



Horst Lautenschläger, Mike Lautenschläger M. A.

Good Governance für nachhaltige Effizienz in globalen Liefernetzen

Ergebnis einer Praxisstudie im Projekt

***Organisatorische Innovationen
mit Good Governance
in globalen Logistik-Netzwerken***

**unter der wissenschaftlichen Leitung von
Univ.-Prof. Dr. Stephan Zelewski
Universität Duisburg-Essen**



GEFÖRDERT VOM

**Bundesministerium
für Bildung
und Forschung**

FKZ 01IC10L20H

Good Governance für nachhaltige Effizienz in globalen Liefernetzen

Die Logistik als wichtiges Brückenbausystem von Wirtschaft und Gesellschaft erfuhr durch die Einbeziehung der Wertschöpfungsfrage zweifellos eine bedeutende Bereicherung. Für die Identifizierung von Potenzial zur Kosten- und Risikominimierung wurde es u. a. hilfreich, zwischen Kern- und Unterstützungsprozessen zu unterscheiden. Eine systematische Beobachtung der Arbeitspraxis von Logistikverantwortlichen in kleinen und mittleren Industrieunternehmen ergibt jedoch deutliche Hinweise darauf, dass Firmenstrategen leicht einer Fehlinterpretation unterliegen, wenn ihnen die Auflösung der Komplexität globaler Liefernetzbeziehungen nur unzureichend gelingt.

Beispielsweise wird – in Abgrenzung zu den wichtiger erscheinenden Kernprozessen – die Funktion „Zoll“ als externer Einflussfaktor dem Outsourcing preisgegeben, weil es damit vordergründig gelingt, Kosten abzubauen. Aber: die Risiken einer Geringschätzung nicht delegierbarer Verantwortung sind enorm. Dies belegen Berichte über a) hohe Bußgelder für mangelhafte Organisation von Exportkontrollen¹ oder b) Steuernachforderungen wegen unsachgemäßer Ausstellung von Präferenznachweisen² bzw. c) Sanktionen wegen des Fehlens von Qualitätsbescheinigungen³.

Die Beherrschung zoll- und außenwirtschaftsrechtlicher Kenntnisse ist mitentscheidend für den Erfolg bei der Gestaltung und operativen Nutzung globaler Liefernetze. Gleiches gilt für die Berücksichtigung anderer Prozesse, wie z. B. die Bedienung von Dokumentenakkreditiven (Documentary Letters of Credit – L/C). Ob in der Zoll- oder Akkreditivabwicklung, in der Rechnungslegung oder Transportlaufzeitüberwachung – dem Logistikleiter oder der Versanddisponentin fällt häufig eine Schlüsselrolle in der „Regierung“ von Lieferketten zu. Dies folgt aus zahlreichen Praxisbeispielen, denen sich entnehmen lässt, dass deren Stellung nicht auf operative Aufgaben ihres Unternehmens beschränkt bleibt, sondern eher taktische Bedeutung hat, und dass ihre Alltagsentscheidungen sogar strategischen Einfluss auf die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteuren in wechselnden Liefernetzen ausüben.

Angesichts dieser Konsequenzen ist es folgerichtig, dass sich ein Team von Forschern und Wirtschaftsbeteiligten aktuell um die Bedingungen für Effizienzsteigerungen in Logistik-Netzwerken bemüht. Im Rahmen ihrer Analyse der wirtschaftlichen Praxis haben sie wesentliche Erkenntnisse über den Umgang mit Innovationspotenzialen vorgelegt.⁴ Hierzu gehört, dass Logistikverantwortliche im Unternehmen des „Verladers“ aus Industrie und Handel faktisch Exekutivgewalt ausüben. Es liegt daher nahe, diese Gruppe von Logistikern als „Regierende“ zu erkennen, die einer guten Regierungsführung – aus der Politikwissenschaft übersetzt: Good Governance – verpflichtet sind. Doch wie können diese Personen ihrer Verantwortung für eine gemeinschaftliche Aufgabe gerecht werden, deren Gelingen von der gleichzeitigen Einnahme mehrerer Perspektiven abhängig ist?

1 Überwindung eigener Grenzen

Logistikeffizienz in internationalen Liefernetzen ist stets ein Ergebnis gemeinsamer Anstrengungen in einem firmenübergreifenden Sozialsystem. Zur Erzielung organisatorischer Innovationen gehört die Förderung der Kooperation von Menschen, deren Arbeit die jeweiligen Grenzen des eigenen Unternehmens überschreitet. Nachhaltige Effizienz entsteht nicht nur aus der Minimierung von Kosten, sondern umso mehr durch ein Management von Kompetenzen, die unter zahlreichen Akteuren in Logistiknetzen international und interkulturell verteilt sind.

Die folgenden Ausführungen basieren auf teilnehmenden Beobachtungen und der Auswertung von Erfahrungsberichten über den Alltag von Personen, die sich um die Lieferkettensteuerung kümmern. Als besonders wirkungsvoll erscheint deren Bemühen, eher Lücken zu füllen und Versäumnisse Anderer zu heilen, als eigene Zuständigkeiten zu betonen.

¹ Den Autoren ist ein Fall bekannt, in dem es um ein Bußgeld in Höhe von 820.000 Euro wegen fortgesetzter Verstöße gegen deutsche Ausfuhrbestimmungen bei Exporten nach Indien ging – vgl. Lautenschläger, Projektbericht Nr. 4, (2011), S. 5

² In einem weiteren Fall ging es um Nachzahlungen von ca. 700.000 Euro aufgrund von Dokumenten für Exporte in die Türkei, die von einem deutschen Zollprüfer beanstandet wurden. – vgl. Lautenschläger, Projektbericht Nr. 5, (2011), S. 9

³ Ein Fall betraf einen Bußgeldbescheid der US-Zollbehörde über ca. 1,3 Mio US-\$ gegen den Importeur deutscher Maschinenteile, für die keine Werkszeugnisse über die Qualität des verwendeten Stahls vorgelegt wurden (Quelle: Lautenschläger, unveröffentlichter Bericht).

⁴ vgl. Projektberichte zum Verbundprojekt OrGoLo – Organisatorische Innovationen mit Good Governance in Logistik-Netzwerken; <http://www.orgolo.wiwi.uni-due.de>

1.1 Good Governance bezieht Menschen ein

Good Governance nimmt den Stellenwert einer Regierungskunst mit Verantwortung für Menschen ein, deren persönliche Förderung und Forderung im „Sozialsystem Logistik“ ebenso sorgsam zu betreiben ist wie das nüchterne Management von Sachverhalten. Diese Kunst beinhaltet den wohl durchdachten Einsatz dezentral verfügbarer Kompetenzen für die gemeinsame Aufgabe, dessen Gelingen auf das Wohl der Gesamtheit wie auf das der einzelnen Beteiligten gerichtet wird⁵.

Das Management von sozialen und gestalterischen Kompetenzen ist dabei ebenso wichtig wie der sorgsame Austausch von Daten aus verschiedenen fachlichen Disziplinen und die Wiederverwendung gespeicherten Fallwissens. Letzteres geschieht in der gegenwärtigen Logistikpraxis häufig unter der Dominanz von Hilfsmitteln und Verfahren, die für eine dezentrale Einspeisung von Erfahrungswissen ebenso wenig geeignet sind wie für deren gezielte und effektive Anpassung an aktuelle Bedürfnisse der Teilnehmer von Community-Systemen.

Kennzeichnend für die Praxis ist z. B. die ebenso übliche wie untaugliche Sichtung verstaubter Aktenordner – oder „moderner“: die Textverarbeitungs-basierte Anfertigung von Situationsberichten anlässlich misslungener Aktionen, die jedoch eher einer Rechtfertigung dient als einem sinnvollen Lerneffekt. Was meist nicht geschieht, ist eine Auswertung zahlreich vorhandener Erfolgsfaktoren der scheinbar selbstverständlichen Art; deren Wert wird oft erst dann erkannt, wenn ein Hauptträger der Informationen (ein Mensch) nicht mehr verfügbar ist. Um derartige Mängel und Versäumnisse zu beseitigen und eine nachhaltige Erfüllung der Gestaltungsaufgabe bei der Steuerung wechselnder Logistiknetze zu erreichen, sind technisch-organisatorische Unterstützungen erforderlich, die im Sinne eines alltäglichen Kreislaufs der Sammlung, Auswertung und Wiederverwendung von Wissen (d. h. mehr als Daten) wirken.

1.2 Kompetenzmanagement sorgt für revolvierende Innovation

Zum Organisationslernen⁶ im Sinne einer guten Regierungsführung gehört es, breit gestreute Kompetenzen im Zusammenhang mit wechselnden Lieferketten zu beobachten und auf Grundlage eines erhöhten Erkenntnisniveaus jeweils neu zu beurteilen. Wir nennen dies Kompetenzmanagement, bei dem die Zuteilung von Zuständigkeiten das Ergebnis der Beurteilung ist – und nicht seine Voraussetzung. Die jeweils erwünschte Bündelung oder Diversifizierung von Kompetenzen geht mit einer Verteilung von Verantwortungen einher, die durch tatsächlich verfügbare Kenntnisse und Fähigkeiten gedeckt werden. Nur so schaffen es die (einander oft unbekannt) Akteure eines Liefernetzes, ihre – gemeinsam statt einzeln – betreute Warensendung in einer Lieferkette nicht nur sicher, sondern auch effizient ans Ziel zu bringen.

Das ist leichter gesagt als getan. Hiervon zeugt der Bericht eines deutschen Logistikleiters mit der Zuständigkeit für die Versand- und Zollabwicklung von Maschinenteilen, die laufend für die Produktion in einem amerikanischen Tochterunternehmen benötigt werden. Sein Einkäufer-Kollege in USA wähnte sich in der stärkeren Position („Wer die Musik bezahlt, wählt sie auch aus“). Dennoch wurde diese ins Gegenteil verkehrt, denn er musste nach einigen Monaten feststellen, dass der von ihm beauftragte Spediteur durch den deutschen Logistikkollegen systematisch „an die Wand gespielt“ wurde. Letzterer besaß die Fähigkeit, die Steuerungsprozesse aus mehreren Perspektiven zu beurteilen und nutzte so drei Stärken, die ihn von seinem Kollegen (und dem betreffenden Spediteur) stark unterschieden: a) seine multiple Fachkompetenz zu den Themen Handel, Produktion, Transport, Versand und Zoll, b) seine ausgewiesene höhere Sozialkompetenz beim Umgang mit Partnern der Lieferkette und c) den dispositiv-taktischen Vorteil des Versenders, der über die Sendungen verfügen kann, bevor sie auf den Weg gebracht werden – und nicht erst, wenn sie unterwegs sind.

Ergebnis des „Kräftemessens“ war, dass der Logistiker des Versenderbetriebes auf dem Transportmarkt bessere Preise erzielen konnte als der Einkäufer auf der Gegenseite – wodurch der Empfängerbetrieb, der die Fracht zu zahlen hatte, erhebliche Kosten einsparte. Dieser Nutzen wurde dadurch erarbeitet, dass der Logistiker – unter bewusster Überschreitung seiner Befugnisse – Möglichkeiten für Gespräche und Korrespondenzen mit Dienstleistern nutzte, die der Einkäufer eher ablehnte. Durch seine Aufforderung: „Sende mir niemals Nachrichten mit mehr als fünf Zeilen!“ hatte der letztere gar belegt, dass er auf fahrlässige Weise seine eigenen Gestaltungskompetenzen beschränkte.

Im geschilderten Fall äußerte sich die Beherrschung von Techniken einer guten Regierungskunst durch den Logistikleiter in der pionierhaften (d. h. bis dahin unüblichen) Übernahme einer Gesamtverantwortung für Lieferketten der Unternehmensgruppe. Diese hätte jedoch ohne den Akt des „Ungehorsams“ keinen Erfolg erzielt. Dennoch wurde der eingetretene Erfolg in der Geschäftsführung registriert und in die Ausbildung einer neuen Firmenkultur überführt. Der Logistikleiter wurde zum Leiter eines virtuellen „Change Circles“ berufen. Dieser wurde mit je einem Mitarbeiter

⁵ vgl. Lautenschläger, e-Logistics: International Network of Complementary Competences (2001), S. 3

⁶ vgl. Gairing, Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen (1996), S. 15

der Betriebsstätten in Deutschland, Österreich, Brasilien und USA, und zwar interdisziplinär – mit Fachleuten aus Produktion, Versand, Einkauf und Personalwesen – besetzt. Der Arbeitskreis erhielt die Aufgabe, in einer vorgegebenen Zeit gewohnte Logistikprozesse zwischen den Werken gemeinsam auf geänderte Rahmenbedingungen zu optimieren, die zuvor nur aus den Einzelperspektiven teilverantwortlicher Akteure bekannt waren.

Die Reaktion auf das – nach geglückter Beendigung durch den Logistikleiter selbst beschriebene – Machtspiel belegt die Fähigkeit der Geschäftsführung zu einer mikropolitischen Betrachtung von Mitarbeiterhandlungen und deren Überleitung in einen fortzusetzenden Modernisierungsprozess. Die Idee eines Kompetenzmanagements als Ausdruck von Good Governance ist darüber hinaus als Instrument zur Sicherstellung von Nachhaltigkeit im ständigen Bemühen um Verbesserungen zu verstehen. Es schafft mehr als eine Reaktion auf Machtspiele, nämlich die Entwicklung eines revolvierenden Innovationsspiels. Innovationsspiele „sind prinzipiell auf drei Wegen erreichbar: durch Entwicklung neuer erfolgversprechender Gewinnaussichten für die Akteure, durch die Einsicht, dass nur die Veränderung bestehender Routinen die Überlebensfähigkeit der Organisation und damit die Gewinnchancen der einzelnen Akteure sichern kann oder durch den Einsatz von Macht und Druck.“⁷ Im Beispiel waren die erstgenannten Wege erfolgreich.

1.3 Supply Chain Manager benötigen Vertrauensschutz

Regieren ist offenbar mehr als das Abarbeiten eines Aufgabenkatalogs unter Einhaltung bestimmter Vorschriften. Effizientes Supply Chain Management erfordert, über den Tellerrand hinauszublicken und Chancen zu ergreifen, die sich im stetigen Wandel der Herausforderungen des Alltags zeigen. Eine lebendige Arbeitsumgebung, die von ständigen Unwägbarkeiten durchzogen ist, erfordert die Fähigkeit sowie die Befugnis zu schnellen Änderungen auch solcher Pläne, die von Anderen vorgegeben wurden. Wer in Ausübung seiner Verantwortung nach Chancen sucht, mit deren Ergreifung die gebotenen Ziele trotz widriger Umstände erfüllt werden können, handelt im Vertrauen darauf, dass sein Handeln von Werten und Grundsätzen der Unternehmensleitung getragen wird.

Wer sich kreativ um seine Aufgabe zugunsten eines gemeinsamen Ziels bemüht und dabei bedeutende Risiken für dessen Gelingen mindert oder beseitigt, muss nicht selten auch über die Grenzen eigener Zuständigkeit hinweg handeln. (Oft ist ein Supply Chain Manager nur „nebenamtlich“ tätig, z. B. als Mitarbeiter im Verkauf oder Versand oder Einkauf.) Dabei geht es z. B. um das Ausbessern von Versäumnissen Anderer oder die Überbrückung von Lücken zwischen verschiedenen Zuständigkeiten. Wie das zuvor beschriebene Beispiel zeigt, verfehlt ein eigentlich Verantwortlicher leicht das Effizienzziel, wenn er in seinen Gewohnheiten verharrt und eine einäugige Sicht mit Bezug auf seine Zuständigkeit verteidigt, die er eventuell mit einer nicht vorhandenen Machtposition verwechselt.

Mit Blick auf den Erhalt des Vertrauens erscheint es wichtig, dass der Supply Chain Manager die besondere, aktive Unterstützung seiner Unternehmensleitung genießt. Vertrauensschutz ist ein bedeutender Bestandteil guter Regierungsführung. Wer diesen nicht erhält, unterliegt beim mutigen, pionierhaften Einbeziehen „fremder“ Perspektiven – schnell oder schleichend – den Gefahren von Verschleiß (seiner Kräfte) und Misslingen (seiner Aufgabe). Effizienz von Lieferketten ist zu wichtig, als dass man einen „vielsichtigen“ Experten, der hierfür sorgt und dabei die verschiedensten Perspektiven einnimmt, auf einen Dienst nach Vorschrift reduziert.

2 Integration verschiedenster Perspektiven

Die Fähigkeit eines (haupt- oder nebenamtlichen) Supply Chain Managers zur Erzielung nachhaltiger Effizienz ist davon abhängig, inwieweit ihm ermöglicht wird, die engen Grenzen einer einzelnen Perspektive seines Aufgabenspektrums zu überschreiten. Sofern von ihm die Gestaltung von Logistiknetzen erwartet wird, darf das verfolgte Ziel einer Sicherung und Erhöhung nachhaltiger Effizienz nicht durch mangelhafte Ausstattung mit Gestaltungsmacht gefährdet werden. Auch das Fehlen einer Moderation verteilter Kompetenzen führt zu deutlichen Einbußen an möglichen Erfolgen.

Um die Vielfalt der Herausforderungen zu erfassen, mit denen eine Lieferkettensteuerung oft verbunden ist, wird im Folgenden ein praktisch handhabbarer Katalog vorgestellt. Mit dessen Hilfe lässt sich für die verschiedensten Aktionsfelder ein integrierter Handlungsrahmen bilden, der als Leitlinie für eine gute Regierungsführung in internationalen Logistiknetzen verwendet werden kann. Dieser Katalog wird zur Anwendung und Evaluation in der Wirtschaftspraxis empfohlen. Insbesondere sollte in einer Erprobungsphase mit vielfältig beteiligten Personen beobachtet werden, welche praktischen Konsequenzen aus seinem Einsatz für künftige organisatorische Innovationen erwachsen.

Auf die im Katalog benannten Perspektiven wird im nachfolgenden Kapitel näher eingegangen.

⁷ Bogumil/Kißler, *Verwaltungsmodernisierung als Machtspiel* (1998), S. 1

Bei der	Vereinbarung eines Kaufpreises wird festgelegt, welche Lieferkondition zur höchsten Effizienz für die Gemeinschaft beider Parteien führt.
	➔ Vermeintliche Schnäppchen „ab Werk“ können für den Käufer teuer werden! vgl. Handelsperspektive
Bei der	Produktion einer Ware wird erkundet, welche Umstände zu bewältigen sind, damit sie verwendungsgerecht ankommt.
	➔ Die Bereitstellung beim Produzenten genügt dem Verbraucher nicht! vgl. Produktperspektive
Bei der	Verhandlung über Logistikkosten wird berücksichtigt, welchen Wertschöpfungsbeitrag die einzelnen Leistungen erbringen.
	➔ Pauschale Bewertung von Mischleistungen verhindert Spitzenqualität! vgl. Transportperspektive
Bei der	Aufteilung von Verantwortung wird respektiert, welche Vor- und Nachteile der jeweilige Akteur am Versand- bzw. Empfangsort hat.
	➔ Nicht jeder Partner hat überall gleich großen Einfluss! vgl. Versand-/Empfangs-Perspektive
Bei der	Erfüllung von Einfuhrformalitäten wird vorgesorgt, dass Informationen von Verkäufer und Versender ausreichend zur Verfügung stehen.
	➔ Dem Importeur sind keine Reparaturen unnötiger Versäumnisse zuzumuten! vgl. Staatsverwaltungsperspektive
Bei der	Kommunikation im Liefernetz wird unterstützt, dass eigene und fremde Erfahrungen wiederverwertet werden.
	➔ Infrastruktur ohne Wissens-Communities lässt Akteure mit alten Rezepten allein! vgl. Infrastrukturperspektive
Bei der	Erstellung von Lieferdokumenten wird kontrolliert, ob L/C-Vorschriften durch jeden Beteiligten ausnahmslos erfüllt sind.
	➔ Die Zahlung des Warenverkaufspreises darf nicht gefährdet werden! vgl. Zahlungsperspektive
Bei der	Kooperation von Logistikakteuren wird anerkannt, dass der Verlader für seine Lieferketten eine entscheidende Instanz darstellt.
	➔ Ohne Gestaltungswillen des Verladers kann speditionelles Know-how leerlaufen! vgl. Integrationsperspektive
Bei der	Auswahl von Instrumenten und Verfahren wird priorisiert, dass die Kompetenzen innovativ mitwirkender Menschen durch sie gestärkt werden.
	➔ Lernen aus dem Wandel von Rahmenbedingungen verhindert Stillstand! vgl. Innovationskreislauf
Bei der	Vollmacht zur Lieferkettensteuerung wird garantiert, dass die handelnden Disponenten auf Praktiken der Good Governance vertrauen dürfen.
	➔ Ohne Vertrauensschutz kann nur Dienst nach Vorschrift erwartet werden! vgl. Vertrauensschutz

Abbildung: Regel-Katalog für Supply Chain Governance (Vorschlag)

3 Good Governance: wertvoller als Compliance-Konzepte

Die Organisation wechselnder Kooperationsbeziehungen zwischen autonomen Unternehmen in globalen Liefernetzen hat ähnliche Schwierigkeiten zu überwinden wie die Organisation von Beziehungen zwischen Staaten oder Nationen in einer Welt autonomer Länder. Für letztere gilt, dass „die weltweit an Bedeutung gewinnende Globalisierung zu der Einsicht geführt [hat], dass die Regierungen im 21. Jahrhundert nur durch ein höheres Maß an Zusammenarbeit (Global Governance) dazu in der Lage sein würden, die globalen Probleme zu lösen, die aus wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Nationen resultierten.“⁸

Angesichts der wechselseitigen Abhängigkeiten von Akteuren in Liefernetzen erscheint es besonders sinnvoll, auf Innovationskonzepte der Organisationsentwicklung zurückzugreifen, die sich mit der Zusammenarbeit von Menschen befassen.⁹ Eine Konzentration auf reine Compliance-Konzepte erscheint hierfür ungeeignet. Schließlich wurde bereits zuvor ausgeführt, wie wichtig es ist, den Verantwortlichen für die Lieferkettensteuerung zu ermöglichen, solche Interessen zu berücksichtigen, die außerhalb der Grenzen bestimmter Zuständigkeiten lokalisiert sind. Genau hierin liegt die Konkretisierung der Formel, die im Ganzen mehr erkennt als in der Summe seiner Teile.

Die folgenden Ausführungen dienen der Vermittlung eines „Gesamtbildes“, das sich aus einer Anzahl von Perspektiven zusammensetzen lässt. Sie betreffen nicht nur Supply Chain Manager, sondern auch Personen mit Teilverantwortung im Umfeld der Lieferkettensteuerung. Es gibt zahlreiche Personen, deren Entscheidungen im Arbeitsalltag eine bedeutende Tragweite für die Effizienz globaler Lieferketten haben. Für sie alle erscheint es sehr sinnvoll, Einblick in die Perspektiven externer Beteiligter zu nehmen. Deren Kompetenzen werden – oft genauso unbewusst wie unzutreffend – vorausgesetzt, ohne sich jemals von ihrer Existenz zu überzeugen.

3.1 Kaufgeschäft (Trade – 1. Perspektive)

Schlechte Regierungsführung beginnt schon bei einer willkürlichen Auswahl der Lieferklausel.¹⁰ Die „Perspektive Kaufgeschäft“ wird vom Verhandlungsspiel zwischen Verkäufer und Einkäufer geprägt. Entscheidungsleitend sind oft Erwägungen, die mehr mit der Preisgestaltung (z. B. „Tarn-Rabatt“) zu tun haben als mit dem Willen zu einer kompetenten Lieferkettensteuerung. Die daraus resultierende Prozessgestaltung wird dann gerne den (nicht konsultierten, oftmals auch gar nicht bekannten) Logistikexperten überlassen, denen möglicherweise nichts anderes bleibt, als die beste der schlechteren Lösungsalternativen zu wählen.

Beispielsweise war der Logistikleiter eines Armaturenherstellers zu teuren, objektiv sinnlos erscheinenden Aktionen gezwungen, um seinen Kunden in Sibirien vertragsgemäß zu bedienen, weil dieser sich beharrlich weigerte, bei der Zollabfertigung mitzuwirken. Erst nach Auswertung deprimierender Erfahrungen lernte der Verkäufer, dass es für sein Unternehmen grundsätzlich nachteilig ist, der Lieferklausel DDP Sibirien (Delivered Duty Paid) zuzustimmen, ohne sich vorher der Mitwirkung des Kunden bei Logistikleistungen jenseits der russischen Grenze zu vergewissern.

3.2 Produkt (Product – 2. Perspektive)

Gute Voraussetzungen zur Good Governance werden durch Produzenten geschaffen, deren Ehrgeiz zur Lieferung guter Qualität sich auch darauf erstreckt, dass ihre Güter im guten Zustand beim Verwender ankommen. Dies kann dem Anlagenbauer nicht bescheinigt werden, der nach Fertigstellung eines großvolumigen Apparats bemerkte, dass die LKW-Verladung nicht gelang, ohne die Stirnseite seiner Fabrikhalle aufzubrechen, weil ihr Tor zu klein war.

An diesem Beispiel lässt sich ermesen, wie wichtig es ist, Logistiker in der „Perspektive Produkt“ zu beteiligen, indem entsprechender Rat bereits in der Konstruktionsphase eingeholt wird. Manche Entscheidung im Top Management wirkt sich wie eine Verweigerung der Nutzung vorhandener Kompetenzen aus. Gründe können in fehlender Einsicht liegen, dass den verfügbaren Logistikern – abseits ihrer operativen Aufgaben – Extrazeit für derartige Beratungsaufgaben eingeräumt werden muss. Wer dagegen Beschreibungen über Kernprozesse darauf verengt, dass wichtige Unterstützungsprozesse nicht aktiv betreut werden können, muss sich über ineffiziente Lieferketten nicht wundern.

⁸ Bauer/Fues/Messner/Weinlich, Engagement für Entwicklung und Umwelt, (2011), S. 38

⁹ vgl. Damkowski/Precht, Public Management, (1995), S. 205ff.

¹⁰ So lässt sich mancher Einkäufer leicht verführen, seinen Vorgesetzten eine Preisreduktion zu belegen, wobei er verschweigt, dass die in der Verhandlung reduzierte Zahl im Feld „Gesamtpreis“ auf der Lieferkondition EX WORKS basiert und die gesamten Abwicklungs- und Transportkosten zu Lasten seines Unternehmens gehen. Dies kann durchaus teurer werden als von vornherein einen höheren Kaufpreis zu akzeptieren, der aber die Kosten für die Lieferprozesse – z. B. bis CIF Bestimmungshafen – enthält, welche möglicherweise durch den Verkäufer effektiver gestaltet werden können.

3.3 Transport (3. Perspektive)

In der „Perspektive Transport“ wird vielfach unterschätzt, wie wichtig es ist, Interessen von Frachtführern und Spediteuren zu unterscheiden. Deren Preiskämpfe über „blinde“ Pauschalabrechnungen führen zur Vernebelung von Chancen, die eine alternative Konfiguration von Muster-Lieferketten bieten kann. Hierzu bedarf es aber des Einsatzes von Arbeitsmitteln, die die Analyse und Neukonfiguration üblicher Lieferketten erleichtern. Solche Mittel stehen jedoch meist nur großen Unternehmen zur Verfügung, weil sie bisher aus Kostengründen für andere nicht erschwinglich waren.

Kleinen und mittleren Unternehmen stehen mittlerweile moderne Möglichkeiten der Gründung „sozialer Netzwerke“ im Internet zur Verfügung, um in globalen Liefernetzen auf loser Basis effizienter zusammenarbeiten. Für die Bildung von Communities fehlte bisher allerdings ein professioneller organisatorischer Rahmen, der mehr bietet als die Möglichkeit für alle, alles sagen zu können. Eine Kollaborationsplattform mit ausgewogenen Regeln des gegenseitigen Umgangs mit schutzwürdigen Daten bietet hingegen neue technische Grundlagen zur praktischen Anwendung von Good Governance.

3.4 Versand/Empfang (Dispatch/Receive – 4. Perspektive)

Die natürlichen Möglichkeiten zur Ausübung guter Regierungskunst in Lieferketten sind nicht gleichmäßig über die Akteure verteilt. Ein Warenempfänger kann jederzeit als Auftraggeber eines Logistikdienstleisters – also als „Verlader“ – auftreten.¹¹ Hierbei kann er vielfältigen Mängeln gegenüberstehen: Verzögerte Versandbereitstellung, unangemessene Verpackung, unvollständige Lieferdokumente, falsche Einschätzung des benötigten Laderaums, Wissenslücken bezüglich fremder Handelsbräuche etc. Für eine effektive Beseitigung derartiger Mängel muss der Warenempfänger meist höheren Aufwand treiben als der Versender. Auf die aktive Mitwirkung des letzteren ist er meist angewiesen.

Herkömmliche Optimierungen in dieser Perspektive sind meist auf die Belange eines Unternehmens ausgerichtet. Die (Start- oder Ziel-) Seite, auf der der jeweilige Akteur sitzt, beeinflusst deshalb stark die Art des Umgangs mit den übrigen Partnern derselben Lieferkette. Negative Folgen können relativ leicht identifiziert werden, wenn man die Handlungsweisen von Personen vergleicht, die in beiden Rollen eines Unternehmens – Versand und Warenannahme – gleichzeitig auftreten. Eine gemeinsame „Perspektive Versand/Empfang“ bei beiden Partnern an den Enden einer Lieferkette ist am ehesten zu erreichen, wenn eine zielgerichtete Kommunikation zwischen Versender und Empfänger darüber stattfindet, welche tatsächlichen Voraussetzungen für einen optimalen Warenempfang geschaffen wurden. Dies hilft am besten, einen weit verbreiteten Irrtum zu beseitigen, dass nämlich ein (vertraglich vorgesehener oder imaginärer) Soll-Zustand alleinige Grundlage des Handelns am Ende einer Lieferkette sei. Durch die Praxis wird dieser Irrtum häufig widerlegt.

3.5 Staatliche Verwaltung (Public Administration – 5. Perspektive)

Aus der „Perspektive Staatliche Verwaltung“ wird effektives logistisches Handeln am ehesten dort sichtbar, wo mit den Zollbehörden des Exportlandes kommuniziert wird. Nahe dem Versendungsort spüren die Akteure die Bedeutung einer reibungslosen Zollabfertigung für den baldigen Grenzübertritt. Je mehr sich die Warensendung ihrem Zielort nähert, desto mehr nimmt die Wahrscheinlichkeit ab, dass die erneute Zollabwicklung im Importland ähnlich reibungslos funktioniert. Der verantwortliche Importeur verfügt dabei häufig nur über unzureichende Mitwirkung des Versenders.

Einen guten Stil bei der (Mit-) Regierung der Lieferkette kann der Exporteur beweisen, der beispielsweise seinem brasilianischen Kunden eine „intelligente Zollrechnung“ anbietet. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass die deklarierten Nähmaschinen so genau bezeichnet werden, dass ihre korrekte Einordnung in den brasilianischen Zolltarif ohne Rückfragen möglich wird. Nur so lässt sich unterscheiden, ob es sich um eine Haushaltsnäähmaschine (Zollsatz 20% vom Warenwert) handelt, oder um eine Knopflochnähmaschine (zollfrei) oder eine sonstige Nähmaschine (10%). Demzufolge macht es einen Unterschied, ob die Zollbeteiligten über fortschrittliche Internet-Techniken verfügen, die bei der Anfertigung einer Zollrechnung die Verknüpfung mit einem gewünschten ausländischen Zolltarif anbieten.

¹¹ Es ist keineswegs selbstverständlich, dass die Rolle des Verladers normalerweise mit der Rolle des Versenders zusammenfielen. Vielmehr wird im verbreiteten Sprachgebrauch der Spediteure derjenige als „Verlader“ verstanden, der den Transportauftrag erteilt und die Frachtrechnung bezahlt. Gut nachvollziehbar ist dies am Beispiel der vereinbarten Lieferkondition FOB (free on board) Hamburg. Hier gilt der deutsche Exporteur (Verkäufer) hinsichtlich des anschließenden Seetransports nicht als Verlader, weil diese Rolle im Augenblick des An-Bord-Nehmens auf seinen ausländischen Kunden (Käufer) bzw. auf den Warenempfänger übergeht.

3.6 Infrastruktur (Infrastructure – 6. Perspektive)

Die „Perspektive Infrastruktur“ vermittelt Einsicht in die Grundbedingungen des logistischen Alltags. Ohne Straßen ist der LKW nutzlos, nur ein Schienennetz ermöglicht den Eisenbahnbetrieb. Häfen bieten Verbindungsstrukturen; dort treffen vielfältige Akteure zusammen, um zahlreiche Lieferketten miteinander zu verzahnen. Den physischen Prozessen wird dabei traditionell große Aufmerksamkeit gewidmet. Investitionen in moderne Krananlagen, Optimierung von Lagerhaltungen, Konsolidierung von Sendungen für Containerverkehre werden als wichtige Themen wahrgenommen.

Demgegenüber wird mittelständischen Akteuren bislang keine Infrastruktur angeboten, die zur Anwendung von Good Governance bei der Steuerung ihrer Lieferketten dient. Zur universellen Kommunikation stehen ihnen herkömmliche Mittel zur Verfügung: Briefpost, Telefon, Fax und eMail. Die in einer Übertragung enthaltenen Informationen müssen bis heute noch vom jeweiligen Empfänger in einer Weise aufbereitet werden, die von individuellen Methoden geprägt ist. Dabei gibt es längst Techniken und Verfahren, deren Anwendung das manuelle Abschreiben, Kopieren, Umwandeln und Weitergeben erhaltener Daten zu vermeiden hilft und – unter Wahrung der Vertraulichkeit – jedem Beteiligten in der Lieferkette die aktuell verfügbare Information vermittelt, wie er sie zur Erledigung seiner jeweiligen Aufgabe benötigt. Einige dieser Techniken bzw. Verfahren oder Normen – z.B. EDIFACT, Internet, https, XML – sind im Umfeld sozialer Netzwerke zu nutzen, und zwar mit Mitteln des Organisationslernens. All diese Techniken und Mittel sind Bestandteile einer intelligenten Komposition zur Schaffung innovativer logistischer Kollaborationsgemeinschaften.

3.7 Zahlung (Credit – 7. Perspektive)

Lieferketten zu managen kann auch bedeuten, in einer zentralen Rolle für Zahlungssicherung zu sorgen. Ein deutscher Exporteur verkauft seine Millionen-teure Maschine nicht unbedingt an einen unbekanntem indischen Betrieb, bei dem er nicht sicher sein kann, ob die Rechnung nach erfolgter Lieferung bezahlt wird. Über das Banken-Instrument „Akkreditiv (L/C)“ wird ein entsprechendes Vertrauen in den Vollzug der gewünschten Handlung hergestellt: Zur Auslösung der Zahlung müssen bestimmte Bedingungen erfüllt und Dokumente bei einer Bank vorgelegt werden. Hierzu bedarf es außerordentlich umsichtiger, planvoller und punktgenauer Leistungen des Supply Chain Managements.

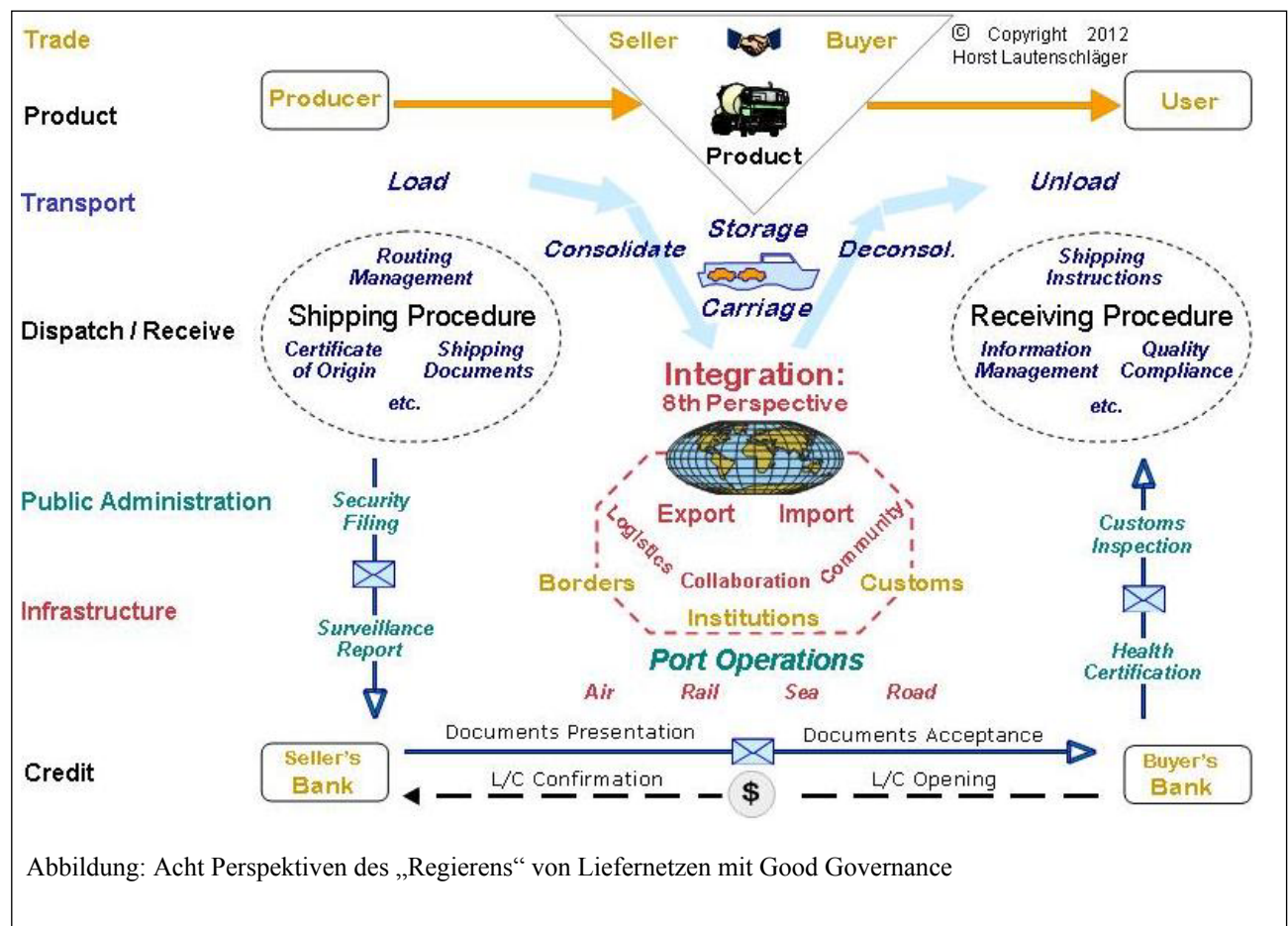
In der „Perspektive Zahlungssicherung“ vereinigen sich oft verschiedenartige Ansprüche an die Gestaltung einer Lieferkette. Der Bankdokumenten-Einreicher kann die Arbeit des Logistikdisponenten dominieren. Umgekehrt besteht die Gefahr, dass ein Logistikbeteiligter die Zahlungsgarantie aushebelt, indem er ein einziges L/C-relevantes Dokument fehlerhaft ausfertigt. Wer regiert die Lieferkette? Strategisch verantwortliche und operativ faktensetzende Akteure können sich – wahlweise – wirkungsvoll ergänzen oder sehr leicht behindern.

3.8 Integration (8. Perspektive)

Ansätze zur Integration verschiedener Lieferprozesse wurden bereits durch große, kapitalkräftige Logistikunternehmen geleistet, die (als sogenannte „Integrators“) über eigene Transportmittel, Verkehrsbündelungsmacht sowie Zoll-Know-how verfügen und ein weltumspannendes Filialnetz unter einer Marke anbieten können. Damit einhergehende straffe Organisationsstrukturen stehen jedoch der notwendigen Flexibilität bei der Bewältigung unaufrührlichen Wandels von Vorschriften und Gepflogenheiten im internationalen Handel zwischen autonomen Subjekten tendenziell im Weg. Die Vielfalt der miteinander zu verzahnenden Tätigkeiten in wechselnden Akteursnetzen macht offensichtlich breitere Integrationsansätze erforderlich.

Wirkungsvolle technische Möglichkeiten der Schaffung Web-basierter (sozialer) Netzwerke für beliebig formbare Gemeinschaften von Logistik-Akteuren (unter einer notwendigen Dominanz eines individuellen „Verladers“ über die ihm eigenen Wertschöpfungsketten) sind mittlerweile bekannt; ein Katalog von Empfehlungen der UN-Wirtschaftskommission für Europa zur Ausgestaltung von Communities liegt längst vor.¹² In der „Perspektive Integration“ wird greifbar, welche Chancen durch organisatorische Innovationen mit Good Governance in Logistik-Netzwerken eröffnet werden. Sie legen eine zukunftsorientierte Basis zur gegenseitig unterstützenden, kollaborativen „Regierung“ von Liefernetzen. Mit den Möglichkeiten des Organisationslernens bieten sie Verfahren zur Erreichung hoher Effizienz unter aktiver Bewältigung der Änderung von Rahmenbedingungen.

¹² UN/CEFACT – Centre for Trade Facilitation and Electronic Business, Recommendation No. 33, (2005)



Literaturverzeichnis

Steffen Bauer, Thomas Fues, Dirk Messner, Silke Weinlich: Engagement für Entwicklung und Umwelt, in: Informationen zur politischen Bildung Nr. 310, Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn 2011

Jörg Bogumil, Leo Kißler: Verwaltungsmodernisierung als Machtspiel, in: Managementforschung 8, New Public Management, Hg. Dietrich Budäus, Peter Conrad, Georg Schreyögg, Verlag Walter de Gruyter, Berlin/New York 1998

Wulf Damkowski, Claus Precht: Public Management. Neuere Steuerungskonzepte für den öffentlichen Sektor, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart/Berlin/Köln 1995

Economic Commission for Europe, UN/CEFACT – Centre for Trade Facilitation and Electronic Business: Recommendation and Guidelines on establishing a Single Window (Recommendation No. 33), United Nations, New York/Geneva 2005

Fritz Gairing: Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen, Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1996

Horst Lautenschläger: e-Logistics: International Network of Complementary Competences, Contribution to 14th Bled Electronic Commerce Conference, Conference Chair: Joze Gricar University of Maribor/Slovenia, 2001

Horst Lautenschläger: Gestaltung globaler Logistiknetze mit dezentralen Kompetenzen, Projektbericht Nr. 4 des Verbundprojekts OrGoLo, Hg. Universität Duisburg-Essen, Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement, Essen 2011

Horst Lautenschläger: Innovative Instrumente zur Gestaltung globaler Logistiknetze, Projektbericht Nr. 5 des Verbundprojekts OrGoLo, Hg. Universität Duisburg-Essen, Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement, Essen 2011