



**EffizienzCluster**  
**LogistikRuhr**

### **Verbundprojekt OrGoLo:**

Organisatorische Innovationen mit Good Governance in Logistik-Netzwerken

**Horst Lautenschläger**

## **Innovative Instrumente zur Gestaltung globaler Logistiknetze**

Förderkennzeichen: 01IC10L20A



GEFÖRDERT VOM



**Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung**

**OrGoLo-Projektbericht Nr. 5**

**ISSN 1866-9255**

## Abstract

Der gegenwärtige Zustand der weltweiten Güterverkehrslogistik ist gekennzeichnet durch ausgereifte Techniken des Containertransports und modernste Mittel der Navigation. Die **Überwindung traditioneller Strukturen des bilateralen Informationsaustausches** dauert jedoch an. Sie ist Gegenstand langjähriger Wandlungsprozesse für eine Vielzahl von Beteiligten.

Im Bemühen um die Errichtung neuer Systeme zur **erleichterten Zusammenarbeit** zwischen Teilnehmern globaler Logistiknetze wurde deutlich, dass das bessere Gelingen eines Austausches totter Daten nur einen Teil der gesamten Innovationserfordernisse ausmacht. In einer lebendigen Gemeinschaft von Akteuren in wechselnden Arbeitsbeziehungen ist der Aufbau und die Pflege eines neutralen Community-Systems ebenso wichtig wie das „Justieren eines Change Managements entsprechend der bestehenden Kräfte von Kulturen, Abläufen und Machtstrukturen“.

Dies ist Teil einer Empfehlung der **UN-Wirtschaftskommission** für Europa, die den Ausgangspunkt der hier vorliegenden Analyse darstellt. Sie arbeitet Bedingungen heraus, die grundlegend für eine faire Zusammenarbeit von Logistikakteuren ist. Als kleine oder mittlere Unternehmen sind diese auf Strukturen flexibler und partizipativer Kollaboration angewiesen.

Die Analyse greift die Feststellung auf, dass Lieferkettensteuerung auf den Regeln einer guten Regierungsführung basieren muss, die den Werten einer interkulturellen Rücksichtnahme und der Nachhaltigkeit des geschäftlichen Handelns verpflichtet ist. Sie erläutert zunächst die Bedeutung der Herstellung eines starken **Grundvertrauens aller Lieferkettenpartner** in die Neutralität der gemeinsam zu nutzenden Medien und Werkzeuge sowie deren Betreiber. Hierzu führt sie aus, wie die vorhandene Infrastruktur an geänderte Rahmenbedingungen angepasst werden kann, und welche Hindernisse überwunden werden müssen.

Es folgen **Beschreibungen von Praxisfällen** aus dem beruflichen Erfahrungsumfeld des Autors. Diese verschaffen – unter Wahrung der Anonymität – einen seltenen Einblick in die Hintergründe des Verhaltens wichtiger Akteure. Es wird gezeigt, wie auf welche **zweifelhaften Methoden** diese zurückgreifen (müssen), um eine notwendige Änderung von Arbeitsbedingungen für ihre operativen Mitstreiter zu erreichen. Die Berichte dienen dazu, **verbreitete Fehlhaltungen** im oberen Management von Industrieunternehmen zu illustrieren und Methoden alternativen Handelns vorzustellen, die den Logistikverantwortlichen die Last der Organisation des permanenten Wandels verringern können.

Ergebnis der Ausführungen ist die Beschreibung von Methoden und Instrumenten, die Eingang in den Werkzeugkasten einer nachhaltigen Unternehmensführung und eines Logistikcontrolling finden sollen. Es wird verdeutlicht, wie es **widerspruchsfrei** gelingen kann, Kosten zu senken, nachdem einige Akteure animiert wurden, **höheren Aufwand** bei der Erbringung ihrer Leistung zu treiben.

Für die **Entwicklung des Instrumentariums** für Supply Chain Governance spielt die vorliegende konzeptionelle Analyse über rechtliche, soziale und technische Rahmenbedingungen voraussichtlich eine zentrale Rolle.

## Inhaltsverzeichnis

	<u>Seite</u>
<b>Abstract.....</b>	<b>I</b>
<b>1 Wandel kommunikativer Infrastruktur .....</b>	<b>1</b>
1.1 Errichtung einer globalisierten Public Private Partnership .....	2
1.2 Good Governance in der logistischen Alltagskultur .....	3
1.3 Hafen- und Zolffizienz mit ATLAS, Portbase und anderen Systemen .....	4
<b>2 Innovationshindernisse und Methodensuche .....</b>	<b>7</b>
2.1 Bestehende Kräfte von Kulturen, Abläufen und Machtstrukturen.....	7
2.2 Logistiknutzen: Fremdwort im Controlling?.....	9
2.3 Beispielhafte Organisationsentwicklung.....	10
<b>3 Instrumentarium für Supply Chain Governance .....</b>	<b>12</b>
3.1 Veränderung von Leistungsstrukturen .....	12
3.2 Messung von Organisationsgewinn.....	14
3.3 Anforderungen an eine Kollaborationsplattform .....	15

# 1 Wandel kommunikativer Infrastruktur

Mag es für Logistikdisponenten im Verladerunternehmen wesentliche Voraussetzung für die Effizienz ihrer Arbeit sein, **maximale Transparenz** über die internen und externen Prozesse zu den betreuten Lieferketten zu erhalten; für ihre Kollegen im logistischen Dienstleistungsbetrieb gilt oft umgekehrt, dass ihr Unternehmen von Intransparenz lebt. Der entscheidende Unterschied ist, dass der Dienstleister oft nur mit seinen gut gehüteten Geheimnissen Gewinne erzielen kann. Mancher Spediteur setzt darauf, sich gerade mit ihnen von seinen Wettbewerbern zu unterscheiden, ähnlich wie die Köchin mit ihrer nie verratenen Rezeptur.

Bei den logistischen Geheimnissen handelt es sich jeweils um ein Gemisch von Fachkompetenz, aktuellem Wissen, Verfügung über Ladungsvolumen ihrer Kunden sowie günstigster Frachtführerkonditionen, und das alles auf der Basis leicht zugänglicher Güter wie Informationsquellen, Verkehrsinfrastruktur etc. Manche Elemente aus diesem wertvollen Gemisch werden jeweils eifersüchtig **vor den Wettbewerbern geheimgehalten**, selbst wenn gleichzeitig andere Elemente mit ihnen geteilt werden, weil man z.B. in bestimmten Geschäftsbereichen miteinander kooperiert.

Wollen wechselnde Verlader und wechselnde Dienstleister in einer gemeinsamen, teil-offenen Infrastruktur von Kompetenz und Wissen hochaktuell vernetzt sein, um ihre jeweiligen Informationen in geschlossener Kommunikation auszutauschen, so benötigen sie Werkzeuge, deren Anschaffung und Wartung sich ein einzelnes Unternehmen kaum leisten kann oder will. Dies ist Ursache für bestehende Hemmnisse, aus vorhandenen Kommunikationswerkzeugen eine **gemeinsame Infrastruktur** zu bauen, die unter einer neutralen Instanz zu betreiben ist.

Moderne Infrastruktur muss sich den **geänderten Rahmenbedingungen** anpassen, die aus verschiedensten Einflüssen gespeist werden. Immer schärfere Regeln zur (inter-)nationalen Sicherheit erfordern Veränderungen in der Erhebung und dem Austausch von Daten. Neue Handelspraktiken entstehen aus der Globalisierung des Produktionsgeschehens. Revolutionäre technologische Entwicklungen ermöglichen neue Kommunikationsverfahren, die die herkömmlichen Strukturen der Arbeitsteilung massiv in Frage stellen – womit aber gleichzeitig Unsicherheit bei den zahlreichen Akteuren verbreitet wird.

Die Modernisierung der kommunikativen Infrastruktur muss vielfältige Interessen mittelständischer Logistikakteure berücksichtigen und auf **fairer Verantwortungsteilung** basieren. Die in globalen Liefernetzen genutzten elektronischen Kommunikationssysteme müssen deshalb Strukturen bieten, die eine solche Verantwortung **über Firmengrenzen** hinweg individuell **organisierbar** machen.

Die zu schaffenden Strukturen müssen zudem berücksichtigen, dass Verantwortung nicht nur von Unternehmen getragen wird. Vielmehr sorgen immer ausgefeiltere Regulierungen für neue **Rollenzuteilungen**, die zunehmende **Belastungen für einzelne Personen** darstellen.

Die zu schaffenden Strukturen müssen zudem berücksichtigen, dass Verantwortung nicht nur von Unternehmen getragen wird. Vielmehr sorgen immer ausgefeiltere Regulierungen für neue **Rollenzuteilungen**, die zunehmende **Belastungen für einzelne Personen** darstellen.

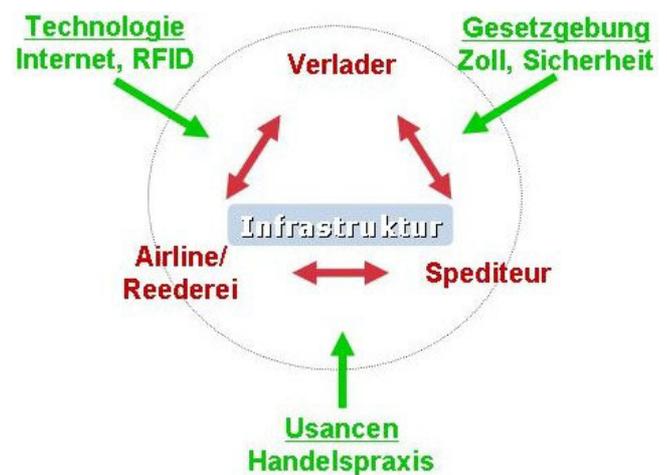


Abbildung 1: Einflüsse auf die logistische Arbeitsteilung

## 1.1 Errichtung einer globalisierten Public Private Partnership

Besonders kleine und mittlere Unternehmen fühlen sich häufig überfordert, geltende Anforderungen im Zusammenhang mit Import-, Export- und Transitregeln zu erfüllen. Diese Feststellung einer „schweren Bürde“ findet ihren Ausdruck in den Bemühungen der UN-Wirtschaftskommission für Europa (UN ECE), die seit einigen Jahren die Integration und Automatisierung des Informationsaustausches im Zusammenhang mit internationalen Warenströmen anregt. Mit dem Ziel der **weltweiten Einführung von Handelserleichterungen** im Verhältnis zwischen Wirtschaft, Behörden und Regierungen beschreibt sie in ihrer Empfehlung Nummer 33 (UN/CEFACT – Centre for Trade Facilitation and Electronic Business) vom Juni 2005 die Einrichtung eines „Single Window“. In einem derartigen „Fenster“ sollen Handels-bezogene Informationen und/oder Dokumente lediglich einmal und an „einem Eingangspunkt“ übermittelt werden, um Einfuhr-, Ausfuhr- und Durchfuhr-Regularien zu erfüllen.

Von praktischen Ergebnissen und Herausforderungen bei der Einführung derartiger Handelserleichterungen berichtet die Kommission unter Bezug auf Entwicklungen in einer Reihe von Ländern wie Australien, Tschechien, Finnland, Japan, Mauritius, den Niederlanden, Norwegen, Schweden, Singapur, Thailand, Großbritannien und USA. Hierbei wird auch auf Empfehlungen, Standards und bestehende Werkzeuge verwiesen, die in den vergangenen Jahren durch **zwischenstaatliche Einrichtungen** wie UNECE, UNCTAD, WCO, IMO, ICAO und der Internationalen Handelskammer entwickelt wurden.

Auch in Deutschland sind die staatlichen Institutionen einem Single Window nähergekommen. Zum 1.7.2009 wurde die Abgabe elektronischer Ausfuhranmeldungen mittels des Systems ATLAS verpflichtend eingeführt. Die Zollverwaltung hat damit einen Fortschritt auf dem Weg zur papierlosen Abwicklung geschaffen. Ein vergleichbarer Entwicklungsstand ist in der Wirtschaft jedoch unerreicht. Bei der Verbesserung der **Kommunikation zwischen den Unternehmen** zur Bewältigung ihrer internationalen Geschäftsabwicklungen geht es noch immer um die Optimierung (des Gebrauchs) von Standard-Software, ggf. mit individuellen Anpassungen. Die Informationsübermittlung geschieht überwiegend bilateral durch Papierdokumente, Telefaxe, eMails und Telefon.

Dass der **Methodeneinsatz** in den Unternehmen vor den staatlichen Angeboten **zurückbleibt**, beklagte Frank Heijmann, Repräsentant des Finanzministeriums der Niederlande, in einem Vortrag auf dem 22. Europäischen Zollrechtstag am 24. Juni 2010 in Düsseldorf. Als wichtigen Grund nannte er, dass **die Partner in der logistischen Kette sich gegenseitig nicht trauen**, weshalb die benötigten Daten nicht zusammenkommen. Als absurdes Ergebnis sei deshalb eine Vorschrift entstanden, welche in Kürze die Reedereien für die Meldung von Daten aus Geschäften des Warenverkäufers zuständig macht, obwohl sie gar nicht über alle entsprechenden Daten verfügen. Im übrigen betonte Heijmann, dass manche **Logistiker ihre Existenz verlieren**, wenn neue Arbeitstechniken oder -medien ihnen Möglichkeiten nehmen, Beiträge zu kassieren, die als Vergütung von Leistungen bei Ausfüllung mancher Formulare fällig werden.

Diese Situationsbeschreibung charakterisiert auch die Zurückhaltung zahlreicher Logistikakteure bei der Akzeptanz für eine praxiserprobte Technologie, deren Einsatz zur Verbesserung ihrer Lieferkettensteuerung beitragen könnte. Für eine breite Akzeptanz zur Einführung neuer, elektronisch vernetzter Arbeitsmethoden steht demnach im Vordergrund, dass ein starkes **Grundvertrauen aller Lieferkettenpartner hergestellt werden muss** – in die Neutralität der

gemeinsam zu nutzenden Medien und Werkzeuge sowie deren Betreiber. Für eine erfolgreiche Einführung benennt die UN-Kommission u.a. folgende Schlüsselcharakteristiken:

- Papierlose Geschäftsabwicklung hat **Charakteristiken eines öffentlichen Gutes**; und seine Einführung ist geeignet, externe Kosten und Nutzen einzubeziehen.
- Unternehmen werden sie nur annehmen, wenn sie einen klaren Nettonutzen sehen.
- Abschaffung von Papier in der internationalen Lieferkette ist erreichbar, aber der Wandel muss gesteuert werden.
- Papierlose Systeme sollten nicht nur auf internationalen Standards basieren, sondern auch regionale Besonderheiten widerspiegeln und berücksichtigen.

## 1.2 Good Governance in der logistischen Alltagskultur

Logistikakteure, die sich mit dem Wandel bzw. der Umgestaltung von Kommunikations-Infrastruktur beschäftigen, werden zunehmend „mit der Erfahrung konfrontiert, dass die ethischen Normen eines Kulturraumes mit denen eines anderen nicht deckungsgleich sind“. Mit dieser Beobachtung ergänzt Meinolf Dierkes, Professor und ehemaliger Direktor des Wissenschaftszentrums Berlin eine verbreitete, auf technologische Aspekte beschränkte Sicht und folgert: „Die Entwicklung der Ethik eines Unternehmens, das in vielfältigen und sehr unterschiedlichen kulturellen Kontexten und damit Wertesystemen operiert, bildet damit eine Herausforderung, der die heutige Diskussion um Unternehmensethik begegnen muss.“ Und zwar abseits der Unverbindlichkeit von Sonntagsreden, **verankert in der Alltagskultur** des Unternehmens, konkretisiert in den Leitbildern der Unternehmen, belohnt in den Anreizsystemen und vorgelebt durch das Management (Dierkes, Management International, Beilage der Süddeutschen Zeitung Nr. 268, 20./21.11.1993).

Aus dieser Erkenntnis folgt, dass Versuche der Bewältigung staatlicher Regularien zu kurz greifen, wenn sie rein verfahrenstechnisch angegangen werden. Die Erfüllung drängender ethisch-kultureller Anforderungen im Rahmen der Globalisierung ist **keine gut gemeinte Idee von niederem Rang**. Vielmehr stellt sich Dierkes' Forderung zur Integration der ethischen Dimension in die Organisationskultur als **Schlüssel zum Erfolg** einer Effizienz suchenden Logistikgemeinde dar. Sichtbar wird dieser im realisierten Vertrauen unterschiedlichster Lieferkettenpartner in die Neutralität einer modernen Infrastruktur.

Unterstützung für die Durchsetzung ethisch-sozialer Anforderungen bietet die vorgenannte UN-Kommission durch einen „Fahrplan zur papierlosen Geschäftsabwicklung“ vom Juni 2005, der u.a. folgende **Empfehlungen** enthält:

- **Fördern Sie gute Regierungskunst** der Einführung durch die Sicherstellung gegenseitiger Teilhabe an dem Projekt durch private und öffentliche Partner.
- Regierung und Handel sollten zusammenarbeiten, um “Single Window”-Systeme zu entwickeln, die sich sowohl mit regulatorischen Anforderungen als auch mit Geschäftsprozessen befassen.
- Beziehen Sie den privaten Sektor einschließlich Wirtschaftsverbände in die Einführungsstrategien ein.
- Die oberste Führung im privaten Sektor muss die Einführung voll unterstützen.

- Sorgen Sie für Transparenz und eine klare Teilung der Verantwortung zwischen allen (privaten und öffentlichen) Teilhabern.
- **Schaffen Sie öffentlich-private Einrichtungen** als Betreiber von Gemeinschaftsdiensten.
- Gebrauchen Sie Politiken, Standards und beste Beispiele, um bei Führungskräften Überzeugung und Vertrauen in papierlose Geschäftsabwicklung herauszubilden.
- Fördern Sie ein besseres Verständnis für Kosten und Nutzen.
- Berücksichtigen Sie psychologische und soziale Erfordernisse des Wandels von einem papierbasierten zu einem papierlosen Umfeld.
- Berücksichtigen Sie verschiedene Ebenen von Bereitschaft zur Elektronisierung in unterschiedlichen Sektoren/Industrien.
- **Definieren Sie Einführungsstrategien**, die den Parallelgebrauch von Papier- und Elektronik-Dokumenten erlauben und erwägen Sie wachsende Durchdringung.
- **Justieren Sie das Change-Management** entsprechend der bestehenden Kräfte von Kulturen, Abläufen und Machtstrukturen.
- **Verankern Sie permanente Ausbildung und Training als eine Kernkomponente von Einführungsstrategien.**
- Nutzen Sie relevante regionale Organisationen, um einen regionalen Prozess der Humankapitalbildung, des Erfahrungsaustausches und der Zieldefinition anzustoßen.
- Sorgen Sie für nachhaltige regionale Einbeziehung in die Entwicklung internationaler Standards.

Folgt man einer weiteren Aussage der UN-Kommission, dann sind „die größten Errungenschaften [...] von Verbesserungen in der **Hafen- und Zolleffizienz**“ zu erwarten. Das bedeutet, dass die gegenwärtigen Modernisierungsansätze in der IT-Infrastruktur für Zoll- und Hafenabwicklung im gesetzten Trend liegen. Die UNECE-Empfehlungen können dabei als Handreichung dienen, um einer **neu konkretisierten Alltagskultur** in global tätigen Unternehmen nachhaltige Wirkung zu verleihen. Die Aussicht auf eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen Personen, die auf gegenseitig faire Behandlung bauen können, dürfte die Anstrengungen zur Realisierung beflügeln.

### 1.3 Hafen- und Zolleffizienz mit ATLAS, Portbase und anderen Systemen

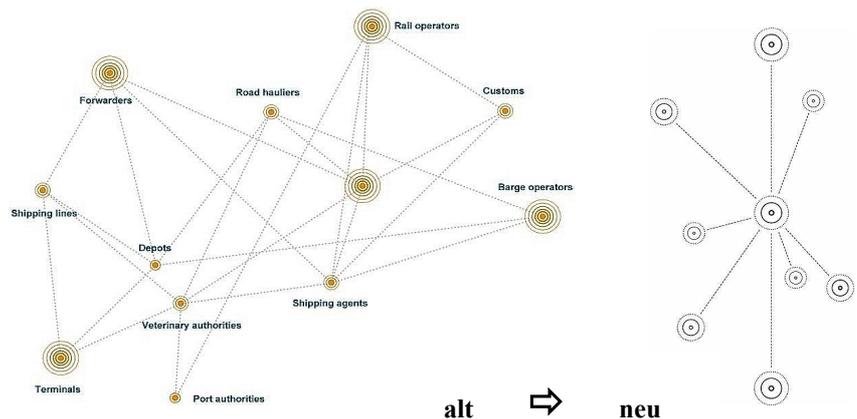
Dachte man noch vor wenigen Jahren bei logistischer Infrastruktur zunächst an Autobahnen, Häfen und Fluglinien, so ist mittlerweile das Internet für die Herausbildung gemeinsamer **Arbeitsräume für Logistiker** verschiedener Disziplinen nicht mehr wegzudenken. Gleichwohl handelt es sich hierbei um einen längst nicht abgeschlossenen Prozess.

Eines der vorhandenen Werkzeuge ist das von der Bundesfinanzverwaltung entwickelte System ATLAS, das die Wirtschaftsbeteiligten zur Benutzung verpflichtet, sobald sie in **Deutschland** eine **Zollabfertigung für Import oder Export** vornehmen wollen. Ein Vorteil dieser neuen Einrichtung liegt in der rationellen Abwicklung für Wirtschaft und Verwaltung, z.B. durch Einsparung von Papierformularen sowie reduzierte Fahrtkosten wegen teilweise entfallender Zollamtsbesuche.

Elektronische Zollabfertigungssysteme gibt es **seit Jahren bereits** in anderen Ländern, wie z.B. das System SISCOMEX **in Brasilien**. Die dortige Regierung schaffte damit – neben einer rationelleren Handhabung der Meldedaten – auch die Eindämmung von Korruption in der Zollverwaltung, wie in einem Gespräch mit der Leiterin des Hauptzollamtes in Santos zu erfahren war. Als wesentlich wurde hierzu hervorgehoben, dass die Zuteilung der Vorgangsbearbeitung zu einem bestimmten Beamten auf Zufallsbasis den Zollanmelder davor schützt, mit Bestechungsgeldern die vorschriftsmäßige Abfertigung zu beeinflussen.

Neben der Überwindung von Zollgrenzen kommt es jedoch bei der effizienten Betreuung von Lieferketten darauf an, die Beteiligten aus der Wirtschaft kommunikativ zu unterstützen. Dieser Aufgabe haben sich z.B. die **niederländischen Häfen** Rotterdam und Amsterdam gestellt, indem sie der Wirtschaft ein sogenanntes **Community-System** zur unentgeltlichen Nutzung verfügbar gemacht haben. Dieses System unter dem Namen Portbase bietet umfangreiche Möglichkeiten zur Integration logistischer Funktionen im Hafen. Hierzu werden hafenbezogene Tätigkeiten mit amtlichen Meldepflichten zusammengeführt und mit einer möglichst unterbrechungsfreien Informationskette der Warenfluss beschleunigt. Zu den Teilnehmern und Nutznießern des Community-Systems gehören:

- Reedereien
- Binnenschiffer
- Spediteure
- Umschlagsbetriebe
- Containerdepots
- Zollverwaltung
- LKW-Unternehmer
- Schiffsmakler
- Veterinäramt
- Hafenamt
- Eisenbahnbetriebe
- etc.



**Abbildung 2: Kommunikationsänderungen durch Einführung des Community-Systems**

© 2009  
Portbase

Den Teilnehmern werden Möglichkeiten geboten, den Datenaustausch zwischen ihren eigenen IT-Systemen und dem Community-System zu regeln. Zu den Verbesserungen zählt der Systembetreiber Portbase die Unterstützung der operativen Prozessabwicklung beim Zusammentreffen **verschiedener Verkehrsträger** mit den Handling-Agenten im Hafenbetrieb wie folgt:

- Im **Binnenschiffsverkehr** wird die schwierige Handhabung von Inlandverkehren mit Übersee-Bestimmung erleichtert. Unnötige Wartezeiten für unangekündigte oder verspätet eintreffende Schiffe werden reduziert.
- Im **Bahnverkehr** wird dazu beigetragen, Züge ordnungsgemäß abzufertigen, indem der erforderliche Informationsaustausch zwischen beteiligten Schienen-Unternehmen möglichst reibungslos funktioniert. Dies gilt auch für Datenaustausch im Massengut- und intermodalen Verkehr.

- Für den **Straßenverkehr** werden mit einem Online-Dienst folgende Möglichkeiten geboten: LKW-Frachtführer versorgen Container-Terminals mit Vorankündigungen über Abholung bzw. Zustellung voller und leerer Container; dieselben bestätigen dem Frachtführer den Status des avisierten Containers; der Frachtführer schickt an Leerdeports Vorankündigungen über die Abholung bzw. Zustellung leerer Container; diese erteilen dem Frachtführer den Status avisierter Container.

Der Betreiber des Community-Systems betont, dass aus den veränderten Kommunikationen Erkenntnisse abgeleitet werden sollen, die zu einer **Erweiterung logistischer Kompetenzen** führen, mittels derer neue Dienste entwickelt werden sollen. Inwiefern diese Dienste-Philosophie auch geeignet ist, neue Erkenntnisse zur Integration von Tools für eine gesamtheitliche Steuerung globaler Lieferketten mit Verantwortungsmanagement aufzunehmen, bleibt noch zu untersuchen.

Jedenfalls wären die Akteurs-übergreifenden Strukturen einer derartigen Public Private Partnership geeignet, Prinzipien einer Good Governance in interkultureller Begegnung durch eine Institution anzubieten, der man vertrauen kann, dass die Verfügbarmachung eigener Daten nicht für gegenläufige Interessen missbraucht wird.

## 2 Innovationshindernisse und Methodensuche

Logistik verlangt ihren Teilnehmern viel Flexibilität in einem System des permanenten Wandels ab. Die Akteure unterliegen einem ständigen Anpassungsdruck. Dabei werden sie einer starken Reibung zwischen zwei Polen ausgesetzt: Einerseits wird von ihnen **erwartet**, dass sie alle Möglichkeiten für **ständige Verbesserungen** nutzen (zu beobachten bei der taktisch-operativen Funktion von Versanddisponenten). Andererseits fehlen ihnen regelmäßig wesentliche Mittel, die sie zur aktiven Bewältigung des Wandels benötigen.

Eine Ursache hierfür liegt im verbreiteten Unverständnis bei maßgeblichen Personen, die ihre Aufmerksamkeit intensiv den erwarteten Erfolgen der logistischen Arbeit widmen, notwendige Voraussetzungen für deren Zustandekommen aber eher ignorieren. Die **Ausblendung eigener Mitverantwortung** zur Einbringung sozialer und gestalterischer Kompetenzen wurde anhand von Beispielen mit Betriebsrats- und Geschäftsleitungs-Handeln aufgezeigt – vgl. Projektbericht Nr. 4, Abschnitte „Sozialkompetenz“ und „Gestaltungskompetenz“.

In diesem Kapitel wird über Ansätze berichtet, die in der Praxis entstanden sind, um die vorgenannten Schwierigkeiten systematisch zu überwinden. Den Akteuren für ihr eigenes Veränderungshandeln eine höhere Sicherheit in einem **System von Checks and Balances** zu verleihen, erscheint hilfreich zur Vermeidung gefährlicher Interessenvermischung. Interessenkonflikte gehören zu den unvermeidlichen Begleiterscheinungen von Wandlungsprozessen. Umso wichtiger ist es jedoch, Mechanismen zur Förderung von Transparenz und Messbarkeit zu finden.

### 2.1 Bestehende Kräfte von Kulturen, Abläufen und Machtstrukturen

Das nachstehend wiedergegebene Praxisbeispiel beschreibt, wie ein Logistikverantwortlicher die mangelnde Unterstützung von Kollegen durch gestalterisches Können ausgleicht mit dem Ziel, die Logistikorganisation des Unternehmens im Zuge seiner Globalisierung weiterzuentwickeln. Wenngleich die gewählte Methode offenbar erfolgreich war, muss sie zur Nachahmung nicht empfohlen werden. Denn sie baute offensichtlich auf ein stabiles Grundvertrauen zwischen dem „subversiven“ Akteur und seinem Geschäftsführer, welches jedoch in einem Zweifelsfall kaum eingefordert werden kann. Gleichwohl liefert die Beschreibung eine Bestätigung für die Notwendigkeit zum **„Justieren“ eines Change Managements** gemäß den UNECE-Empfehlungen (vgl. Abschnitt 1.2).

#### eMail

von: [Leiter der Abt. Transport- und Zollwesen (TZ) und Abt. Transportlogistik (TL) der Firma C.]

an: [Leiter Abt. Personal]

cc: [Leiter Bereich Logistik/Organisation]

Datum: Sonntag, 9. Januar 2000 19:16

**Betreff: Kompetenz und Reifestand in der Transportlogistik**

Guten Tag, Herr [Leiter Abt. Personal]

Sie hatten Interesse geäußert, über die Kompetenz-Entwicklung in unserer Abteilung TZ informiert zu werden. So nutze ich gerne den heutigen freien Tag, um Ihnen einen brandaktuellen Zustandsbericht zu geben. Das macht mir durchaus Spaß, weil es gerade etwas selten schönes zu vermelden gibt. Darüber hinaus können Sie hierdurch besser verstehen, wie unsere Organisationsentwicklung praktisch be-trieben (und nicht etwa nur theoretisch be-schrieben) wird.

**Vorab:**

Unsere Fachabteilung hat sich in den letzten Jahren weiterentwickelt. Sie hat den Stand längst überwunden, dass sie „nur“ einzelne Geschäftsvorfälle erfolgreich abwickeln kann. Sie ist gereift von einer Abteilung mit ausschließlich beratendem Status zu einer entscheidungskompetenten Stelle. Dort wird Koordination geleistet: Koordination von Tätigkeiten, die in jeder Abteilung aller Gruppenunternehmen durchgeführt werden, welche von einem Warenfluss berührt sind. Wie sagt unser Chef so schön: Koordinierte Dezentralisierung tut not. Das kann ich immer wieder bestätigen. Leider wird es uns oft ausserordentlich schwer gemacht, den Koordinationsanspruch zu erfüllen, wenn sich eine Partei nur auf ihren dezentralen Machtanspruch beruft. Sie werden das gleich durch den Bericht bestätigt finden.

**Hintergrund:**

Das Problem war durch die (früher vollständig unkoordinierte) Dezentralisierung der speditionellen Angelegenheiten entstanden. Bei C. in USA [C.US] prägte sich dadurch die Haltung aus, man könne tun was man wolle, denn: Man ist ja Frachtzahler, und als solcher bestimmt man auch allein über die Vergabe von Transportaufträgen. Unsere Klarstellungsversuche, dass eine Koordinationsstelle diese Aufgabe viel effizienter erledigen könne, stiessen stets auf taube Ohren. Im C.US-Einkauf tat man alles, um die Transportvergabe an US-ortsansässige Spediteure zu binden, die dann jahrelang ihr (Un-) Wesen treiben durften. Deren Abwicklung war auch immer ausschliesslich „gut“ – bis auf die Fehler, die von hier aus in mühevoller Kleinarbeit herausgefunden wurden. Zugegeben wurde das nie, aber abstreiten konnte man es ja wegen der vorliegenden Beweise auch nicht. So kam es, dass wir uns mehrere Male in Preisgespräche EINGEMISCHT haben; manchmal haben wir solche auch selbst INITIIERT. Der Gipfel war, dass wir sie sogar ungefragt zum ABSCHLUSS gebracht haben, ohne den Frachtzahler danach zu fragen. Wir haben dann einen Reedereiwechsel vorgenommen, der für C.US eine Kostenersparnis von 40.000 Dollar pro Jahr bewirkte. Das merkwürdigste war: C.US hat das nicht nur nicht erlaubt oder gewollt, sondern nicht einmal gemerkt – was den Vorteil hatte, dass im Laufe der Zeit bewiesen werden konnte (und letztendlich bewiesen wurde), dass die Konkurrenzreederei genauso gute Arbeit leistet wie die von C.US präferierte.

**Merkwürdige Methode:**

Man könnte hier zwar auch mal fragen, ob der so erzielte Gesamtnutzen von mehreren 100 TDM immer nur C.US zugute kommen sollte, obwohl er von einer anderen Stelle bewirkt wurde, aber das ist hier nicht meine Absicht. Betonen möchte ich hier die angewandte, aussergewöhnliche Methode: die „MANDATSLOSE Koordination dezentral verteilter Aufgaben“. Auf Ihr Interesse dürfte stoßen, zu erfahren, wie mit dieser Methode unsere gruppenweite Transportlogistik wieder einmal ein Stück weitergebracht wurde. Das sieht wie folgt aus:

**Tatsächliche Überlagerung dezentraler Autonomie:**

Der C.US-Einkauf hatte 1998/99 festgestellt, dass der von ihm jahrzehntelang präferierte Spediteur (K., Minneapolis) nur minderwertige Arbeit leistet. Man hingte sich an den Hals einer Neuentdeckung (S., Minneapolis) und fand, dass die Arbeit dort viel vorteilhafter erledigt wurde. Also machte man eine Zusage, dass alle Container aus Österreich – mindestens in den folgenden 12 Monaten – über S. abgewickelt werden sollen. Eine Erinnerung an die segensreiche Koordinationsarbeit der Logistik in [TZ] gab es nicht im geringsten Maße; somit auch keine Anfrage dort, und obendrein nicht einmal eine Information. (Man ist ja selbständig und kann dem österreichischen Lieferanten einfach vorgeben, dass er mit einem neuen Spediteur zu arbeiten hat.) Dabei wurde jedoch übersehen, dass so etwas gar nicht mehr ohne das Wissen der Koordinationsstelle funktioniert. Und die war nicht faul und sorgte dafür, dass die versprochene Containermenge bei der nicht verabredeten Speditionsverbindung eben nicht zustande kam, weil die Hälfte der Jahresmenge über die alte – nie beanstandete – Geschäftsbeziehung abgewickelt wurde. Das erzeugt Unfrieden zwischen TZ und C.US-Einkauf, der über ein ganzes Jahr hinweg andauerte. Zentrale Ursache war, dass sich der S.-Mann immer wieder vehement darauf berief, man habe ihm die gesamte Menge versprochen, nun solle man ihm auch die gesamte Menge geben. Genau damit war ich aber nicht einverstanden, weil ich nicht einsehe, dass die Menge dem S. gehören soll, denn es ist eine C.-Menge, und die wird von C. vergeben und von niemand anderem!

**Konfliktkompetenz:**

Nun dürfte dieser Konflikt erledigt sein, denn wir sind vorgestern am Ende weiterer Verhandlungen angelangt, bei dem sich folgendes zeigt: Wir haben die Containerraten für das Jahr 2000 wieder einmal nicht mit den Spediteuren (die nur von der Geschäftsbesorgung leben) verhandelt, sondern mit den Reedereien (denen die Container und die Schiffe gehören). [...]

**Doppelter Vorteil:**

Sie können erkennen: Wir betreiben Koordination dezentral geführter Arbeit. Dies geschieht nicht nur zum Vorteil der gesamten Gruppe, sondern obendrein zum Vorteil der beteiligten Einzelfirmen, sofern irgend möglich. Gerade die Vereinigung beider Ansprüche liegt durchaus nicht auf der Hand, wird aber von uns bewusst so angestrebt. Das ist auch dringend notwendig, besonders in unserem Fachgebiet. Transporte finden eben NICHT nur FÜR EIN Gruppenmitglied statt. Vielmehr sind sie IMMER Ausdruck der Verbindung ZWISCHEN ZWEI Mitgliedern. Zum Gelingen eines jeden Transportes ist es umso notwendiger, dass die vielen dezentral stattfindenden operationellen Arbeitsschritte koordiniert werden. [...]

Es grüßt Sie herzlich  
Ihr [Leiter der Abteilungen TZ und TL]

[Anmerkung des Autors: Die angegebenen Namen sind hier  
zwecks Anonymisierung verfälscht und verkürzt wiedergegeben.]

## 2.2 Logistikkutzen: Fremdwort im Controlling?

Wie das zuvor beschriebene Beispiel zeigt, erhält die Steuerung globaler Logistiknetze nicht immer die Aufmerksamkeit durch Controlling oder Geschäftsführung. **Chancen zur Effizienzgewinnung** auf der Strecke vom Produktionsbetrieb bis zur Verwendungsstelle **werden dabei vernachlässigt**. Dies folgt aus der verbreiteten Haltung, das mit ihr befasste Personal hauptsächlich als Kostenfaktor außerhalb der Kernfunktionen des Unternehmens anzusehen und es dem Outsourcing preiszugeben. Beispiele für die Anwendung von Controlling-Methoden, die den Kosten zur Steuerung eigener Lieferketten ihren nachhaltigen Nutzen gegenüberstellen, sind in KMU-Industriebetrieben unüblich.

Dabei **steigt das Risiko** von Lieferungen z.B. unter Zollpräferenzbedingungen in dem Maß wie die hierbei realisierten Lieferwerte. Aufwendungen für Dokumentationsorgfalt, Kenntniserwerb und Kontaktaufbau zu relevanten externen Akteuren gehören neben anderen Transaktionskosten wie z.B. Such-, Entscheidungs- und Durchsetzungskosten zu den Grundlagen der Teilnahme an internationalen Lieferketten, die durch Mindestanforderungen eines Risikomanagements zu schützen ist.

Umso unverständlicher erscheint die Beobachtung, dass die Akzeptanz für die Installation eines organisierten Risikomanagements und Logistikcontrolling bei Verlader-Unternehmen schwach ausgeprägt ist. Der nachstehende Bericht aus einem Inhaber-geführten Industrieunternehmen des Mittelstands vermittelt einen Einblick in die **negativen Folgen derartiger Abstinenz**.

Das bisherige Management von Lieferketten in dem besagten Unternehmen war geprägt durch eine Vielzahl **individueller Zuständigkeiten jenseits logistischer Fachkompetenz**. Es oblag der Sorge zahlreicher Sachbearbeiter aus den Sektoren Vertrieb, Ersatzteildistribution, Produktionssteuerung, Töchterversorgung und Einkauf. Dies hatte zur Folge, dass sich die Lieferkosten in wichtigen Segmenten unbeobachtet „entwickeln“ konnten. Sie wurden durch verantwortliche Personen kaum beeinflusst und waren vielmehr Gegenstand nicht hinterfragter Gewohnheiten – nach dem Motto: „Haben wir immer schon so gemacht!“ Gleiches galt für unkoordinierte Dokumentationsarbeit, die in den meisten Abteilungen eher **lästige Pflicht** als bewusster Beitrag zur Effizienz für das Unternehmen und seine Kunden war.

Die Kontrolle der Performance externer Dienstleister gehörte ebenso wenig zu den Aufgaben der Versandabwicklung wie zu denen der Exportabwicklung. Letztere operierte jeweils getrennt in mehreren Vertriebsabteilungen mit Zuständigkeit für unterschiedliche Produktbereiche. **Vermeidbare Zollkosten** wurden jeweils als nicht relevanter Fremdschaden dem Verantwortungsbereich der Kunden zugeordnet. Andernfalls wurden sie als **schicksalhaft** hingenommen, wenn es sich um Importe handelte. Deren Abwicklung wurde als „unbekannte Sonderdisziplin“ auf den technischen Umgang mit Zollpapieren und die Entrichtung von Steuern und Abgaben reduziert.

Vor diesem Hintergrund berichtete der Leiter des Versands, dass er im Rahmen einer Zollprüfung mit der Feststellung konfrontiert wurde, eine Serie von Präferenzbescheinigungen für Lieferungen in die Türkei sei (von Kollegen außerhalb seines Verantwortungsbereichs) aufgrund falscher Würdigung von Rechtsvorschriften innerhalb der vergangenen **drei Jahre fehlerhaft** ausgestellt worden und müsse nachträglich durch die Zollbehörde widerrufen werden. Als Folge wurde absehbar, dass die nachzuzahlenden Zollabgaben eine Höhe von ca. 700.000 Euro erreichen würden. Diese hätten zwar den türkischen Importeur belastet, dessen anschließende Schadenersatzforderung an den Verkäufer wäre aber sicher gewesen.

Der Leiter des Versands verfasste daraufhin in seiner Freizeit eine rechtlich fundierte Anfrage und reichte diese bei einer ranghöheren Stelle der Bundesfinanzverwaltung ein. Der mit der Eingabe

befasste Beamte prüfte den Rechtshintergrund und erkannte, dass der Zollprüfer die hierzu herangezogene Regelung zwar rechtslogisch zulässig ausgelegt hatte, die Auslegung jedoch auf mangelhafter Kenntnis des tatsächlichen Sinns basierte. Diese Kenntnis konnte der gutachtende Beamte „aus erster Hand“ vermitteln, da er selbst an der Verfassung der besagten Vorschrift mitgewirkt hatte. Er gab eine klarstellende Interpretation zu Protokoll, wodurch die Grundlage für die Feststellungen des Prüfers nachträglich korrigiert wurde. In der Folge wurde der dem Exporteur drohende, **existenzgefährdende 700.000-Euro-Schaden abgewendet**.

Aus der Höhe des abgewendeten Schadens lässt sich ableiten, dass es sich für das Unternehmen auszahlt, wenn seine **Mitarbeiter** a) besondere **Sorgfalt** auf die korrekte Ausstellung von Präferenznachweisen anwenden, b) **Aufwand** leisten, um Kontakte zu fremden Stakeholdern aufzubauen, auch wenn ihr Nutzen nicht kurzfristig berechenbar ist, und c) ein angemessenes, aktuelles **Rechtswissen** vorzuhalten, das laufende Gespräche mit den Kontrollbehörden auf Augenhöhe ermöglicht.

Der betroffene Versandleiter empfand es als **extrem unfaire Behandlung** seiner Person, dass er für persönlich geleisteten, erheblichen Aufwand zum Kontaktaufbau und zum Erwerb grundlegenden Rechtswissens ausschließlich auf seine Freizeit verwiesen blieb, seine Kosten selbst tragen musste und seine freiwillige Leistung sogar ohne jeden Dank verhallte – obwohl sie keineswegs Gegenstand seiner arbeitsvertraglichen Pflichten war.

Die Würdigung der geschilderten Umstände führt zur Diagnose einer mangelhaft ausgeübten „Regierungskunst“ in Unternehmen, die es sich leisten, (a) Chancen zur Effizienzgewinnung zu vernachlässigen, (b) wertvolle Dokumentationsarbeit als lästige Pflicht erscheinen zu lassen, (c) die Verantwortung komplexer Fachaufgaben einer Vielzahl unzureichend geschulter Mitarbeiter anzuvertrauen, und (d) erfolbringende Leistungsträger zu demotivieren, statt deren Anstrengungen aktiv zu fördern. Mit „**Good Governance**“ haben derartige Praktiken wenig gemeinsam.

### 2.3 Beispielhafte Organisationsentwicklung

Eine Aufbauorganisation mit getrennt operierender Versand- und Exportabwicklung ist in zahlreichen Industrieunternehmen üblich. Zu beobachten ist dabei das Vorliegen gleicher Mängel wie im zuvor geschilderten Praxisfall. Einerseits ist das Logistikcontrolling einseitig auf die Begrenzung der durch Logistikakteure aufzuwendenden Kosten ausgerichtet, andererseits fehlt es an einer angemessenen Risikokontrolle. Darüber hinaus werden aber auch Anstrengungen für eine wirksame **Steuerung globaler Lieferketten** auf minimalem Niveau gehalten.

Ein Versandleiter, der die hieraus resultierenden Gefahren analysiert hatte, berichtete über den folgenden, mehrjährigen Veränderungsprozess in seinem Unternehmen. Ergebnis war die Umwandlung der Versandabteilung in eine **integrierte Logistiksteuerung mit Exportkontrolle**, die den gehobenen Ansprüchen des Gesetzgebers entspricht. Diese Aufgabe wurde auf sein Betreiben durch die Geschäftsführung als **strategisch wichtig** für Bestand und Entwicklung des Unternehmens eingeordnet. Grund war die Ableitung der Abteilungsverantwortung aus der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens. Außerdem gab die neu definierte Ballung fachlicher, sozialer und gestalterischer Kompetenzen die beste Gewähr für nachhaltige Aufgabenerfüllung.

In der Veränderungsphase wurde dafür gesorgt, dass die Mitarbeiter lernten, wie sich die Erfüllung (inländischer und ausländischer) amtlicher Ansprüche und die Erzielung nachhaltiger Effizienz mit-

einander vereinbaren lassen. Ferner erhielten sie neue, professionell gewartete Software-Werkzeuge, die ihnen die komplexen **Dokumentationsaufgaben wesentlich erleichterten** und die Fehlerquote, die sich aus der Vielfalt außenwirtschaftsrechtlich relevanter Vorschriften ergab, drastisch reduzierten. Dies führte gleichzeitig zu erheblichen Verbesserungen in der innerbetrieblichen Transparenz, die für eine **effiziente Disposition** unentbehrlich wurde.

Transparente Informationen wurden nicht mehr, wie früher, auf die Lieferbereitschaft von Erzeugnissen aus der heimischen Produktion beschränkt. Vielmehr wurden Bestandteile der Produkte von Untertierlieferanten – unter **Erleichterung der Arbeit in der Einkaufsdisposition** – im Werk des jeweiligen Herstellers belassen, um diese erst nach ausdrücklicher Verfügung durch eine Logistikdisponentin in den Lieferstrom fließen zu lassen, der mit dem des eigenen Betriebes in einer fremden Umschlagsanlage vereinigt wird.

Seit Einführung entsprechender Vergleichsrechnungen **entschieden die Logistikdisponenten Fallgruppen-bezogen über Outsourcing oder Insourcing** operativer Logistikdienstleistungen. Hierbei wurden auch externe (speditionelle) Dispositions- und Dokumentationskosten berücksichtigt, die einer Kosteneinsparung infolge entfallender Leistungen für innerbetriebliche Warenmanipulation und Dokumentation entgegenwirkten.

So bildeten sich solche Fallgruppen heraus, in denen es bei der hauseigenen Warensammenführung blieb, und andere, wo sich das **Umleiten eingehender Sendungsströme** teilweise erheblich auszahlte. Mit dieser Art von dynamischer Aufgabenteilung wurde eine wichtige Grundlage geschaffen für die differenzierte Bewertung externer Logistikdienstleistungen, deren Kosten früher nur als monolithischer Block (unter dem Kontentitel „Fracht“) verfügbar war und dementsprechend keine Aussagekraft für intelligente Planung hatte.

Mit Einführung von logistischer Leistungsdifferenzierung und Kompetenznachweisen durch externe Agenten für **assistierende Koordinationsaufgaben in unterschiedlichen Lieferketten** (ggf. unabhängig von verbundenen Transportleistungen) wurde ein Kollaborationsmanagement geboren, das eine stabile Ordnung im gesamten Komplex der Lieferketten und Liefernetze des Verladens unter seiner Gesamtverantwortung gewährleisten kann. So wurden starre Grenzen überwunden.

Die zuvor geltenden Grenzen von Teilverantwortungen hatten eine Vielzahl gleichartig steuerbarer Prozesse unter eine zweckfremde, **wertschöpfungsresistente Organisationsmatrix** gepresst und logistische Kompetenzen bis zur teilweisen Unkenntlichkeit fragmentiert. Sie waren nach ein- oder ausgehendem Güterfluss unterschieden worden, letzterer nach mehreren Produktgruppen und Firmenfunktionen.

Die Neuordnung verbesserte nicht nur die Qualität der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens. Insgesamt war sie sogar mit der Reduzierung der notwendigen **Personalkapazitäten** verbunden. Dies war jedoch nicht das Motiv für die Umgestaltung, sondern dessen **Ergebnis**.

### 3 Instrumentarium für Supply Chain Governance

Im ersten Teil dieser Analyse wurde festgestellt, dass die Verantwortlichen für Versand, Export und Lieferkettenkontrolle einem hohen Erwartungsdruck unterliegen, bei ihrer Aufgabenerfüllung den permanenten Wandel von Rahmenbedingungen zu bewältigen, was ihnen gleichzeitig durch **fehlende Instrumente** erschwert wird. Aufgabe dieses Kapitels ist die Beschreibung eines Konzepts zur Verbesserung dieses Umstands.

Hierbei wird die Erkenntnis aus dem Projektbericht Nr. 4 berücksichtigt, dass die für die Lieferkettensteuerung zuständigen Personen (ebenso wie deren Vorgesetzte bzw. Auftraggeber) Praktiken des **Supply Chain Governance** anwenden sollten (siehe dort Kapitel 3).

Die folgenden Ausführungen greifen die zuvor beschriebenen Praxisbeispiele auf und legen einen Entwurf für ein Controlling-Instrument vor, das den komplexen Ansprüchen der Logistik gerecht werden soll. Hierzu gehören Maßnahmen zur **Veränderung nachteiliger Strukturen** logistischer Leistungserbringung und Methoden zur Messung von Organisationsgewinn und Höhe des Schadens, der durch nicht beachtete Chancen verursacht wird.

Das beschriebene Konzept verfolgt den Anspruch, durch Errichtung neuer flexibler Strukturen eine Arbeitsweise zu etablieren, die als Vorbild für eine faire Verantwortungsteilung in einer Firmengrenzen überschreitenden Community gilt. Sie ist darauf ausgerichtet, Nachahmer bei denen zu finden, die ihre traditionelle Kostenrechnung zu einer Organisation mit modernem Logistik-Controlling umwandeln wollen. Ihre Anwendung soll helfen, **Transaktionskosten zu senken**, die bislang von niemandem verantwortet werden.

Im Fokus liegen Unternehmen, die ihre globalisierten logistischen Aktivitäten neu ordnen möchten, indem sie ihren Mitarbeitern ermöglichen, eine wechselnde Vielfalt von logistischen Aufgaben **ressourceneffizient und nachhaltig** zu bewältigen. Dies erfordert auch verfügbare Internet-Tools, die für flexible Kollaborationssteuerung in Logistiknetzen geeignet sind. Einige Anforderungen zur Entwicklung derartiger Tools werden im letzten Abschnitt dieses Kapitels aufgeführt.

#### 3.1 Veränderung von Leistungsstrukturen

Die **Einführung eines flexiblen Kollaborationsmanagements** ist, wie nachstehende Grafik zeigt, in vier Schritten darstellbar. Sie zielt auf eine Aufgabenteilung zwischen internen und externen Funktionen. Dabei gilt als Grundanforderung: Aufgaben der Lieferketten-Koordination lassen sich extern erledigen, Logistiksteuerung und Exportkontrolle sind hingegen internen Verantwortlichen (im Unternehmen des Verladers) vorbehalten.

Diese Aufgabenzuweisung auf interne und externe Sphären folgt der Leitidee einer Beschränkung des Verladers auf die notwendigen Steuerungsfunktionen für **strategische und taktische Aufgaben** einschließlich der Erfüllung außenwirtschaftsrechtlicher Pflichten. **Operative Tätigkeiten** werden (sofern diese nicht durch eigene Ressourcen mit erledigt werden können) als notwendige, bewertbare und kontrollierbare Aufgaben an externe Dienstleister vergeben, die mit ihren jeweiligen Kompetenzen im Wettbewerb stehen und es gewohnt sind, den speziellen Anforderungen wechselnder Auftragsituationen gerecht zu werden.

Es folgt die Darstellung der Schrittfolge:

Der erste Schritt beschreibt die Analyse der **Ausgangslage**, bei der die intern untergliederte Verantwortung für die Versand- und Exportabwicklung mit schädlichen Transaktionskosten verbunden ist. Diese können sich z.B. aus unkoordinierter Dokumentation, mangelhaften Performance-Kontrollen, überflüssigen Zollkosten und nicht beeinflussten Lieferkosten anderer Art ergeben.

Im zweiten Schritt startet ein professionelles **Change Management**, mit dem Lücken der Teilverantwortungen geschlossen werden. Qualifizierungsmaßnahmen sorgen für die Ausstattung von Mitarbeitern mit fachlichen Kompetenzen, die bislang hauptsächlich externen Spezialisten vorbehalten schienen. Erste Erfolge in der Senkung vermeidbarer Transaktionskosten sind zu erwarten.

Mit dem dritten Schritt festigt sich die **gesamtheitliche Verantwortung** der Mitarbeiter für Logistiksteuerung und Exportkontrolle, in die die bisherigen Abwicklungsaufgaben eingebettet sind. Dies basiert auf der Implementation von Gestaltungscompetenzen, die die Mitarbeiter befähigen, alltägliche Herausforderungen des stetigen Wandels der Rahmenbedingungen aktiv zu bewältigen.

Als vierter Schritt gilt die Einübung **souveränen Umgangs** mit variabel auftretenden Bedürfnislagen. Der internen Logistiksteuerung ist es vorbehalten, immer dann externe Agenten für bestimmte Aufgaben der Lieferketten-Koordination einzuschalten, wenn eigene Kapazitäten nicht ausreichen. Engpässe durch Spitzenbelastungen können dadurch ausgeglichen, teure Fehler vermeiden werden.

Ein besonders **wertvolles Ergebnis** eines derart veränderten Umgangs mit globalen Liefernetzen ist die klare Trennung zwischen reinen (intern kaum beeinflussbaren) Frachtkosten und sonstigen (stark beeinflussbaren) Transaktionskosten.

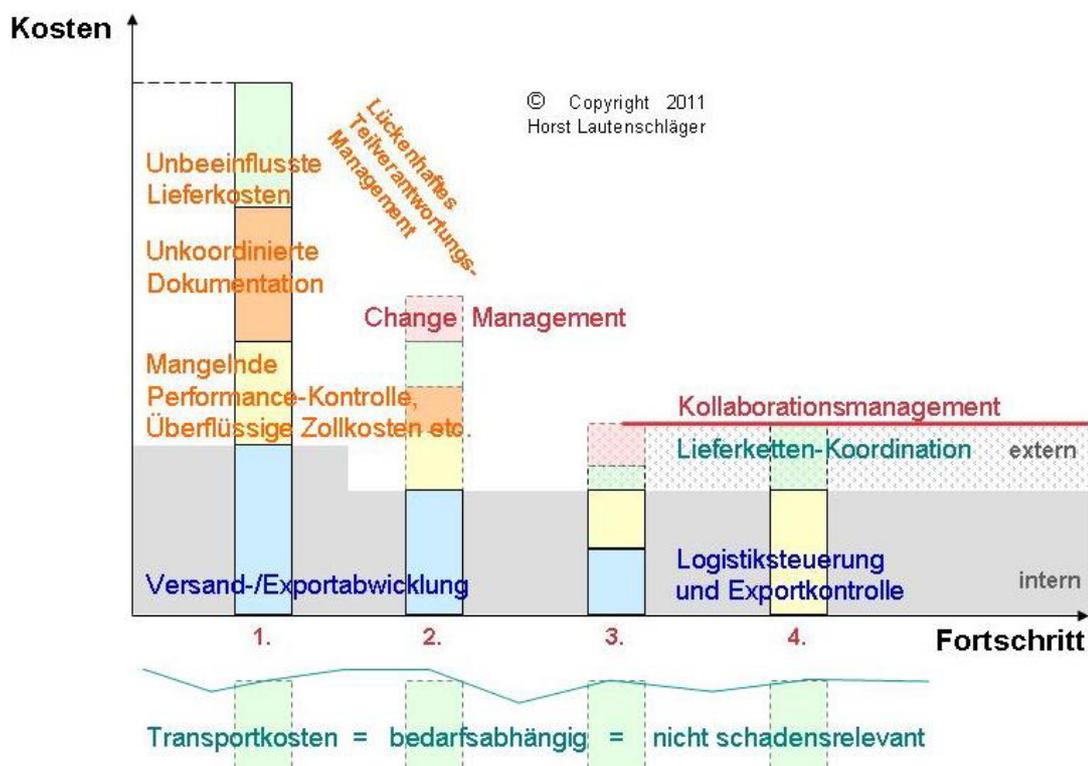


Abbildung 3: Veränderung logistischer Leistungsstrukturen für nachhaltige Ressourceneffizienz

### 3.2 Messung von Organisationsgewinn

Mit der (a) scharfen Trennung von Transport- und sonstigen Logistikkosten sowie (b) separaten Betrachtung von Logistik-(mangel-)leistungen im Zusammenhang mit korrespondierenden Transaktionskosten lässt sich eine häufig zu beobachtende **Vermischung von Leistungsmerkmalen** beseitigen, die meist dem Wunsch entspringt, Fracht- und Logistikkosten einfacher kalkulieren zu können. Derartige vermeintliche Vereinfachungen führen jedoch zu vielfältigen Nachteilen.

Einerseits verführen sie zur **Erpressbarkeit** der Erbringer logistischer Dienstleistungen; ihnen können ungerechtfertigte Pauschalrabatte auf Leistungspakete abgefordert werden, deren Elemente völlig unterschiedliche Ursachen haben und durch den „Sammeldienstleister“ nicht einheitlich bewertet werden können.

Andererseits **vernebeln** sie dem Auftraggeber die Übersicht über die Beeinflussbarkeit einzelner Kostenelemente; Folge ist vielfach ein falscher Rückzug auf die Position eines Unwissenden, der tatsächlich den Entscheider selbst und die Mitarbeiter seines Unternehmens in deren gemeinsamer Gestaltungskraft behindert und damit nachhaltige Effizienz verhindert.

Um diesen Nachteilen entgegenzuwirken, lässt sich das im vorigen Abschnitt beschriebene Schema verwerten, und zwar (a) zu Zwecken der Planung und laufenden Bewertung sowie (b), um einen **Maßstab** zu schaffen für den „**goldenen Mittelweg**“ zwischen überflüssigen und notwendigen Kosten bzw. die Abgrenzung von wichtigen und übertriebenen Ordnungsfaktoren. Dies lässt sich mit den beiden Kurven darstellen, die aus dem Coase-Theorem entnommen wurden. Auf den Nobelpreisträger Ronald Coase geht die Transaktionskostenanalyse zurück, die bei der Bestimmung des o.a. Organisationsgewinns eine wichtige Rolle einnimmt.

Im doppelten Wortsinn „unter dem Strich“ (rot) sind sowohl Kosten- als auch Ordnungsfaktoren zu finden, die in der Vergangenheit oft fälschlich als abbaubare Kosten im Rahmen von Outsourcing-Maßnahmen behandelt wurden. In Wahrheit genießen sie jedoch einen Stellenwert unverzichtbarer Kompetenzen mit Kosten, deren Bezahlung zur Erreichung **nachhaltiger Erfolge** beiträgt.

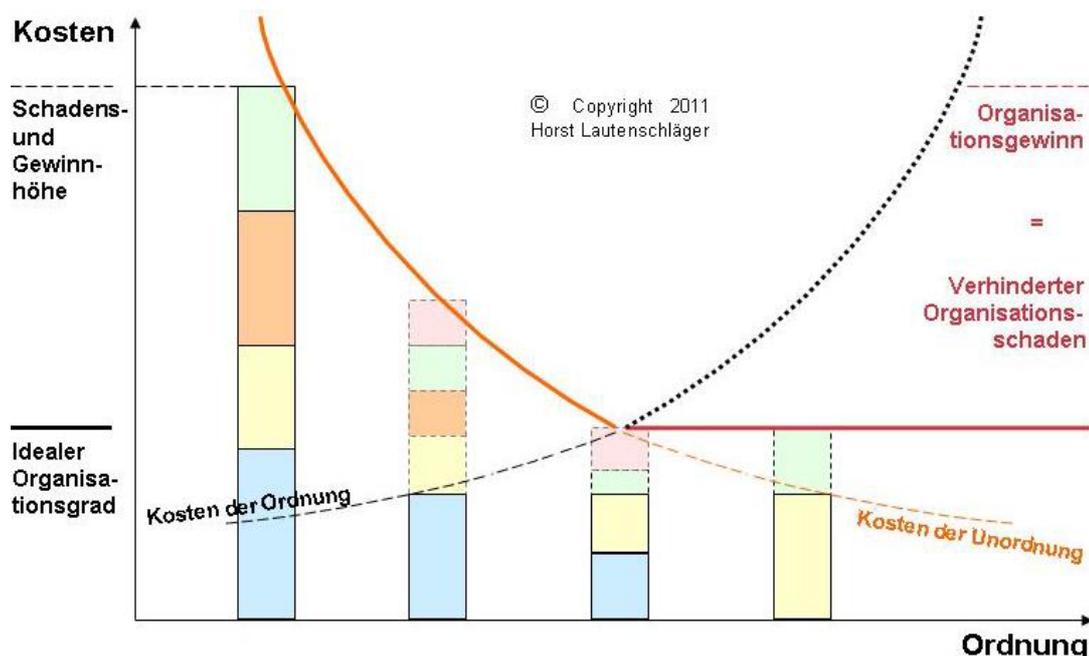


Abbildung 4: Messung von Organisationsgewinn bei Veränderungen logistischer Leistungsstrukturen

### 3.3 Anforderungen an eine Kollaborationsplattform

Zur Einführung einer modernisierten Logistiksteuerung gehört insbesondere auch die Anwendung interaktiver Kommunikationsmittel, damit die Qualität von Abwicklungsleistungen überwacht werden kann. Teile dieser Leistungen sind in höchst unterschiedlichen Verantwortungsbereichen angesiedelt und sollen dennoch zu einer Unternehmens-übergreifenden einheitlichen Arbeitsorganisation verzahnt werden.

Dies geschieht sinnvollerweise durch eine Internet-Plattform, die zur Kollaborationssteuerung in Logistiknetzen zur flexiblen und partizipativen Nutzung durch alle Akteure eines Netzes bereitzustellen ist. Die Plattform soll in unterschiedlichsten Logistiknetzen zur Steuerung der logistischen Aktivitäten entlang der gesamten Lieferkette eingesetzt werden können und muss daher unabhängig von speziellen Kunden- oder Lieferantenspezifikationen entwickelt werden.

Die Plattform soll helfen, verbreitete Kommunikationslücken zu füllen und zwischen den Software-Hilfen betriebsinterner ERP-Systeme und externer Logistikdienste (Speditionsabfertigung, Tracking-Systeme, Zollabfertigung) eine Brücke zu bauen.

Global operierende Verlagerer sollen in ihren Modernisierungsabsichten unterstützt werden, und zwar bei dem Austausch von Informationen, die einem Warenfluss vorausgehen und ihn begleiten, um die traditionell erforderliche, komplexe Koordinationsarbeit erheblich zu rationalisieren.

Den Anwendern soll erleichtert werden, einen flexiblen Übergang von papiergestützter, linearer Informationsarbeit zum vernetzten, fehler- und zeitminimierten Datenaustausch zu erreichen.

Es soll möglich sein, einem Anwender die ausschließlichen Administratorenrechte für die Plattform einzuräumen, die in seinem Auftrag und nach seinen Weisungen auch durch Lieferanten, Logistikdienstleister und Kunden mitgenutzt werden soll.

Die Optimierung von Geschäftsprozessen mit Beteiligten aus verschiedenen Unternehmen ist umso schwieriger, wenn die Akteure in unterschiedlichen Kulturkreisen und über mehrere Zeitzonen hinweg tätig sind. Hohen Stellenwert hat deshalb die Errichtung einer Wissensbank auf Basis künstlicher Intelligenz.

Durch Kombination von zwei Komponenten (Lieferkettenkonfigurator, CBR-Tool) soll die Diffusion von dezentral verfügbarem Logistikwissen unter allen Beteiligten gefördert werden.

Folgende Arbeitsebenen sollen durch die Plattform unterstützt werden:

- Operativ Tätige: durch Erhalt realistischer Vorgaben zur Ermöglichung reibungsloser Abwicklung auf Grundlage aktueller Online-Information,
- Dispositiv Vorbereitende: durch Verfügbarkeit von Wissensmanagement-Tools auf Basis des Case based Reasoning zur Erhöhung ihrer Entscheidungskompetenz in kritischen Situationen,
- Strategisch Verantwortliche: durch permanente Möglichkeit des Abgleichs von Soll-Szenarien und Ist-Entwicklungen in der Kosten- und Leistungssituation incl. Bewertung veränderter Rahmenbedingungen, wie z.B. Standortfragen,
- Topmanagement: durch integrierte Mittel eines Risikomanagements bezüglich der Einhaltung wichtiger Regeln im Zoll-, Steuer-, Sicherheits- und Exportkontrollbereich.

Der Schlüssel zum Erfolg bei der effizienten Kommunikation über Logistikprozesse liegt in der tatsächlichen Ausübung der Entscheidungshoheit durch den betreffenden Verlagerer und der

Umsetzung seiner Entscheidungen durch die von ihm bestimmten Akteure unter Rückmeldung ihrer Informationen auf dem Verlager-kontrollierten Medium. Deswegen sollen nicht nur die Ergebnisse der Lieferkettenkonfiguration sichtbar gemacht werden und zu Zwecken des Vergleichs, der Kalkulation und Simulation genutzt werden. Vielmehr ist die erforderliche Kompetenz in einem geeigneten Trainingszentrum durch die verantwortlichen Fach- und Führungskräfte zu erwerben und einzuüben.

Zur individuellen Organisationsentwicklung sind die Rollen der Akteure aus den Unternehmen der Verlager und Logistik-Dienstleister entsprechend ihren unterschiedlichen Verantwortungen bei der Steuerung von Lieferketten zu definieren. Das zu verwendende Rollenmodell soll auf den wesentlichen sendungsbezogenen Aufgabenstellungen in der Weise herkömmlicher Arbeitsteilung basieren. Darüber hinaus soll es aber auch eine einfache Neuordnung von Aufgabenbereichen zu anderen Personen ermöglichen, um das Prinzip der „lernenden Organisation“ zu unterstützen.

Wissen aus unterschiedlichsten Domänen wie Gesetzgebung, Handelsbräuche, Verkehrsträger, Zahlungssicherung, Zoll, Außenwirtschaft etc. soll mit dezentral verfügbarer Fach- und Sozialkompetenz unterstützt werden. Dies soll die besten Chancen zur Erzielung gleich bleibender Zuverlässigkeit eröffnen – bei weltweiter Zusammenarbeit der Akteure mit einheitlichen Arbeitsmethoden, wie z.B. zwischen Zollbehörden zunehmend üblich (vgl. Abschnitt 1.1).

Bei dem Austausch von Informationen und Wissen ist zu unterscheiden:

- Individualwissen, das dazu bestimmt ist, in engen Grenzen eines geschlossenen Logistiknetzes mit konkret bestimmten Teilnehmern zu verbleiben,
- Communitywissen zur freien Verfügung aller Anwender, die zwischen ihren individuellen Logistiknetzen permanent revisionsbedürftiges Wissen über einen Pool teilen möchten.

Die komplementäre Verwendung von Wissen dies- und jenseits von Unternehmensgrenzen ermöglicht die gegenseitige Teilhabe an verschiedenartigen Kompetenzen von Geschäftspartnern in Logistiknetzen. Mit ihr lässt sich erreichen, dass die Kommunikationsfähigkeit von KMU in losen Geschäftsbeziehungen erheblich gesteigert wird und Zwänge zur Nutzung fremdbestimmter IT-Strukturen gesenkt werden.

Die technische Infrastruktur zur Verfügbarmachung von Kollaborationsplattformen zugunsten einer Vielzahl autonomer Betreiber mit ihren diversen Logistiknetzen soll von einer neutralen Institution gestellt werden, um die erforderliche Akzeptanz innerhalb einer vom Wettbewerb geprägten Community zu fördern. Eine neutrale Instanz, die als integrierender Bestandteil der Infrastruktur für Logistiknetze dient, hilft zur Überwindung eifersüchtigen Beharrens auf gewohnten Marktpositionen und weitgehender Abstinenz bei Fragen der Wissensteilung, Fairness, Gemeinnutzen etc.

Der Standort Duisburg bietet viele Voraussetzungen einer Logistikinfrastruktur, die über klassische Mittel eines Verkehrsknotenpunktes weit hinausgeht. Er hält alle Elemente vor, die es braucht, um die „achte Ebene“ der Gesamtkonzeption einer Logistik sichtbar zu machen und dadurch Vereinfachungen in kooperativen Strukturen zu erzielen. In einem „Single Window Rhein-Ruhr“ wäre ein sinnvoller Ort zur Integration der verschiedenartigen Interessen aller Stakeholder erkennbar, ohne dass irgendein Akteur zur Beschneidung seiner eigenen Identität genötigt wäre – vgl. Projektbericht „Ergänzung unterschiedlicher Interessen in Logistiknetzen“ zum Projekt CoReLo.

**Autor:**

**Horst Lautenschläger**

Geschäftsführer der relamedia GmbH

Tel: +49 (0) 2327 / 540970

E-Mail: hl@relamedia.de

Internet: www.relamedia.de

**Impressum:**

Institut für Produktion und  
Industrielles Informationsmanagement

Universität Duisburg-Essen, Campus Essen

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Universitätsstraße 9, 45141 Essen

Website (Institut PIM): www.pim.wiwi.uni-due.de

Website (Projekt OrGoLo):

<http://www.orgolo.wiwi.uni-due.de/>

ISSN: 1866-9255



Das Verbundprojekt Organisatorische Innovationen mit Good Governance in Logistik-Netzwerken (OrGoLo) wird im Rahmen des Spitzenclusters „EffizienzCluster LogistikRuhr“ mit Finanzmitteln des deutschen Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert (Förderkennzeichen: 01IC10L20A) und vom Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR) – Softwaresysteme und Wissenstechnologien (PT-SW) begleitet. Die Projektpartner danken für die großzügige Unterstützung ihrer Forschungs- und Transferarbeiten.

**Partner des Verbundprojekts:**

admoVa Consulting GmbH

bdf consultants GmbH

DST – Entwicklungszentrum für Schiffstechnik und Transportsysteme e.V.

Duisburger Hafen AG

Lufapak GmbH

relamedia GmbH

SimulationsDienstleistungsZentrum SDZ GmbH

TraffGo HT GmbH

Universität Duisburg-Essen, Institut für Produktion  
und Industrielles Informationsmanagement

Universität Duisburg-Essen, Lehrstuhl für Allgemeine  
Betriebswirtschaftslehre und Operations Management

Universität Duisburg-Essen, Lehrstuhl für Transportsysteme  
und -logistik – Professur für Technische Logistik

w3logistics AG



Universität Duisburg-Essen – Campus Essen  
Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement

**Projektberichte des Verbundprojekts OrGoLo**

ISSN 1866-9255

- Nr. 1 Zelewski, S.: Überblick über das Verbundprojekt OrGoLo – Organisatorische Innovationen mit Good Governance in Logistik-Netzwerken. Essen 2011.
- Nr. 2 Kowalski, M.: Lastenheft für ein prototypisches Software-Tool zur Unterstützung des Case-based Reasonings (CBR-Tool). Essen 2011.
- Nr. 3 Robles, M.: Technische Rahmenbedingungen zur Gestaltung globaler Logistiknetzwerke. Essen 2011.
- Nr. 4 Lautenschläger, H.: Gestaltung globaler Logistiknetze mit dezentralen Kompetenzen. Essen 2011.
- Nr. 5 Lautenschläger, H.: Innovative Instrumente zur Gestaltung globaler Logistiknetze. Essen 2011.