränkt man sich nicht auf Anwendungen im Personentransport, sondern bezieht den Bereich Lastfahrzeuge auch gleich mit ein. So geht man 2009 in Graz mit einer Lithium-Ionen Batterie für Hybrid-Lkw und -busse in Serie.⁴⁸⁷

⁴⁸⁵ Vgl. MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik, Group Communications & Media Relations

⁴⁸⁶ Vgl. MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik, Group Communications & Media Relations

⁴⁸⁷ Vgl. MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik, Group Communications & Media Relations

Die Anstrengungen im Bereich Innovation beschränken sich aber nicht nur auf die Produktpalette. In einem konstanten Verbesserungsprozess werden sämtliche interne Abläufe und Prozesse laufend überprüft und optimiert. Besonders im Produktentwicklungsbereich konnte MAGNA STEYR durch Computersimulation und virtuelle Entwicklung die Zeiten eines Produkts bis zum Markteintritt beziehungsweise bis zum Produktionsstart stark verkürzen. Auch im Bereich Energiemanagement verfolgt man einen innovativen Ansatz: Bereits in einem sehr frühen Stadium der Entwicklung wird ein Simulationskonzept über Verbrauch und geplanten Einsatz eines Fahrzeugs erstellt. Hier fließen Informationen aus den Bereichen Rohmaterialgewinnung, Materialherstellung, Komponentenfertigung, Recycling, Fahrzeugproduktion und Nutzungsphase des Fahrzeugs mit ein. Dadurch können unter anderem Teile und Funktionen eines Fahrzeugs optimiert und innovative Produkte schneller entwickelt werden.⁴⁸⁸

Nicht zuletzt beweist MAGNA STEYR seine Fahrzeugkompetenz immer wieder in innovativen Fahrzeugkonzepten wie dem MILA Alpin. Der kompakte Offroader ist im Aufbau so gestaltet, dass verschiedene alternative Antriebsarten integriert werden können. Alle innovativen Komponenten entstammen der hauseigenen Vorentwicklung. Der MILA Alpin hat auch schon zahlreiche Preise gewonnen, so wurde das Fahrzeug etwa mit dem iF Product Design Award 2009 in der Kategorie Advanced Studies oder dem Innovation Allrad 2008 des Deutschen Allradverbandes ausgezeichnet.“⁴⁸⁹

5.2 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT UND LOGISTISCHES SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT BEI MAGNA STEYR

Die besondere Herausforderung, die an die MAGNA STEYR im Allgemeinen und an die Logistik der MAGNA STEYR im Speziellen gestellt wird, ist die Umsetzung überaus unterschiedlicher Kundenanforderungen in Bezug auf Abläufe und Systeme bzw. die Überleitung derselben in eine standardisierte Prozess- und Systemwelt. Ein hohes Maß an Transparenz und die notwendigen Flexibilität ist zu gewährleisten.⁴⁹⁰

⁴⁸⁸ Vgl. MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik, Group Communications & Media Relations

⁴⁸⁹ Vgl. MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik, Group Communications & Media Relations

⁴⁹⁰ Vgl. Druml M., Blechinger J. (2008), S. 122

Der Integrationsgrad in Prozesse und Systeme der Kunden der MAGNA STEYR variiert stark. An dieser Stelle kann beispielsweise die Produktion für Chrysler erwähnt werden, wo in Spitzenzeiten vier unterschiedliche Fahrzeuge auf einer Produktionslinie montiert wurden. Die gesamte systemtechnische Steuerung aller Prozesse, angefangen von der Kundenauftragsabwicklung, der Produktionsplanung und -steuerung, der Dokumentation und Einsatzsteuerung, der Materialplanung, der Materialwirtschaft bis hin zum fertigen Fahrzeug, erfolgt vollständig und durchgängig im System des Kunden.⁴⁹¹

Hingegen basiert die systemtechnische Prozessunterstützung für andere Fahrzeuge im betriebseigenen ERP-System, wobei auch hier Unterschiede hinsichtlich der Schnittstellen des Betriebssystems zu Kundensystemen je nach Integrationstiefe in die Kundenprozesse bestehen.⁴⁹²

Für den Bereich Logistik der MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik wurde der Aufbau eines logistischen Supplier Relationship Managements angestrebt. Die übergeordnete Zielsetzung war dabei die Weiterentwicklung des Lieferantenmanagements im klassischen Sinne bzw. die Optimierung von übergreifenden Logistikprozessen zwischen MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik als Automobilhersteller und deren Zulieferern, mit dem Ziel der präventiven Absicherung der Teileversorgung, der Leistungssteigerung und Kostensenkung.⁴⁹³

In Bezug auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten stellten sich überaus komplexe Aufgaben. Da die MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik grundsätzlich im Auftrag der Kunden fertigt, wird der überwiegende Teil der Kontrakte mit Lieferanten durch den Kunden abgeschlossen. Diese besondere Konstellation erfordert eine effektive und effiziente Steuerung der wechselseitigen Beziehungen zwischen Lieferant, MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik und dem jeweiligen Kunden. Als Voraussetzung dafür wurden beispielsweise transparente Kommunikationskanäle, Eskalationswege, klar definierte Prozesse, Richtlinien und Verantwortlichkeiten, aber auch eine leistungsfähige Systemunterstützung angesehen.⁴⁹⁴

Unter Berücksichtigung der Unternehmensvision und der übergeordneten Ziele der MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik wurden im Rahmen des Praxisprojektes in einem ersten Schritt die weiterzuentwickelnden Themenfelder in die Teilbereiche Systeme, Prozesse, Organisation und Controlling kategorisiert.

⁴⁹¹ Vgl. Druml M., Blechinger J. (2008), S. 122

⁴⁹² Vgl. Druml M., Blechinger J. (2008), S. 122

⁴⁹³ Vgl. Druml M., Blechinger J. (2008), S. 123

⁴⁹⁴ Vgl. Druml M., Blechinger J. (2008), S. 123

Folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Optimierungsfelder im Bereich des logistischen Supplier Relationship Managements bei der MAGNA STEYR.



Abbildung 56: Übersicht zu Optimierungsfeldern im Bereich des logistischen SRM bei MAGNA STEYR ⁴⁹⁵

Projekte und Maßnahmen in Bezug auf die Optimierung der Ablaufprozesse und die Gestaltung des Logistik-Controlling-Modells werden in den folgenden Ausführungen kurz vorgestellt.

⁴⁹⁵ Eigendarstellung

5.3 AKTIVITÄTEN ZUR WEITERENTWICKLUNG IM BEREICH DER IM FOKUS DIESER FORSCHUNGSARBEIT STEHENDEN KATEGORIEN „PROZESSE“ UND „CONTROLLING“

Von wesentlicher Bedeutung war in einem ersten Schritt die Analyse des bestehenden Logistikprozessmodells.

Konkret wurden die Teilprozesse und deren Sub-Prozesse gemäß der in den Kapiteln 3.4 bis 3.6 definierten Vorgehensweise unter Einbindung ausgewählter Mitarbeitern der betroffenen Organisationseinheiten in ihren normativen, strategischen und operativen Ausprägungen untersucht. Die Zielsetzung dabei war, die Gestaltung der Prozesse zu analysieren, um in weiterer Folge Verbesserungs- und Weiterentwicklungsmaßnahmen abzuleiten.

Darüberhinaus wurden auch jene Richtlinien, die die Prozessanforderungen an Lieferanten definieren, wie beispielsweise Verpackungsrichtlinien, Versandrichtlinien oder Leistungsanforderungen hinsichtlich des Zulieferprozesses, untersucht.

Der Schwerpunkt der Analyse von Prozessen und Lieferantenrichtlinien lag auf der Betrachtung der Aspekte

- Prozess- und Flussorientierung,
- Prozessbeschreibung (Prüfung auf Aktualität, Richtigkeit sowie Übereinstimmung mit gelebter Praxis),
- eingesetzte Ressourcen,
- Lieferanten/Kunden des Prozesses und deren Erwartungen (Kundenorientierung hinsichtlich der Prozesspartner),
- bereichsübergreifendes und interdisziplinäres Denken,
- Schnittstellen und Schnittstellenvereinbarungen,
- Kompetenz- und Verantwortungsregelungen,
- Prozessziele und -Kennzahlen (Management by Objectives) und
- kontinuierliche Verbesserung (vgl. dazu Kap. 3.4 und 3.5).

Der Fokus der Betrachtungen lag dabei auf Ablaufprozessen, die Schnittstellen zu Lieferanten aufwiesen und die durch die Art der Zusammenarbeit mit Lieferanten wesentlich beeinflusst werden bzw. die bei Abweichungen zu Irritationen in der gesamten Supply Chain führen. Als wesentliche Prozesse wurden in diesem Zusammenhang die Prozesse Materialplanung, Transportabwicklung, Wareneingang und Lagerhaltung sowie Bandversorgung identifiziert.

Im Rahmen eines Strategieprozesses gemäß der in den Kapiteln 4.3 bis 4.5 definierten Vorgehensweise und unter Einbindung von Mitarbeiter aus dem betroffenen Umfeld erfolgte in einem weiteren Schritt die Entwicklung der normativen, strategischen Elemente für das logistische Supplier Relationship Management bzw. die Ableitung des Controlling-Modells.

Als Resultat der Analysen wurden folgende Optimierungen in Bezug auf Ablaufprozesse vorgenommen:

- Implementierung einer täglichen und somit zeitnahen Messung bzw. Steuerung der Lieferantenleistung.
- Daraus abgeleitet laufende Korrekturmaßnahmen und Optimierung der Prozesse Materialplanung, Transportabwicklung, Wareneingang und Lagerhaltung sowie Bandversorgung.
- Standardisierung der an die Lieferanten kommunizierten logistischen Richtlinien bzw. Bereinigung von Redundanzen.
- Integration von Reklamationsabläufen bei Abweichungen im Zulieferprozess in Bezug auf logistische Richtlinien in die logistischen Ablaufprozesse.
- Dokumentation der Ablaufprozesse in Bezug auf die Bewertung und die kontinuierliche Weiterentwicklung der logistischen Lieferantenleistung (vgl. dazu Abbildung 57 und Abbildung 58).
- Integration des Eskalationsprozesses im Falle von Abweichungen in den Ablaufprozess zur Bewertung und Weiterentwicklung der logistischen Lieferantenleistung (vgl. dazu Abbildung 57 und Abbildung 58).

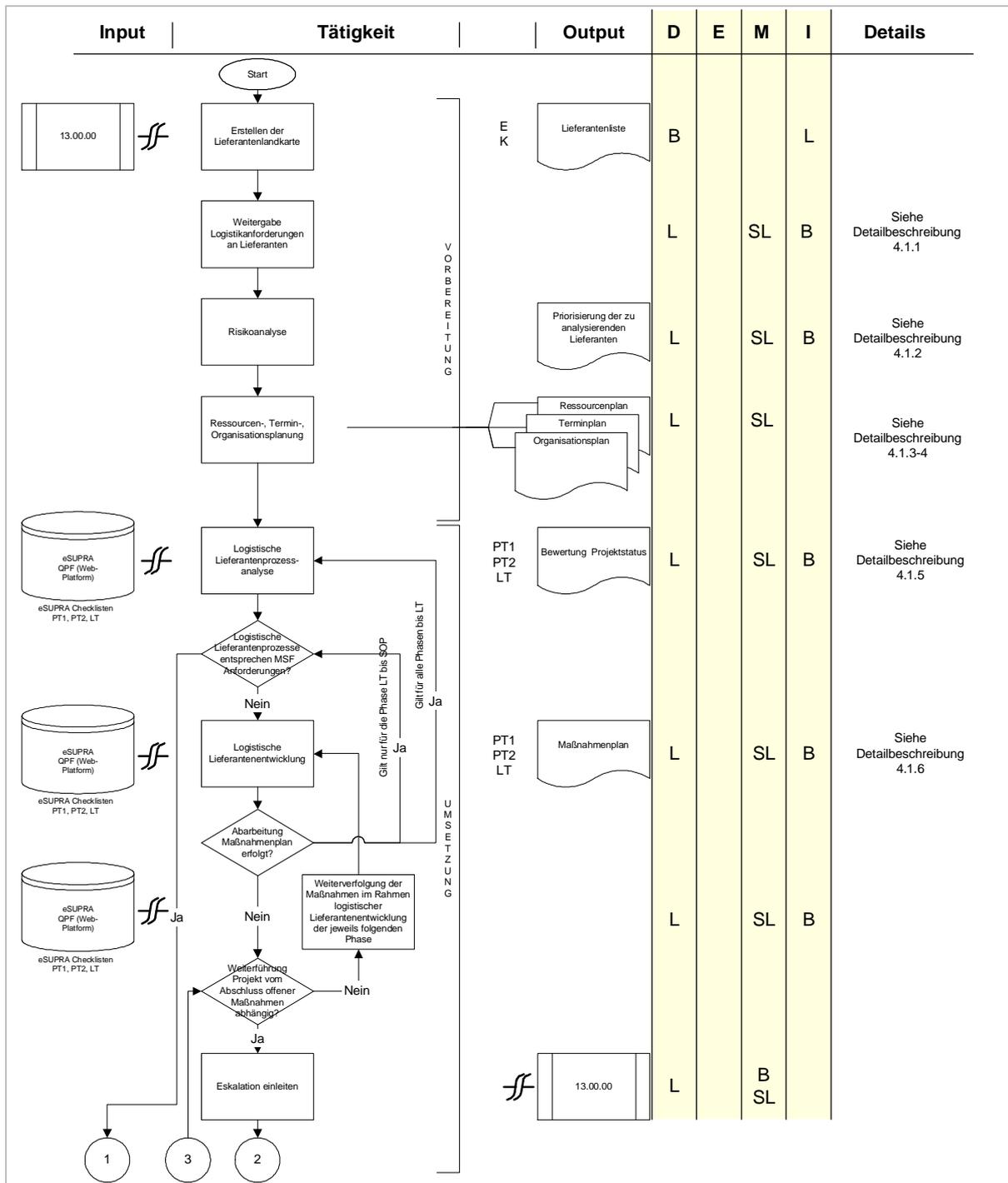


Abbildung 57: Ablaufprozess "Bewertung und Weiterentwicklung der logistischen Lieferantenleistung" - Teil 1 ⁴⁹⁷

⁴⁹⁷ Quelle: MAGNA STEYR Prozessdokumentation, erstellt im Rahmen des Praxisprojektes

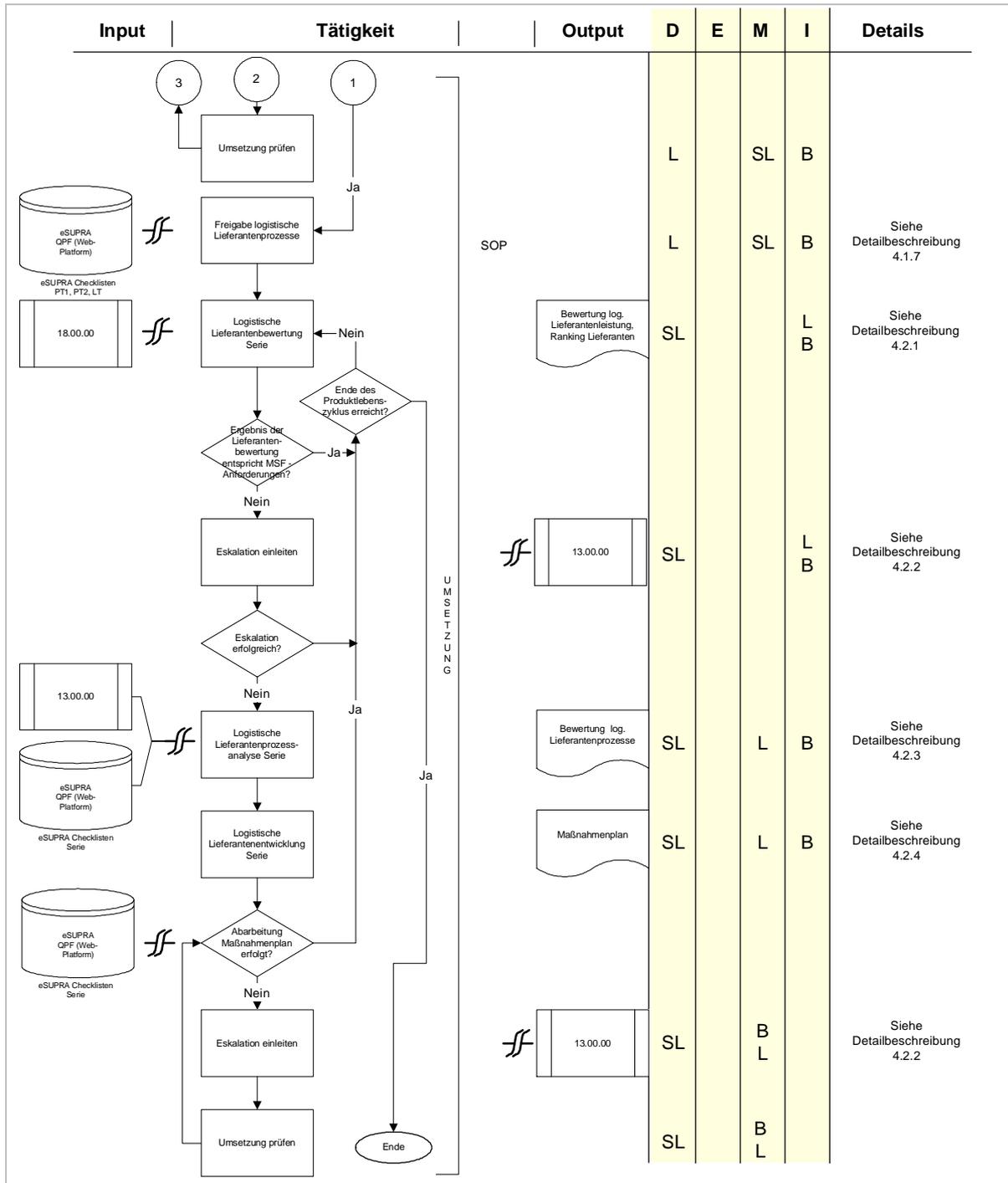


Abbildung 58: Ablaufprozess "Bewertung und Weiterentwicklung der logistischen Lieferantenleistung" - Teil 2 ⁴⁹⁸

⁴⁹⁸ Quelle: MAGNA STEYR Prozessdokumentation, erstellt im Rahmen des Praxisprojektes

Als Ergebnis des Strategieprozesses bzw. der Ausgestaltung des Controlling-Modells wurden nachfolgende Elemente implementiert:

- Leitbild und Strategie für das logistische Supplier Relationship Management.
- Controlling-Modell für die operative und strategische Steuerung, d.h.
 - Kennzahlen zur Messung und Lenkbarkeit der logistischen Lieferantenleistung (vgl. dazu Kap. 4.5.3),
 - Verknüpfung der Kennzahlen zur Messung und Lenkbarkeit der logistischen Lieferantenleistung mit Kennzahlen zur internen Leistungsmessung sowie Darstellung der Wechselwirkungen und
 - Verankerung strategischer Kennzahlen in der Balanced Scorecard des Unternehmens unter Berücksichtigung der strategischen Unternehmensziele (vgl. dazu Kap. 4.5.3).
- Klare und transparente Formulierung und Dokumentation der Zielwerte von Kennzahlen.

5.4 AUSWIRKUNGEN RESULTIEREND AUS DEN AUFBAUAKTIVITÄTEN IM BEREICH DES LOGISTISCHEN SUPPLIER RELATIONSHIP MANagements

Die Grundlage zur Überprüfung und Interpretation der Auswirkungen aus den Aufbauaktivitäten in dem der Arbeit zugrundeliegenden Forschungsbereich bilden die Auswertungen aus

- der logistischen Lieferantenbewertung Jänner 2005 – Juni 2008,
- der logistischen Reklamationsabwicklung Jänner 2005 – Juni 2008 und
- der Entwicklung interner Logistikkosten und -leistungen Jänner 2005 – Juni 2008

eines konkreten Fahrzeugprojektes der MAGNA STEYR. Die Messung wurde im Juni 2008 abgeschlossen, da in den nachfolgenden Monaten des Jahres 2008 die Auswirkungen der allgemeinen Wirtschaftskrise einen zu hohen Einfluss auf die Messergebnisse gehabt hätten.

Die Ergebnisse der Messungen wurden in diesem Fahrzeugprojekt weiterverwertet und zur Steuerung und Entwicklung der jeweiligen Prozesse herangezogen.

Die detaillierte Datenbasis ist aus Gründen der Geheimhaltung nicht Teil der Dissertationsschrift, kann aber auf Nachfrage beim Autor und gleichzeitiger expliziter Genehmigung der MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik eingesehen werden.

5.4.1 AUSWERTUNG DER LOGISTISCHEN LIEFERANTENBEWERTUNG 2005 - 2008

Die Messung der Leistung der Lieferanten erfolgt bei der MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik über die logistische Lieferantenbewertung. Das übergeordnete Ziel der logistischen Lieferantenbewertung ist regelmäßige und zeitnahe Messung der Lieferantenleistung in Bezug auf logistische Abläufe, die Erstellung von Leistungsprognosen sowie die kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung von lieferantenbezogenen Logistikprozessen. Die logistische Lieferantenbewertung dient der Unterstützung des Supplier Relationship Managements und soll Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten zur Leistungssteigerung, Qualitätsverbesserung und Kostensenkung im Versorgungsprozess aufzeigen.

In einer ersten Umsetzungsphase der logistischen Leistungsmessung wurden die Ergebnisse der Messung nur intern weiterverwertet und zur Steuerung verwendet, d.h. die gemessenen Kennzahlen wurden nicht an den Lieferanten weiterkommuniziert.

Die Gründe dafür lagen zum einen in der technischen Umsetzbarkeit der Leistungsmessung in Bezug auf die zu entwickelnde Software. Die Software-Applikation, die als Werkzeug zur Leistungsmessung diente, wurde erst in einer zweiten Phase für einen externen Zugriff ausgebaut.

Zum anderen wurden die Ergebnisse der Leistungsmessung auch gezielt einer internen Prüfung bzw. Verifikation unterzogen, da die Verfügbarkeit und Qualität der Stammdaten, auf denen die Leistungsmessung basierte, nachhaltig sichergestellt werden musste. Korrekturen diesbezüglich erfolgten laufend und spiegeln sich in den Ergebnissen der Leistungsmessung, auf die im Folgenden näher eingegangen wird, wider.

Die logistische Lieferantenbewertung setzt sich aus den übergeordneten Kennzahlen

- Logistische Supplier Performance und
- Beziehungsqualität

zusammen. Beide Kennzahlen sind in der Balanced Scorecard des Unternehmens verankert.

Abbildung 59 zeigt die Jahres-Mittelwerte sowie die Trendentwicklung in Bezug auf die Messung der Kennzahl *Logistische Supplier Performance* über die Jahre 2005 – 2007 über die gesamte Lieferantenbasis des betroffenen Fahrzeugprojektes. Diese Kennzahl dokumentiert die operative Prozessleistung der Lieferantenbasis. Die Datenbasis zur Berechnung dieser Kennzahlen und deren Sub-Kennzahlen entstammt dem betriebseigenen ERP-System, d.h. die Kennzahlen basieren sozusagen auf „harten“ Fakten.

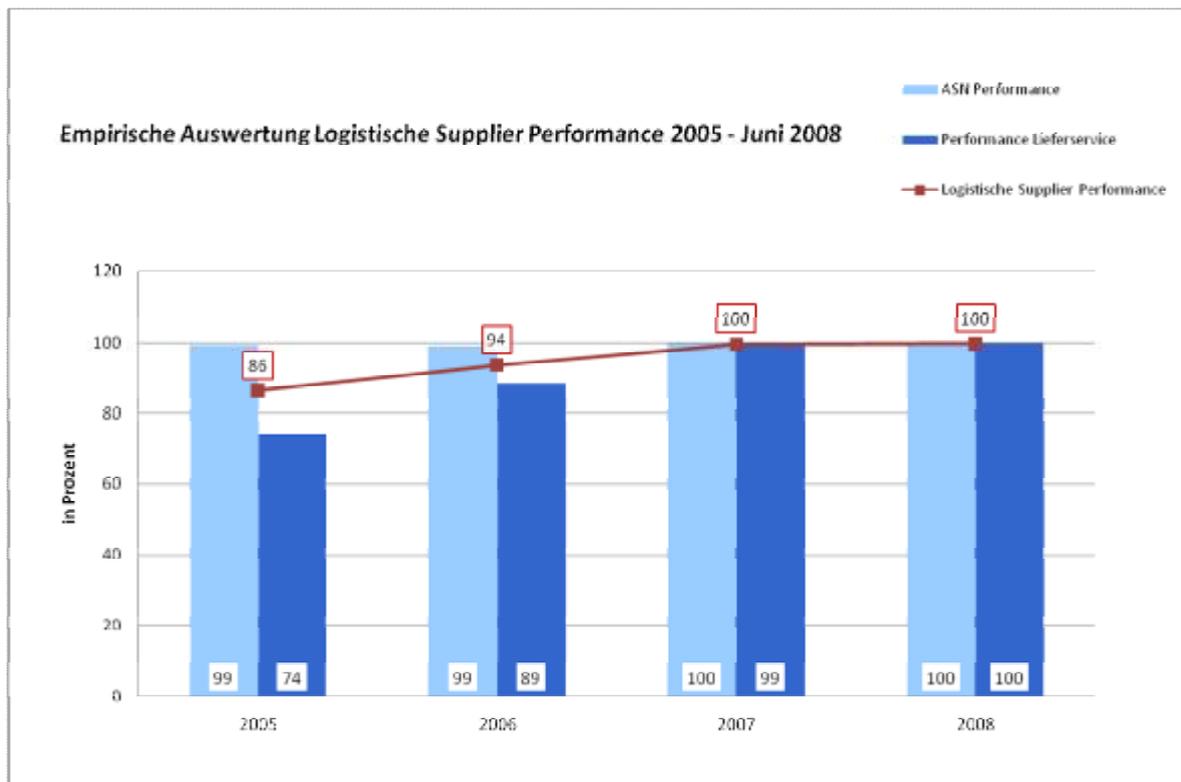


Abbildung 59: Entwicklung der logistischen Supplier Performance 2005 – 2008⁴⁹⁹

⁴⁹⁹ Eigendarstellung

Die *Logistische Supplier Performance* wird über die Kennzahlen

- ASN Performance (ASN...Advanced Shipping Notice, entspricht der elektronischen Übermittlung des Lieferscheines vor dem Eintreffen der Ware) und
- Performance Lieferservice

dargestellt.

In diesem Zusammenhang definiert sich die Kennzahl *ASN Performance* über die Sub-Kennzahlen

- Lieferungen mit ASN,
- Zeit- und mengenkorrekte ASN und
- ASN Integrität.

Die Kennzahl *Performance Lieferservice* wiederum wird über die Sub-Kennzahlen

- Termintreue und
- Einhaltung der Gebindevorschriften

dargestellt. Die Sub-Kennzahlen Über-/Unterlieferung und Mehr-/Minderlieferung wurden im Rahmen des Praxisprojektes aufgrund der schwierigen Darstellung in der zur Verfügung stehenden Informationstechnologie nicht gemessen. Sehr wohl wurden diese Kennzahlen aber im Rahmen des Praxisprojektes als wichtige Kennzahlen identifiziert und aus diesem Grund im Rahmen der Modellbildung berücksichtigt (vgl. Kap. 4.5.3 bzw. Abbildung 54).

Aus der Auswertung geht hervor, dass die Haupt-Kennzahl *Logistische Supplier Performance* über den Zeitverlauf einen positiven Trend aufzeigt.

Die Kennzahl *ASN Performance* startet bereits auf einem sehr hohen Level, verzeichnet im ersten Jahr der Messung eine Verbesserung und bleibt dann auf gleichem Level.

Einen sehr starken positiven Trend innerhalb der ersten beiden Jahre hingegen verzeichnet die Kennzahl *Performance Lieferservice*. Nach dem zweiten Jahr wird ein sehr hoher Level (99%) erreicht, der im letzten Jahr der Messung noch eine weitere Steigerung auf 100% erfährt.

Insgesamt wird also eine starke Steigerung in den ersten beiden Jahren verzeichnet. Danach verläuft die *Logistische Supplier Performance* auf einem hohen stabilen Level.

Die Kennzahl *Beziehungsqualität* wird über

- Soft Facts („weiche“ Faktoren zur Darstellung der Qualität der Lieferantenbeziehung) und
- Hard Facts („harte“ Faktoren zur Darstellung der Qualität der Lieferantenbeziehung) definiert.

Soft-Facts werden über die Faktoren

- Early Warnings,
- Erreichbarkeit der Ansprechpartner,
- Kommunikationsqualität und
- Verhalten im Problemfall beschrieben.

Hard-Facts werden in einem ersten Schritt über *Erstreaktion auf Reklamationen* dargestellt.

Die Messung dieser Kennzahl erfolgte im Rahmen des Praxisprojektes aber erst ab dem Jahr 2007.

In einer zweiten Optimierungsphase ist es darüberhinaus geplant, Lieferanten in das Verbesserungsvorschlagswesen mit einzubeziehen und als Hard-Fact die Kennzahl *Anzahl Verbesserungsvorschläge* zu messen.

Abbildung 60 stellt die Entwicklung der Kennzahl *Beziehungsqualität* inklusive der Subkennzahlen dar.

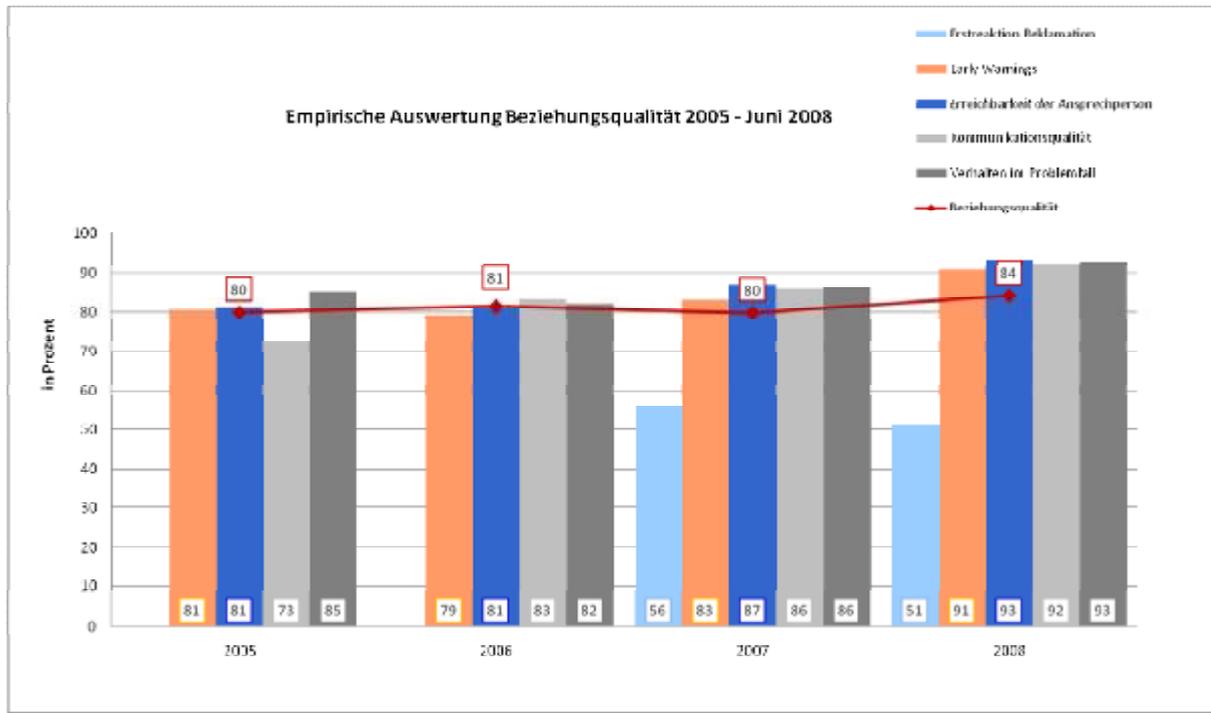


Abbildung 60: Entwicklung der Kennzahl Soft-Facts 2005-2008⁵⁰⁰

Die Auswertung zeigt eine deutlich positive Entwicklung der Soft-Facts *Early Warnings*, *Erreichbarkeit der Ansprechperson*, *Kommunikationsqualität* und *Verhalten im Problemfall* über den definierten Zeitraum der Messung. Die Hard-Facts in Form der Kennzahl *Erstreaktion auf Reklamationen* weisen ab Messungsbeginn einen negativen Trend auf und beeinflussen dadurch die Entwicklung der Gesamtkennzahl *Beziehungsqualität* auch negativ.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sowohl der Verlauf der Kennzahl *Logistische Supplier Performance* als auch der Kennzahl *Beziehungsqualität* einen positiven Trend verzeichnet. Interessant in diesem Zusammenhang ist es nun, die Auswertungen aus Logistischen Reklamationsabwicklung 2005 – 2007 zu analysieren. Dies wird im folgenden Kapitel dargestellt.

⁵⁰⁰ Eigendarstellung

5.4.2 AUSWERTUNG DER LOGISTISCHEN REKLAMATIONSABWICKLUNG 2005 - 2008

Die Zielsetzung des Reklamationsprozesses der MAGNA STEYR ist die strukturierte und zeitnahe Rückspiegelung von Abweichungen im Zulieferprozess an den jeweiligen Verursacher, um einerseits einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess sicherzustellen, und andererseits entstandene Zusatzkosten verursachungsgerecht zu kompensieren.

Die nachfolgenden Auswertungen beziehen sich auf die Reklamationsabwicklung desselben Fahrzeugprojektes, für das in den vorhergehenden Ausführungen Analysen in Bezug auf die *Logistische Supplier Performance* und die *Beziehungsqualität* durchgeführt wurden.

Reklamiert wurden in diesem Zusammenhang Abweichungen in Bezug auf die Kennzahl *Logistische Supplier Performance* bzw. deren untergeordneten Kennzahlen. Nicht reklamiert wurden Abweichungen in Bezug auf Kennzahlen zur Darstellung der *Beziehungsqualität*.

Ziel der Analyse war es, eventuelle Zusammenhänge zwischen der Logistischen Supplier Performance und der Reklamationsabwicklung herzustellen. Konkret von Interesse war dabei die Beantwortung der Fragestellung, ob die Rückspiegelung von Abweichungen in Bezug auf die geforderten Leistungsziele an den Lieferanten in Form von Reklamationen einen Einfluss auf die Kennzahl *Logistische Supplier Performance* haben kann.

Abbildung 61 zeigt den Verlauf logistischer Reklamationen über den Zeitraum 2005 – 2008. Die Darstellung zeigt den Verlauf der Reklamationen auf Index-Basis, d.h. die Anzahl der Reklamationen im Jahr 2005 stellen einen Index von 100 Prozent dar.

Betrachtet man die Gesamtanzahl der Reklamationen, so lässt sich ein Abnehmen der Reklamationen bis zum Jahr 2008 feststellen. Die Reklamationen hinsichtlich der Kennzahl *Performance Lieferservice* nehmen im Vergleich zur Ausgangsbasis im Jahr 2005 in den folgenden Jahren deutlich ab.

Interessant ist es, diese Auswertung in Zusammenhang mit dem Verlauf der Kennzahl *Performance Lieferservice* aus der Messung der logistischen Lieferantenbewertung 2005 – 2008 zu sehen (vgl. Abbildung 59). Die Kennzahl *Performance Lieferservice* weist einen positiven Trend auf, während die Reklamationen im Gegensatz dazu rückläufig sind. Ein möglicher Erklärungsansatz hierzu kann sein, dass mit Fortdauer der Rückspiegelung der Abweichungen im Lieferprozess in Form der Reklamationen zunehmend Fehler im Zulieferprozess nachhaltig vermieden werden.

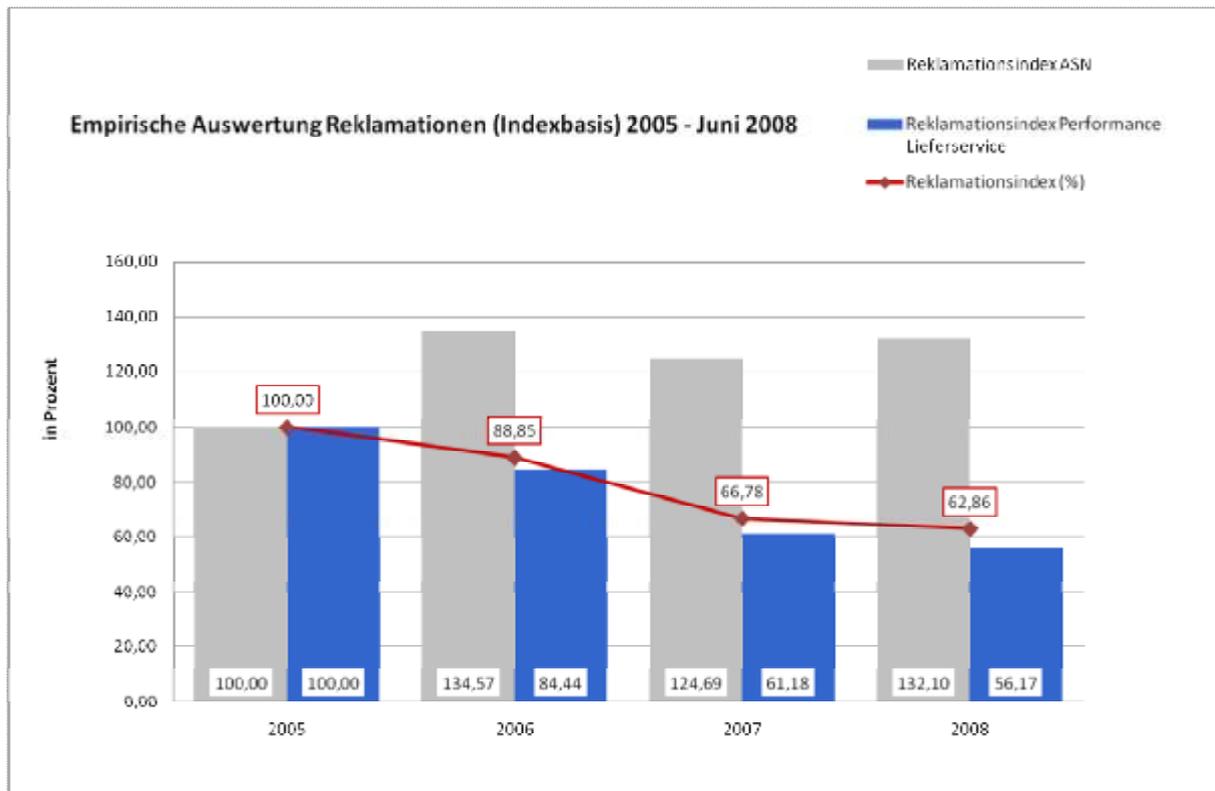


Abbildung 61: Auswertung zur Reklamationsabwicklung 2005 – 2008⁵⁰¹

Die Anzahl der Reklamationen in Bezug auf die Kennzahl *ASN Performance* steigen hingegen im zweiten Jahr der Messung deutlich an und bewegen sich auch in den Folgejahren auf einem deutlich höheren Level im Vergleich zur Ausgangsbasis im Jahr 2005.

Die logistische Lieferantenleistungsmessung zur *ASN Performance* zeigt im Vergleich dazu fast von Beginn an einen hohen Performance-Level. (vgl. Abbildung 59). Die Leistung im Hinblick auf die *ASN Performance* kontinuierlich auf einem nachhaltig hohen Performance-Level halten zu wollen, scheint also eine permanent intensive Arbeit zu erfordern.

⁵⁰¹ Eigendarstellung

Vergleicht man aber die Gesamtanzahl aller Reklamationen mit dem Verlauf der übergeordneten Kennzahl *Logistische Supplier Performance*, so ist grundsätzlich bei einem Rückgang der Reklamationen eine deutliche Steigerung der *Logistischen Supplier Performance* über den Betrachtungszeitraum feststellbar. Die kontinuierliche Rückspiegelung der Lieferabweichungen scheint also durchaus positive Auswirkungen zu haben und somit sinnvoll zu sein. Generell bleibt jedoch festzuhalten, dass kein unbedingter und zwingender Zusammenhang zwischen der logistischen Leistungsmessung und der Reklamationsabwicklung bestehen muss, da Auswertungen dieser Art in vielen Fällen multifaktoriell zu bewerten sind.

5.4.3 ENTWICKLUNG INTERNER LOGISTIKKOSTEN 2005 - 2008

Im Rahmen der vorhergehenden Ausführungen wurde festgestellt, dass die Prozesse

- Materialdisposition,
- Transportmanagement und Externe Versorgung,
- Wareneingang und Lagerhaltung sowie
- Bandversorgung

von der Zusammenarbeit mit Lieferanten beeinflusst werden (vgl. dazu Kap. 3.7).

Einer der theoretischen Ansätze im Rahmen der vorliegenden Arbeit war, dass die gezielte Verbesserung von Prozessen im Allgemeinen auf der kontinuierlichen Messung von Prozesskennzahlen und der Ableitung von Maßnahmen aus dieser Leistungsmessung basiert. Wird die Effizienz bzw. Effektivität von Prozessen verbessert, so ist davon auszugehen, dass sich diese Verbesserungsmaßnahmen auch in einer Reduktion der Prozesskosten auswirken.

In diesem Zusammenhang ist es also von wesentlicher Bedeutung, die Kostenentwicklung jener Prozesse, die einer Leistungsmessung unterzogen werden, dahingehend zu untersuchen, ob tatsächlich eine Reduktion der Prozesskosten erzielt wird.

Folgende Ausführungen zur Beantwortung dieser Fragestellung beziehen sich auf die Auswertung der Kostenentwicklung in den Prozessen Materialdisposition, Wareneingang, Lagerhaltung und Bandversorgung im Zeitraum 2005 – 2008. Sie betreffen dasselbe Fahrzeugprojekt der MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik, das bereits in den vorangegangenen Ausführungen hinsichtlich der Leistungsbewertung für Lieferanten und der Reklamationsabwicklung analysiert wurde. Die Prozesskosten für Lagerhaltung und Bandversorgung sind zu einem übergeordneten Prozess *Materialwirtschaft* zusammengefasst.

Abbildung 62 zeigt die Entwicklung der Kosten für die betroffenen Prozesse im Zeitraum 2005 – 2008. Die Auswertung basiert auf einer Indexbetrachtung der Kosten, d.h. die Kosten des Jahres 2005 werden mit einem Index von 100 Prozent angesetzt.

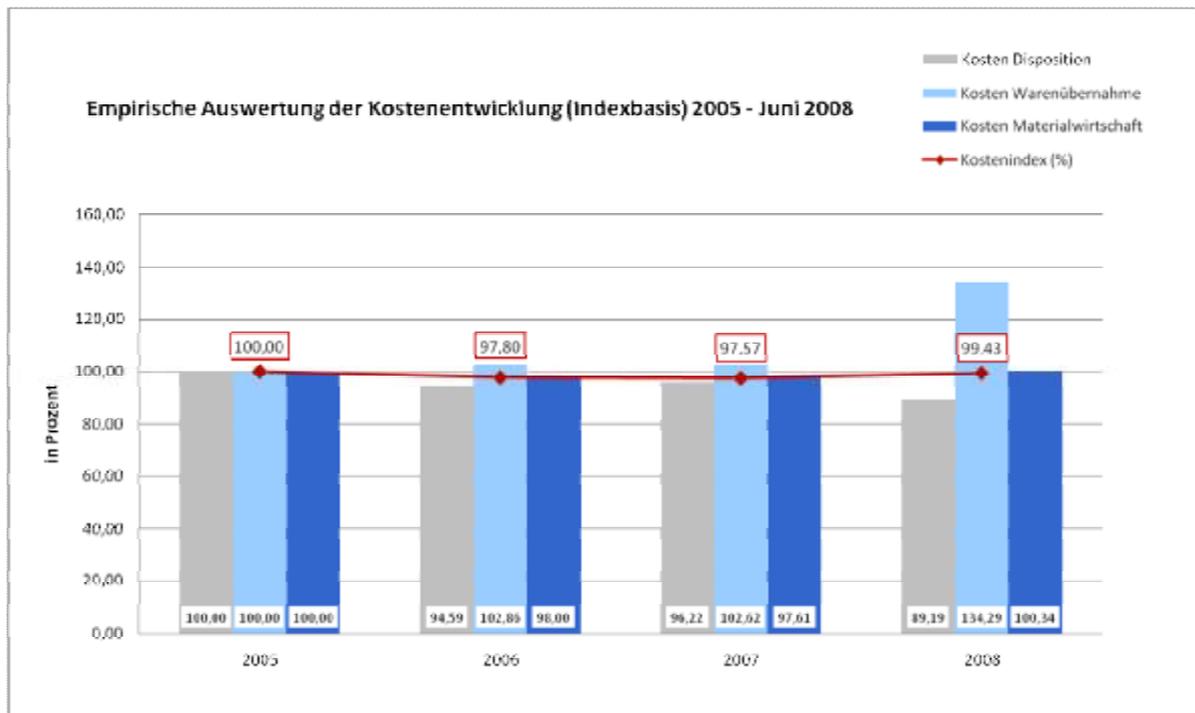


Abbildung 62: Indexbetrachtung zu Prozesskosten 2005 – 2008⁵⁰²

Die Auswertung zeigt, dass die Kosten für die Materialdisposition im Jahr 2008 gegenüber dem Jahr 2005 deutlich reduziert wurden.

⁵⁰² Eigendarstellung

Die Kosten der Materialwirtschaft sinken in den ersten Jahren des Betrachtungszeitraumes, erreichen aber gegen Ende fast denselben Level wie zu Beginn der Messung. Der Anstieg im Jahr 2008 ist konkret mit zunehmendem Rückgang der Produktion bei gleichbleibender Personaldecke bzw. Kurzarbeit zu erklären. Die Kosten der Warenübernahme hingegen steigen anfangs moderat, im Jahr 2008 dann jedoch deutlich. Der Anstieg der Kosten wird in diesem Fall konkret mit der höheren Anzahl an Sendungsaufkommen resultierend aus höheren Stückzahlen erklärt. Der deutliche Anstieg im Jahr 2008 wird einerseits mit einer Änderung der Sendungsstruktur sowie Kurzarbeit aufgrund der rückgängigen Produktionsstückzahlen erklärt.

Aus Sicht der Gesamtkosten ist eine Reduktion in den Jahren 2006 und 2007 ersichtlich, hingegen ein Anstieg im Jahr 2008.

Ergänzend zur Kostenentwicklung muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass kollektivvertragliche Erhöhungen der Personalkosten über den Betrachtungszeitraum in den betrachteten Kostenpositionen inkludiert sind. Würde diese Erhöhung berücksichtigt werden, so ergäbe sich eine deutlich größere Kostenschere.

Alle diese Ergebnisse sind auch in diesem Fall wiederum unter dem Aspekt zu sehen, dass die Ursachen für die Kostenreduktionen multifaktoriell sein können. D.h. die beschriebenen Ergebnisse können auf die Messung der Lieferantenleistung bzw. auf die Reklamationsabwicklung und die daraus abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen zurückgeführt werden, ein zwingender Zusammenhang kann aber nicht belegt werden.

5.5 KONKLUSION ZU DEN ERGEBNISSEN DES PRAXISPROJEKTES UND RÜCKSCHLÜSSE AUF DAS MODELL

Das im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelte Modell für Supplier Relationship Management im Logistikbereich erwies sich in der betrieblichen Praxis als anwendbares Werkzeug für die zielorientierte und strategiekonforme Steuerung der Lieferantenbasis aus Logistiksicht. Die definierten Controlling-Werkzeuge gewährleisteten die kontinuierliche Steuerung und unterstützen das Aufzeigen von logistischen Verbesserungspotenzialen im Versorgungsprozess.

Ein entscheidender Faktor für den Erfolg der Implementierung des Modells war die strukturierte Vorgehensweise gemäß dem definierten Strategieprozess. Die gemeinsame Erarbeitung und Definition eines Leitbildes bzw. von Zielen und der Strategie zur Erreichung der Ziele erwiesen sich als jene Faktoren, die letztendlich Akzeptanz bei den Mitarbeitern hinsichtlich des Nutzens des Modells für deren Arbeit schufen.

Durch die Einbindung der Mitarbeiter wurden Ziele und Strategien von diesen selbst mitgetragen.

Derselbe Effekt war auch im Hinblick auf die Gestaltung und Dokumentation des Ablaufprozesses „Bewertung und Weiterentwicklung der logistischen Lieferantenleistung“ festzustellen. Durch die Einbindung der Mitarbeiter wurden die definierten Prozesse im täglichen Geschäft gelebt bzw. umgesetzt.

Darüberhinaus diente die Prozessbeschreibung aber auch der Ableitung der erforderlichen Werkzeuge zur Leistungsmessung. Da der Ablaufprozess die einzelnen Prozessschritte sowie die Verantwortlichkeiten im Detail beschreibt, konnten daraus die Anforderungen an die unterstützende Software-Applikation sowie die erforderliche Datenbasis spezifiziert werden.

Ein ebenso wichtiger Effekt war aber auch der feststellbare Kulturwandel im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten im Logistikbereich, der sich schließlich in einer positiveren Sichtweise der Beziehung zu Lieferanten sowie der Anerkennung des Lieferanten als wichtigen Prozesspartner manifestierte.

Was die *logistische Lieferantenbewertung* betrifft, gilt es vor allem festzuhalten, dass sich die Vorgehensweise, „harte“ Messfaktoren auf Basis des betriebseigenen ERP-Systems mit „weichen“, d.h. qualitativen Faktoren, zu mischen, bewährt hat. Während die harten Faktoren deutlich mehr auf die operative Prozessleistung eingingen, stellten die weichen Faktoren die Kultur der Zusammenarbeit bzw. die Beziehungsqualität im weiteren Sinne ausreichend dar.

Es erscheint aber als durchaus zielführend, weitere harte, auf den operativen Prozess bezogene Kennzahlen, wie beispielsweise die Messung von *Mehr-/Minderlieferungen* zur Leistungsmessung umzusetzen. In diesem Fall kann der Interpretationsspielraum in Bezug auf die Leistung des Lieferanten deutlich mehr eingeschränkt werden, als im Falle einer qualitativen Beurteilung des Lieferanten.

Verbesserungspotential in Bezug auf die logistische Lieferantenbewertung ist im Hinblick auf die Rückspiegelung der Lieferantenleistung zu sehen. Die Ergebnisse wurden vorerst nur zur internen Steuerung herangezogen. In einem weiteren Schritt ist die umgehende Kommunikation bzw. Bereitstellung der Ergebnisse der Leistungsmessung empfehlenswert, da Leistungsabweichungen dem Lieferanten zeitnah visualisiert werden können und eine schnelle Reaktion bzw. Korrektur durch den Lieferanten ermöglicht wird.

Einen entscheidenden Faktor für Umsetzbarkeit der logistischen Lieferantenbewertung stellt eine qualitative hochwertige Datenbasis dar. Sind Daten, die die Basis zur Berechnung der Kennzahlen bilden, nicht verfügbar oder qualitativ zu hinterfragen, so ist das Ergebnis der Leistungsmessung praktisch nicht verwendbar.

Die *logistische Reklamationsabwicklung* hat sich als gutes Instrument zur Rückspiegelung der Leistung des Lieferanten bzw. zur Entwicklung und Verbesserung logistischer Versorgungsprozesse bewährt. Abweichungen in Bezug auf die definierten Anforderungen und Rahmenbedingungen können in transparenter Form an den Lieferanten kommuniziert werden. Der Lieferant wird zur Einleitung eines strukturierten Verbesserungsprozesses angehalten.

Die *Messung der Logistikkosten* zu den betroffenen Prozessen ist grundsätzlich ein gutes ergänzendes Werkzeug zur Steuerung, und dokumentiert gleichzeitig auf einfache Weise das Ergebnis von Verbesserungsmaßnahmen.

Dennoch erscheint hier eine tiefere Detaillierung der Kosten, die eine Zuordnung zu einzelnen Teilschritten innerhalb der betrachteten Prozesse zulässt, trotz des damit verbundenen höheren Aufwandes an manchen Stellen sinnvoll, um eine noch gezieltere Steuerung zu ermöglichen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich das entwickelte Modell in der betrieblichen Praxis bewährt hat. Wenn auch die Ergebnisse des Praxisprojektes teilweise als multifaktoriell zu bewerten sind, so leistet das Modell dennoch einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung in dem der Arbeit zugrundeliegenden Forschungsbereich. Als wesentliche Verbesserungen sind vor allem folgende Faktoren anzuführen:

- Die Definition von Leitbild, Zielen und Strategie gemäß der definierten Vorgehensweise bewirkt einen Kulturwandel innerhalb der Organisation.
- Die Transparenz und die Struktur in Bezug auf Ablaufprozesse wird verbessert.
- Die Steuerung und Verbesserung der logistischen Abläufe gestaltet sich effizienter und effektiver.

6 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Arbeit in Bezug auf die forschungsleitenden Fragestellungen im Überblick zusammengefasst. Im Anschluss werden Anknüpfungspunkte für zukünftige wissenschaftliche Forschungsfelder ausgehend von der vorliegenden Forschungsarbeit dargestellt.

6.1 ZUSAMMENFASSUNG

Die steigende Prozesskomplexität und zunehmende Dynamik in der Automobilindustrie erfordern die Ausgestaltung von effizienten und effektiven Prozessen und Informationsflüssen zwischen Hersteller und Zulieferer. In diesem Zusammenhang ist ein exzellentes Logistikmanagement der Zukunft, unter anderem durch die Integration von Zulieferern auf Basis einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung von Herstellern und Zulieferern, oder die Vermeidung von Redundanzen durch operative Verknüpfung gekennzeichnet. Der Aufbau bzw. die Ausgestaltung eines logistischen Supplier Relationship Managements ist notwendig, was in der Regel die Bereitstellung von Ressourcen und Werkzeugen durch das Unternehmen erfordert.

Vor allem besteht das Problem, dass kein zugleich wissenschaftlich gut fundiertes und in der Praxis – insbesondere der Automobilindustrie – breit anerkanntes und implementiertes Modell für logistisches Supplier Relationship Management im Allgemeinen bzw. Logistik-Controlling für diesen Bereich im Speziellen gibt. Der überwiegende Teil vorliegender Literatur, Studien und durchgeführter Praxisprojekte im Bereich des Supplier Relationship Managements fokussiert jeweils nur auf einzelne abgegrenzte Bausteine. Eine Fokussierung auf Logistikaspekte bzw. eine „Bau-Anleitung“ für logistikrelevante Elemente ist nicht verfügbar. Jedes Unternehmen wird daher sein eigenes Modell entwickeln.

Des Weiteren basieren empirische Studien hinsichtlich der Auswirkungen bei der Umsetzung nur auf Expertenbefragungen und hierzu nur auf einzelne Aspekte oder Bausteine eines logistischen Supplier Relationship Managements. Die realen Auswirkungen im Falle der Erprobung in der betrieblichen Praxis sind in der wissenschaftlichen Literatur nicht dokumentiert.

Ausgehend von der oben beschriebenen Ausgangssituation leiten sich die spezifischen Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit ab, auf deren Beantwortung im Folgenden eingegangen wird.

Was sind die erforderlichen Bausteine eines logistischen Supplier Relationship Managements in der Automobilindustrie?

Bezüglich des Logistikbegriffes existieren eine Vielzahl von Ansätzen und inhaltlichen Definitionen bzw. Konzeptionen. Im Rahmen der Abgrenzung wurde im zweiten Kapitel der vorliegenden Arbeit die vierstufige Logistik-Konzeption nach WEBER als Basis zugrunde gelegt. Die inhaltliche Auffassung zum logistischen Supplier Relationship Management wurde in weiterer Folge tiefer spezifiziert. Das logistische Supplier Relationship Management wurde dabei in die höchste Entwicklungsstufe der Logistikkonzeption nach WEBER, das Supply Chain Management, als ein Teilbereich der Logistik eingeordnet.

Das logistische Supplier Relationship Management wurde darüberhinaus als ein Teilbereich eines umfassenden Supplier Relationship Managements definiert. Diese Abgrenzung stellt die erste Dimension des Modells für logistisches Supplier Relationship Management dar.

Eine weitere Dimension des Modells stellen die drei Handlungsebenen des Unternehmensmanagements dar. In diesem Zusammenhang wurde der Notwendigkeit der Koexistenz der normativen, strategischen und operativen Handlungsebene des Unternehmensmanagements Rechnung getragen und eine entsprechende Abgrenzung diesbezüglich vorgenommen.

Zur Gestaltung der Supply Chain wurde die Kategorisierung in die Elemente Prozesse, Organisation, Informationssysteme und Controlling vorgenommen. Diese Kategorisierung dient als dritte Entwicklungsdimension der Modellierung.

Durch diese Strukturierung entsteht ein Modell für Supplier Relationship Management im Bereich der Logistik in Form eines morphologischen Baukastens, der die Ausgestaltung der einzelnen Elemente systematisiert und dadurch wesentlich erleichtert. Dieses Modell bildet das Fundament der Forschungsarbeit. Mit diesem Modell steht erstmals ein umfassendes und strukturiertes Modell für Supplier Relationship Management im Logistikbereich der Automobilindustrie zur Verfügung, welches einem Unternehmen eine sehr effiziente und effektive Umsetzung in die Praxis ermöglicht.

Mit welchen qualitativen und finanziellen Indikatoren können die Auswirkungen im Falle einer Implementierung des erarbeiteten Modells für SRM im Logistikbereich gemessen werden?

Ein gemeinsames und einheitliches Prozessverständnis hinsichtlich der unternehmensübergreifenden Abläufe ist eine wesentliche Grundlage für das Controlling in der Lieferkette bzw. in weiterer Folge für Aktivitäten zur Steigerung der Effizienz und Effektivität der Lieferkette.

Im Rahmen des dritten Kapitels wurde daher ein Supply Chain Prozessmodell entwickelt, das diese grundsätzlichen Anforderungen erfüllt. Das Prozessmodell wurde in seiner normativen, strategischen und operativen Dimension beschrieben und stellt die Basis für die Definition von finanziellen und qualitativen Indikatoren bzw. die Entwicklung eines Logistik-Controlling Modells im Bereich des Supplier Relationship Managements dar.

Im vierten Kapitel wurde das Controlling-Modell in seinen normativen, strategischen und operativen Ausprägungen entwickelt und die jeweils zur Verfügung stehenden Instrumente dargestellt. Als zielführend zur Konzeption der einzelnen Bausteine erwies sich dabei eine prozessorientierte und strukturierte Vorgehensweise.

Bei der Festlegung von finanziellen und qualitativen Indikatoren wurde in strategische und operative Indikatoren unterschieden. Zur Verknüpfung der operativen und strategischen Handlungsebene des Unternehmensmanagements wurden die strategischen Indikatoren, deren Grundlage operative Indikatoren zur Messung der Prozessleistung bzw. zur Messung der Beziehungsqualität bilden, in der Balanced Scorecard des Unternehmens verankert.

Als Indikatoren selbst dienen definierte logistische Kennzahlen und die Logistikkosten. Während die Kennzahlen die Auswirkungen der Implementierung des Modells aus Sicht der Prozessleistung zeigen sollen, dienen die Logistikkosten der Dokumentation der Kostenauswirkung.

Als eine wesentliche Voraussetzung, um strategische und operative Indikatoren überhaupt festlegen zu können, wurde die Ausgestaltung der normativen Grundausrichtung des Supplier Relationship Managements im Bereich der Logistik in Form eines Leitbildes dargestellt.

Im Ergebnis entstand erstmals ein über die Handlungsebenen des Unternehmensmanagements integriertes Logistik-Controlling-Modell inklusive der finanziellen und qualitativen Indikatoren zur Messung der Auswirkungen im Falle der Implementierung des Modells für das Supplier Relationship Management im Bereich der Logistik.

Welche Auswirkungen hat die Implementierung dieses Modells auf die definierten Indikatoren?

Die *Logistische Supplier Performance* als Hauptkennzahl, definiert über entsprechende Sub-Kennzahlen, weist über den Betrachtungszeitraum in der untersuchten Unternehmung einen positiven Trend auf. Grundsätzlich kann also gesagt werden, dass sich die Prozessleistung verbessert hat.

Auch die Kennzahl *Beziehungsqualität* zeigt einen positiven Entwicklungstrend.

Schlussfolgernd kann an dieser Stelle also festgehalten werden, dass sich die Art der Zusammenarbeit durch den Einsatz des definierten Modells verbessert.

Eine Reduzierung der Kosten je nach betrachtetem Prozess ist feststellbar, was ebenfalls als positiver Effekt der Modellanwendung zu sehen ist.

Der wesentliche wissenschaftliche Beitrag in diesem Zusammenhang ist die Dokumentation und die Interpretation der Auswirkungen bei der Umsetzung des Modells. Erstmals wurde ein integriertes Modell implementiert und dessen Wirkungen im Rahmen eines Praxisprojektes gemessen.

Alle Ergebnisse hinsichtlich der Auswirkungen der Implementierung des Modells sind allerdings unter dem Aspekt zu sehen, dass die Ursachen für die positive Entwicklung der definierten Kennzahlen bzw. der Reduzierung der Kosten vielfältiger Natur sein können. Die festgestellten Entwicklungstendenzen können Ursache der Implementierung des Modells sein, müssen aber nicht zwingend damit zusammenhängen.

6.2 AUSBLICK

Im dynamischen Umfeld der Automobilindustrie ist eine exzellente Logistik immer mehr davon abhängig, wie gut die Lieferantenbasis auf die Anforderungen und Ausprägungen des Versorgungsprozesses eingestellt ist. Die Qualität des Versorgungsprozesses ist von einer intensiven gemeinsamen Entwicklungsarbeit abhängig. Die Beziehungskultur zwischen den Supply Chain Partnern ist in diesem Zusammenhang ein enorm wichtiger Faktor für den Erfolg der Logistik und letztlich des Unternehmens. Normative Aspekte wie die Beziehungskultur entscheiden somit über die Effizienz und Effektivität der strategischen Ausrichtung sowie der operativen Ablaufprozesse.

Die Ergebnisse der Forschungsarbeit zeigen positive Auswirkungen bei der Umsetzung des Modells in der betrieblichen Praxis. Dennoch wurde festgestellt, dass die Ursachen dieser positiven Auswirkungen vielfältiger Natur, also multifaktoriell, sein können. Eine endgültige und nachhaltige Aussage hinsichtlich der Effizienz und Effektivität des Modells kann aus Sicht des Autors nur im Falle einer empirischen Erprobung des Modells in mehreren Unternehmen und Branchen getroffen werden. Dieser Aspekt kann auch als ein erster von möglichen weiteren Anknüpfungspunkten angesehen werden.

Im Rahmen der Modellierung wurde vor allem auf die Kategorien Prozesse und Controlling eingegangen. Die Kategorien Informationssysteme und Organisation wurden nicht untersucht. Obwohl die Technologie von Informationssystemen im Bereich des Supply Chain Managements bzw. des Supplier Relationship Managements heute eine breite Unterstützung in der betrieblichen Praxis bietet, scheinen doch auch noch Möglichkeiten zu Verbesserungen gegeben zu sein. Als Forschungsfelder in diesem Bereich von erheblichen Interesse können die Auswirkung einer Konsolidierung bestehender Systeme und Schnittstellen zu Lieferantensystemen, die Standardisierung von Systemen oder auch die Auswirkung einer Verbesserung der Datenqualität von Informationsflüssen zwischen Lieferanten und Hersteller angeführt werden.

Auch hinsichtlich organisatorischer Aspekte besteht Forschungsbedarf. Fragestellungen wie jene nach der erforderlichen Personalqualifikation, von Möglichkeiten zur Personalbefähigung bzw. -entwicklung oder einer effizienten und effektiven organisatorischen Ausrichtung sind in diesem Themenfeld zu untersuchen.

Eine detaillierte Modellierung der normativen, strategischen und operativen Ausprägungen der Kategorien Informationssysteme und Organisation ist in diesem Zusammenhang also von Interesse und bietet somit auch ein weiteres Forschungsfeld für nachfolgende wissenschaftliche Arbeiten.

Schließlich wurde die Zusammenarbeit mit Lieferanten im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur aus dem Blickwinkel der Logistik betrachtet. Weitere Potenziale können in der Gestaltung der Bereiche Entwicklung, Einkauf oder Qualität gesehen werden. Einerseits besteht in diesen Bereichen Bedarf nach wissenschaftlichen Studien zu den normativen, strategischen und operativen Ausprägungen und Strukturen. Andererseits sind aber auch die Wechselwirkungen zu den anderen Bereichen ebenso wie zum Bereich der Logistik zu analysieren. Die Entwicklung eines integralen Modells in Bezug auf die Bereiche Logistik, Einkauf, Entwicklung und Qualität ist in diesem Zusammenhang ebenso als Anknüpfungspunkt für zukünftige wissenschaftliche Arbeiten zu sehen.

Folgende Potenziale für nachfolgende wissenschaftliche Forschungsaktivitäten können daher aus Sicht des Autors zusammenfassend angeführt werden:

- Empirische Erprobung des entwickelten Modells durch Einsatz in der betrieblichen Praxis in mehreren Unternehmen bzw. in verschiedenen Branchen.
- Analyse und Entwicklung der normativen, strategischen und operativen Elemente der Kategorien Informationssysteme und Organisation.
- Entwicklung eines integralen Modells für Supplier Relationship Management für die Bereiche Logistik, Einkauf, Entwicklung und Qualität auf Basis der im Rahmen der vorliegenden Arbeit zugrundegelegten Strukturierung in die Kategorien Prozesse, Controlling, Informationssysteme und Organisation.

7 LITERATURVERZEICHNIS

- APPELFELLER W.; BUCHHOLZ W. (2005):** Supplier Relationship Management. Strategie, Organisation und IT des modernen Beschaffungsmanagements / Appelfeller, Wieland; Buchholz, Wolfgang. - 1. Auflage. – Wiesbaden: Betriebswirtschaftler Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH 2005. – XXIV, 349 S. ISBN 3-409-12687-2.
- ARNDT H. (2004):** Supply Chain Management. Optimierung logistischer Prozesse / Arndt, Holger. – 1. Auflage. – Wiesbaden: Betriebswirtschaftler Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH 2004. – XII, 248 S. ISBN 3-409-12558-2.
- BACHER A. (2004):** Instrumente des Supply Chain Controlling. Theoretische Herleitung und Überprüfung der Anwendbarkeit in der Unternehmenspraxis / Bacher, Andreas. - 1. Auflage. – Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2004. – XXIV, 400 S. ISBN 3-8244-7985-0.
- BAUER U. (2001):** Unternehmenskultur in prozessorientierten Unternehmungen / Bauer, Ulrich. In: Prozessmanagement – Credo für neue Wettbewerbsstärke. - BWL Schriftenreihe, 3/2001 . Graz 2001, S. 32f.
- BAUER U. (2001):** Contra dem Strategiedefizit in der Controllerarbeit / Bauer, Ulrich. – In: Controllermagazin 25. Jg. 02/2000. S. 98.
- BERGER R. (2000):** Zulieferkooperationen: Strategie und Prozess müssen stimmen. Vortrag gehalten von Dr. Joachim Scholz. Euroforum-Konferenz - Verträge in der Zulieferindustrie. Stuttgart, 18. Jän. 2000, S. 15-18.
- BLEICHER K. (2004):** Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme / Bleicher, Knut. - 7., überarb. u. erw. Auflage. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH 2004. – 710 S. ISBN 3-593-37634-2.
- BOGASCHEWSKY R. (2000):** Informations- und Kommunikationssysteme zur Unterstützung des Beziehungsmanagements / Bogaschewsky, Ronald. - In: HILDEBRANDT H.; KOPPELMANN U. (Hrsg.): Beziehungsmanagement mit Lieferanten - Konzepte, Instrumente, Erfolgsnachweise. - 1.Auflage. – Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel 2000. VII, 164 S. ISBN 3-7910-1735-7.
- BÜCHNER H.J. (2003):** Technische Trends im Automobilbau, in: IKB Report: Märkte im Fokus. Automobilindustrie – Neue Chancen, zunehmender Investitions- und Finanzierungsbedarf. - 1. Aufl., Düsseldorf / Brüggen 2003, S. 8-17.

-
- BRÜHL R. (2004):** Controlling. Grundlagen des Erfolgscontrollings / Brühl, Rolf. – München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag 2004. – XI, 544 S. ISBN 3-486-27504-6.
- CLARK K.B.; FUJIMOTO T. (1992):** Automobilentwicklung mit System. Product development performance. (Deutsch). Strategie, Organisation u. Management in Europa, Japan u. USA.. / Clark, Kim B., Fujimoto, Takahiro. - Frankfurt/M. usw.: Campus, 1992. – 368 S. ISBN 3-593-34691-5.
- COHEN S.; ROUSSEL J. (2006):** Strategisches Supply Chain Management / Cohen, Shoshanah; Roussel, Joseph. – Berlin [u.a.]: Springer 2006. – XX, 328 S. ISBN 3-540-26636-4.
- DRUML M.; BLECHINGER J. (2008):** Lieferantenmanagement in der Anlaufphase eines 0.5 Tiers / Druml, Michael; Blechinger, Jörg. – In: SCHUH G.; STÖLZLE W.; STRAUBE F. (Hrsg.): Anlaufmanagement in der Automobilindustrie erfolgreich umsetzen. Einleitfaden für die Praxis. – Berlin [u.a.]: Springer 2008. – XI, 280 S. ISBN 978-3-540-78406-7.
- EICHHÜBL G.; KUNESCH H. (1996):** Operative Unternehmensplanung / Eichhübl, Günter; Kunesch, Hermann. - In: Eschenbach R. (Hrsg.): Controlling. – 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. – Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag 1996. – XXVII, 755 S. ISBN 3-7910-1078-6.
- ESCHENBACH R.; NIEDERMAYR R. (1996):** Die Konzeption des Controlling / Eschenbach, Rolf; Niedermayr, Rita. - In: Eschenbach R. (Hrsg.): Controlling. – 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. – Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag 1996. – XXVII, 755 S. ISBN 3-7910-1078-6.
- EYHOLZER K.; KUHLMANN W.; MÜNGER T. (2002):** Wirtschaftlichkeitsaspekte eines partnerschaftlichen Lieferantenmanagements / Eyholzer K.; Kuhlmann W.; Münger T. In: Supplier Relationship Management / Hildebrand, Knut (Hrsg.). Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH 2002. – 128 S. ISBN 3-89864-163-5.
- FÖRNGES J. (2006):** Strategisches Prozessmanagement in der Praxis. Grundlagen, Methodik, Umsetzung / Förnges, Jan. – Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller 2006. – 277 S. ISBN 3-86550-730-1.
- GÖLTHENBOTH M. (1998):** Global Sourcing und Kooperationen als Alternativen zur vertikalen Integration / Gölthenboth, Markus. - Frankfurt a. Main: Peter Lang GmbH Europäischer Verlag der Wissenschaften 1998. – 326 S. ISBN 3-6313-3094-4.

-
- GÖPFERT I. (2005):** Logistik Führungskonzeption. Gegenstand, Aufgaben und Instrumente des Logistikmanagements und –controllings / Göpfert, Ingrid. - 2.; aktualisierte und erweiterte Auflage. – München: Franz Vahlen 2005. – XIX, 420 S. ISBN 3-8006-2958- 5.
- GROLL M. (2004):** Koordination im Supply Chain Management. Die Rolle von Macht und Vertrauen / Groll, Marcus. - 1. Auflage. – Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH 2004. – 254 S. ISBN 3-8244-8158-8.
- GUDEHUS T. (2005):** Logistik. Grundlagen, Strategien, Anwendungen / Gudehus, Timm. - 3., neu bearb. Auflage. – Berlin [u.a.]: Springer 2005. – XVII, 1144 S. ISBN 3-540-24113-2.
- HAHN D.; KAUFMANN L. (2002):** Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement / Hahn, Dietger; Kaufmann, Lutz. - 2., überarb. u. erw. Auflage. – Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH 2002. – 1098 S. ISBN 3-4092-2253-7.
- HANIN T. (2002):** B2B-Verkaufsprozesscontrolling. Prozessmanagement und Controlling im Business-to-Business-Verkauf / Hanin, Thomas. – Dissertation, TU Graz. – Graz 2002.
- HARTMANN H. (2004):** Lieferantenmanagement. Gestaltungsfelder, Methoden, Instrumente mit Beispielen aus der Praxis / Hartmann, Horst. - 1. Auflage. – Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH 2004. – 135 S. ISBN 3-88640-106-5.
- HEROLD J.V. (2003):** Wertorientiertes Logistik-Controlling. Eine theoretische und empirische Untersuchung / Herold, John Victor. - 1. Auflage. – München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2003. – XVI, 270 S. ISBN 3-937236-01-5.
- HINTERHUBER H.H.; AL-ANI A.; HANDLBAUER G. (1996):** Das neue strategische Management. Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung / Hinterhuber, Hans H.; Al-Ani, Ayad; Handlbauer, Gerhard. - 1. Auflage. - Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH 1996. – 387 S. ISBN 3-4091-3564-2.
- HIRZEL M.; KÜHN F. (2005):** Prozessmanagement in der Praxis. Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern / Hirzel, Matthias; Kühn, Frank. – 1. Auflage. – Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH 2005. – 256 S. ISBN 3-409-14265-7.

- HOFFMANN W. (1996):** Die Aufgabenfelder im Überblick / Hoffmann, Werner. – In: Eschenbach R. (Hrsg.): Controlling. – 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. – Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag 1996. – XXVII, 755 S. ISBN 3-7910-1078-6.
- HOFFMANN W.; KLIEN W.; UNGER M. (1996):** Strategieplanung / Hoffmann, Werner; Klien, Wolfgang; Unger, Martin. – In: Eschenbach R. (Hrsg.): Controlling. – 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. – Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag 1996. – XXVII, 755 S. ISBN 3-7910-1078-6.
- HOFFMANN W.; NIEDERMAYR R.; RISAK J. (1996):** Die Konzeption des Controlling / Hoffmann, Werner; Niedermayr, Rita; Risak, Johann. – In: Eschenbach R. (Hrsg.): Controlling. – 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. – Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag 1996. – XXVII, 755 S. ISBN 3-7910-1078-6.
- HORVATH P. (2006):** Controlling / Horváth, Péter. – 10., vollständig überarbeitete Auflage. – München: Verlag Franz Vahlen 2006. – XXI, 907 S. ISBN 3-8006-3252-7.
- HUSSEY D.E. (1995):** Rethinking Strategic Management - Ways to Improve Competitive Performance / Hussey, D.E.. - 1. Auflage. – Wiley (Chichester) 1995. 326 S. ISBN 0-4719-5908-1.
- JEHLE M. (2005):** Wertorientiertes Supply Chain Management und Supply Chain Controlling / Jehle, Mark. - 1. Auflage. - Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH Europäischer Verlag der Wissenschaften 2005. – XXIII, 253 S. ISBN 3-631-53507-4.
- JUNG B. (2006):** Prozessmanagement in der Praxis. Vorgehensweise, Methoden, Erfahrungen / Jung, Berndt. – Köln: TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group 2006. – 166 S. ISBN 3-8249-0690-2.
- JÜNEMANN R.; DAUM M. (1988):** Vor einer Revolution in der Logistik / Jünemann, Reinhardt; Daum, Matthias. – io Management.
- KANITZ F. (2002):** Kennzahlenbasierte Fehleridentifizierung in der Beschaffungslogistik / Kanitz, Frieder. - Dissertation, Universität Hannover. - Hannover 2002.
- KAPLAN R. S.; LOWES A.; NORTON D. P. (1996):** The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action / Kaplan, Robert S.; Lowes A.; Norton, David P.. – McGraw-Hill Publ.Comp. 1996. – 322 S. ISBN 0-87584-651-3.
- KAPLAN R. S.; NORTON D. P. (1997):** Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen / Kaplan, Robert S.; Norton, David P.. – Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag 1997. – 309 S. ISBN 3-7910-1203-7.

-
- KLEE A. (2000):** Strategisches Beziehungsmanagement. Ein integrativer Ansatz zur strategischen Planung und Implementierung des Beziehungsmanagement / Klee, Alexander. - 1. Auflage. – Aachen: Shaker Verlag GmbH 2000. – XVIII, 367 S. ISBN 3-8265-5929-0.
- KLÖPPER H.-J. (1991):** Logistikorientiertes strategisches Management. Erfolgspotentiale im Wettbewerb / Klöpfer, Heinz-Jürgen. – Köln: Verlag TÜV Rheinland GmbH 1991. – 232 S. ISBN 3-8249-0032-7.
- KNOLMAYER G.; MERTENS P.; ZEIER A. (2000):** Supply Chain Management auf Basis von SAP-Systemen: Perspektiven der Auftragsabwicklung für Industriebetriebe / Knolmayer, Gerhard; Mertens, Peter; Zeier, Alexander. - Berlin [u.a.]: Springer 2000. - X, 211 S. ISBN 3-540-65512-3.
- KUMMERT B. (2004):** Steuerung von Klein- und Mittelbetrieben mit dem Controlling-Ansatz. – Dissertation, TU Graz. – Graz 2004.
- LARGE R. (2003):** Interpersonelle Kommunikation und erfolgreiches Lieferantenmanagement. Eine Kausalanalyse des externen Kommunikationsverhaltens von Beschaffungsmanagern / Large, Rudolf. - 1 Auflage. - Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH 2003. – XIV, 305 S. ISBN 3-8244-9120-6.
- LAWRENZ O.; HILDEBRAND K.; NENNINGER M., HILLEK T. (2001):** Supply Chain Management. Konzepte, Erfahrungsberichte und Strategien auf dem Weg zu digitalen Wertschöpfungsnetzen / Lawrenz, Oliver; Hildebrand, Knut; Nenninger, Michael; Hillek, Thomas. - 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. – Braunschweig/Wiesbaden: Friedr. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH 2001. – XIV, 374 S. ISBN 3-528-15742-9.
- LENZ G. (2005):** Integriertes Prozessmanagement. Erfolgreiche Einführung und Optimierung. Grundlagen – Erfahrungen – Praxisanleitung / Lenz, Günter. – Norderstedt: Books on Demand GmbH 2005. – 140 S. ISBN 3-8334-2872-4.
- MAGNA STEYR GROUP COMMUNICATIONS & MEDIA RELATIONS:** Das Unternehmen MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik.
- MMC/FG (2004):** FAST 2015, Future Automotive Industry Structure – Struktureller Wandel, Konsequenzen und Handlungsfelder für die Automobilentwicklung und –produktion / Mercer Management Consulting; Fraunhofer Gesellschaft; Management Summary, Jänner 2004, 48 S.

- MURSCHITZ M. (2006):** Optimierung der Lieferantbeziehungen. Diplomarbeit, TU Graz. – Graz 2006.
- NEUMANN M. (1998):** Neuere Trends der Modularisierung im Automobilbau / Neumann, Mathias. 12-Wochen-Arbeit im Rahmen der Prüfung für Diplom Sozialwirte an der Universität Göttingen. - Göttingen 1998.
- PFOHL H.C. (2000):** Supply Chain Management: Logistik plus? Logistikkette - Marketingkette – Finanzkette. 15. Fachtagung der Deutschen Gesellschaft für Logistik e.V., 23. Mai 2000, Darmstadt / Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.). – Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co 2000. – VII, 204 S. ISBN 3-503-05889-3.
- PFOHL H.C. (2004):** Logistikmanagement. Konzeption und Funktion / Pfohl, Hans-Christian. - 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. – Berlin [u.a.]: Springer 2004. – IX, 470 S. ISBN 3-540-00468-8.
- RANK O.N. (2003):** Formale und informelle Organisationsstrukturen. Eine Netzwerkanalyse des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses multinationaler Unternehmen / Rank O.N. - Dissertation, Universität Mannheim. – Mannheim 2003.
- REINHART G.; EFFERT C.; GRUNWALD S.; PILLER F.; WAGNER W. (2000):** SFB 582 "Marktnahe Produktion individualisierter Produkte", in: ZWF – Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 95. Jg., 12/2000, S. 5.
- RIEMER K.; KLEIN S. (2002):** Supplier Relationship Management. Supplier Relationships im Rahmen des Partner Relationship Managements / Riemer, Kai; Klein, Stefan. In: Supplier Relationship Management / Hildebrand, Knut (Hrsg.). Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH 2002. – 128 S. ISBN 3-89864-163-5.
- SCHUH G.; SCHWENK U. (2001):** Produktkomplexität managen: Strategien - Methoden – Tools / Günther Schuh; Urs Schwenk. - München; Wien: Hanser 2001. - XII, 262 S. + 1 CD-ROM Literaturverz. S. [249] - 260. - ISBN 3-446-18779-0.
- SCHWEICKART N.; TÖPFER A. (2006):** Wertorientiertes Management. Werthaltung – Wertsteuerung – Wertsteigerung ganzheitlich gestalten / Schweickart, Nikolaus; Töpfer, Armin. – Berlin [u.a.]: Springer 2006. – XII, 673 S. ISBN 3-540-25868-X.
- SEIDEL M.; LOCH C.H.; CHAHIL S.:** Quo Vadis, Automotive Industry? A Vision of Possible Industry Transformations, ohne Erscheinungsort ohne Erscheinungsjahr, http://www.insead.edu/~loch/articles/Paper_Automotive.pdf.

- STEINBAUER P. (2006):** Controlling in Forschung und Entwicklung. Die Anforderungen an ein F&E-Controlling und an den F&E_Controller in technologieorientierten Unternehmen. – 1. Auflage. – Graz: Verlag der Technischen Universität Graz 2006. – V, 365 S. ISBN 3-902465-44-1.
- STEINLE C. (2003b):** Systeme, Objekte und Bestandteile des Controlling / Steinle, Claus. – In: STEINLE C.; BRUCH H. (Hrsg.): Controlling – Kompendium für Ausbildung und Praxis. – Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag 2003. – 1225 S. ISBN 3-7910-2679-8.
- STÖLZLE W.:** Beziehungsmanagement – Konzeptverständnis und Implikationen für die Beschaffung. - In: HILDEBRANDT H.; KOPPELMANN U. (Hrsg.): Beziehungsmanagement mit Lieferanten - Konzepte, Instrumente, Erfolgsnachweise. - 1.Auflage. – Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel 2000. VII, 164 S. ISBN 3-7910-1735-7.
- SUPPLY CHAIN COUNCIL (2005):** Supply Chain Operations Model SCOR. Version 8.0, 2005, S. 368 – 385.
- WEBER J. (2002):** Logistik- und Supply Chain Controlling / Jürgen Weber. - 5., aktualisierte und völlig überarbeitete Auflage. – Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2002. – XV, 318 S. ISBN 3-7910-2068-4.
- WEBER J. (2002):** Logistikkostenrechnung. Kosten-, Leistungs- und Erlösinformationen zur erfolgsorientierten Steuerung der Logistik / Jürgen Weber. - 2., gänzlich überarb. Und erw. Auflage. - Berlin [u.a.]: Springer, 2002. – XIII, 335 S. ISBN 3-540-67612-0.
- WHEELWRIGHT S.C.; CLARK K.B. (1994):** Revolution der Produktentwicklung: Spitzenleistungen in Schnelligkeit, Effizienz und Qualität durch dynamische Teams / Stephen C. Wheelwright; Kim B. Clark *Dt. Übers. von Herbert Allgeier. - Frankfurt, Main [u.a.]: Campus-Verl., 1994. - 484 S. ISBN 3-593-35019-X.
- WIEDMANN H.; DUNZ R. (2000):** LIKE. Beziehungsmanagement in der Automobilzulieferindustrie am Beispiel der Sachs AG / Wiedmann, Horst; Dunz, Rainer. - In: HILDEBRANDT H.; KOPPELMANN U. (Hrsg.): Beziehungsmanagement mit Lieferanten - Konzepte, Instrumente, Erfolgsnachweise. - 1.Auflage. – Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel 2000. VII, 164 S. ISBN 3-7910-1735-7.
- WIENDAHL H.P.; GERST D.; KEUNECKE L. (2004):** Wiendahl, Hans-Peter [Hrsg.]: Variantenbeherrschung in der Montage: Konzept und Praxis der flexiblen Produktionsendstufe / Hans-Peter Wiendahl (Hrsg.). - Berlin [u.a.]: Springer, 2004. - XV, 329 S. ISBN 3-540-14042-5.

WILDEMANN H. (2005): Logistik Prozessmanagement. Organisation und Methoden / Wildemann, Horst. - 3., neubearbeitete Auflage. München: TCW Transfer-Centrum-Verlag GmbH 2005. – XVIII, 463 S. ISBN 3-931511-17-0.

ZENTES J.; SWOBODA B.; MORSCHETT D. (2005): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven / Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk. – 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. – Wiesbaden: Betriebswirtschaftler Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH 2005. – XIII, 1402 S. ISBN 3-409-21985-4.

8 ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: GRUNDSÄTZLICHER DISSERTATIONSABLAUF	9
ABBILDUNG 2: AUFBAU DER ARBEIT	10
ABBILDUNG 3: DEFINITIONEN UND ABGRENZUNGEN BESTEHENDER LOGISTIKBEGRIFFE	12
ABBILDUNG 4: KLASSTIFIZIERUNG BESTEHENDER DEFINITIONSANSÄTZE ZUM BEGRIFF DER LOGISTIK	13
ABBILDUNG 5: DIE VIER ENTWICKLUNGSSTUFEN DER LOGISTIK NACH WEBER	15
ABBILDUNG 6: MATERIAL- UND WARENFLUSSBEZOGENE KOORDINATIONSFUNKTION DER LOGISTIK	16
ABBILDUNG 7: DEFINITIONEN ZUM BEGRIFF „SUPPLY CHAIN MANAGEMENT“	19
ABBILDUNG 8: DIE FÜNF ELEMENTE DER SUPPLY CHAIN	21
ABBILDUNG 9: DER EINKAUF AUS SICHT DER BESCHAFFUNGSOBJEKTE	27
ABBILDUNG 10: AUFGABENBEREICHE DER BESCHAFFUNGSLOGISTIK	29
ABBILDUNG 11: ZIELE DER BESCHAFFUNGSLOGISTIK	30
ABBILDUNG 12: EINORDNUNG VON MANAGEMENTKONZEPTEN IN DIE WERTSCHÖPFUNGSKETTE	36
ABBILDUNG 13: LOGISTISCHES SRM ALS TEIL EINES UMFASSENDEN SRM	38
ABBILDUNG 14: DIE HANDLUNGSEBENEN DES UNTERNEHMENSMANAGEMENTS NACH BLEICHER	41
ABBILDUNG 15: PRÄGENDE ELEMENTE EINER UNTERNEHMENSKULTUR	48
ABBILDUNG 16: INHALTE DER HANDLUNGSEBENEN DES SUPPLIER RELATIONSHIP MANagements	63
ABBILDUNG 17: KONZEPTIONELLER BEZUGSRAHMEN FÜR DIE GESTALTUNG EINES LOGISTISCHEN SUPPLIER RELATIONSHIP MANagements	66
ABBILDUNG 18: SCHRITTWEISE VORGEHENSWEISE BEI DER MODELLIERUNG	67
ABBILDUNG 19: BEISPIELHAFTE DARSTELLUNG DER GLIEDERUNG UND DES INHALTS VON FÜHRUNGS-, LEISTUNGS- UND UNTERSTÜTZUNGSPROZESSEN	75
ABBILDUNG 20: VERTIKALE PROZESSAUFLÖSUNG AM BEISPIEL DES UNTERNEHMENS MAGNA STEYR FAHRZEUGTECHNIK	76
ABBILDUNG 21: WECHSELWIRKUNG ZWISCHEN WERTESYSTEM, LOGISTIK-FÜHRUNGSSYSTEM UND OPERATIVEM AUSFÜHRUNGSSYSTEM	82
ABBILDUNG 22: GEGENÜBERSTELLUNG FLUSSORIENTIERTER UND NICHT FLUSSORIENTIERTER FÜHRUNG	83
ABBILDUNG 23: PHASEN UND PROZESSE IN DER LOGISTIKKETTE	85
ABBILDUNG 24: SUPPLY CHAIN PROZESSE NACH JÜNEMANN	88
ABBILDUNG 25: MATERIAL-, INFORMATIONS- UND FINANZFLÜSSE ALS KERNELEMENTE DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE	89
ABBILDUNG 26: SUPPLY CHAIN PROZESSMODELL	91
ABBILDUNG 27: ENTWICKLUNGSPHASEN KLASSISCHER KONZEPTIONEN IM CONTROLLING	96
ABBILDUNG 28: AUFGABENFELDER DES CONTROLLINGS	99
ABBILDUNG 29: DIFFERENZIERUNGSMÖGLICHKEITEN VON CONTROLLINGAUFGABEN	100
ABBILDUNG 30: AUFGABENFELDER DES CONTROLLINGS IM FÜHRUNGSSYSTEM	102

ABBILDUNG 31: AUSPRÄGUNGEN DES CONTROLLINGS NACH ENTWICKLUNGSSTUFE DER LOGISTIK	107
ABBILDUNG 32: DER STRATEGIEPLANUNGSPROZESS IM ÜBERBLICK	111
ABBILDUNG 33: UMFELDDANALYSE – CHANCEN UND RISIKEN IN DER LIEFERKETTE	114
ABBILDUNG 34: ANALYSEFELDER DER STRATEGISCHEN UNTERNEHMENSANALYSE	115
ABBILDUNG 35: FRAGESTELLUNGEN BEI DER STRATEGISCHEN ANALYSE DES SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENTS IM LOGISTIKBEREICH	119
ABBILDUNG 36: STÄRKEN-SCHWÄCHEN-ANALYSE IM LOGISTISCHEN SRM	121
ABBILDUNG 37: WECHSELWIRKUNG VON ERFOLGSPOTENZIALEN DER LOGISTIK	122
ABBILDUNG 38: STRATEGISCHE ERFOLGSFAKTOREN IM LOGISTISCHEN SRM	127
ABBILDUNG 39: PRINZIPDARSTELLUNG EINER POTENZIALANALYSE IM LOGISTISCHEN SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT	130
ABBILDUNG 40: ENTWICKLUNG EINES LEITBILDES ZUR GEMEINSAMEN AUSRICHTUNG DES UNTERNEHMENS IM RAHMEN DES NORMATIVEN UNTERNEHMENSMANAGEMENTS	132
ABBILDUNG 41: PRINZIPDARSTELLUNG DES UNTERNEHMENSLEITBILDES UND LOGISTIKLEITBILDES ALS FUNDAMENT DES LEITBILDES FÜR LOGISTISCHES SRM	134
ABBILDUNG 42: LOGISTIK-CONTROLLING IM NORMATIVEN SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT	139
ABBILDUNG 43: BEISPIEL FÜR DIE KATEGORISIERUNG UND STRUKTURIERUNG VON LIEFERANTEN MIT DER PORTFOLIO-METHODE	148
ABBILDUNG 44: SCORECARD NACH DEM KONZEPT VON KAPLAN UND NORTON	155
ABBILDUNG 45: SUPPLY CHAIN BALANCED SCORECARD	157
ABBILDUNG 46: INTEGRATION DES SUPPLY CHAIN PROZESSMODELLS IN DIE PROZESSPERSPEKTIVE DER BALANCED SCORECARD	160
ABBILDUNG 47: LOGISTIK-CONTROLLING IM STRATEGISCHEN SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT ...	164
ABBILDUNG 48: ZUSAMMENFASSUNG DER VERRICHTUNGSBEZOGENEN ABGRENZUNG DER LOGISTIKKOSTEN NACH WEBER	170
ABBILDUNG 49: ÜBERBLICK ÜBER FEHLMENGENKOSTEN	172
ABBILDUNG 50: ROI – KENNZAHLENSYSTEM NACH DUPONT	183
ABBILDUNG 51: ANWENDUNGSBEISPIEL AUSGEWÄHLTER KENNZAHLEN ZUR MESSUNG DER LOGISTIKPERFORMANCE VON LIEFERANTEN BEI MAGNA STEYR	186
ABBILDUNG 52: AUSWAHL VON FAKTOREN ZUR DOKUMENTATION DER BEZIEHUNGSQUALITÄT MIT LIEFERANTEN IM BEREICH LOGISTIK AM BEISPIEL DER MAGNA STEYR	190
ABBILDUNG 53: REKLAMATIONSPROZESS AM BEISPIEL DER MAGNA STEYR	193
ABBILDUNG 54: CONTROLLING – MODELL FÜR DEN OPERATIVEN BEREICH IM LOGISTISCHEN SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT	196
ABBILDUNG 55: PROZESS ZUR ENTWICKLUNG DES LOGISTIK-CONTROLLINGS IM OPERATIVEN SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT	197
ABBILDUNG 56: ÜBERSICHT ZU OPTIMIERUNGSFELDERN IM BEREICH DES LOGISTISCHEN SRM BEI MAGNA STEYR	202

ABBILDUNG 57: ABLAUFPROZESS "BEWERTUNG UND WEITERENTWICKLUNG DER LOGISTISCHEN LIEFERANTENLEISTUNG" - TEIL 1	205
ABBILDUNG 58: ABLAUFPROZESS "BEWERTUNG UND WEITERENTWICKLUNG DER LOGISTISCHEN LIEFERANTENLEISTUNG" - TEIL 2	206
ABBILDUNG 59: ENTWICKLUNG DER LOGISTISCHEN SUPPLIER PERFORMANCE 2005 – 2008	209
ABBILDUNG 60: ENTWICKLUNG DER KENNZAHL SOFT-FACTS 2005-2008	212
ABBILDUNG 61: AUSWERTUNG ZUR REKLAMATIONSABWICKLUNG 2005 – 2008	214
ABBILDUNG 62: INDEXBETRACHTUNG ZU PROZESSKOSTEN 2005 – 2008	216

9 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
ASN	Advanced Shipping Notice
BSC	Balanced Score Card
Bspw.	Beispielsweise
Bzw.	Beziehungsweise
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	Das heißt
EDI	Electronic Data Interchange
EK	Eigenkapital
ERP	Enterprise Resource Planning
Etc.	Et cetera
FK	Fremdkapital
Ges.	gesamt
Ggf.	Gegebenenfalls
IGC	International Group of Controlling
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
JIS	Just in Sequence
JIT	Just in Time
Kap.	Kapitel
LKW	Lastkraftwagen
PIMS	Profit Impact of Market Strategy
QPF	Quality Platform
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SCC	Supply Chain Council
SCM	Supply Chain Management
SCOR	Supply Chain Operations Reference

SNM	Supply Network Management
SRM	Supplier Relationship Management
SUV	Sports Utility Vehicle
SWOT	Strenghts – Weaknesses – Opportunities - Threats
TCO	Total Cost of Ownership
TUL	Transport, Umschlag, Lagerung
u.a.	Unter anderem
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
Vgl.	Vergleiche
z.B.	Zum Beispiel