



EffizienzCluster
LogistikRuhr

Verbundprojekt OrGoLo:

Organisatorische Innovationen mit Good Governance in Logistik-Netzwerken

Prof. Dr. Rainer Leisten, Sabine Haep, M.Sc.

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen zur Gestaltung globaler Logistiknetze

Förderkennzeichen: 01IC10L20A



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

OrGoLo-Projektbericht Nr. 7

ISSN 1866-9255

Vorbemerkung:

Aufgrund der Finanzknappheit im Projekt entfiel die Finanzierung der universitären Aktivitäten dieses Unterarbeitspaketes vollständig. Die folgenden Ausführungen sind daher in der Freizeit der Autoren entstanden und bleiben dementsprechend rudimentär. Wir danken insbesondere unseren privaten Umfeldern für das Verständnis für unsere Dritten gewidmeten Aktivitäten.

Abstract

„Das Verbundprojekt Organisatorische Innovationen mit Good Governance in Logistik-Netzwerken (OrGoLo) erstreckt sich auf die interdisziplinäre (betriebswirtschaftliche, informationswirtschaftliche und ingenieurtechnische), partizipative sowie wissenschaftlich fundierte Entwicklung, Implementierung, Erprobung und Evaluation einer wissensbasierten Kollaborationsplattform vom Typ „web 2.0“. Die Kollaborationsplattform unterstützt mit mehreren Assistenztools und einem Konzept für lernfähiges Wissensmanagement die umfassende Gestaltung, insbesondere Planung und Steuerung von unternehmensübergreifenden, wissensintensiven Geschäftsprozessen in internationalen Lieferketten, sogenannten Supply Chains. Bei der Prozesskoordinierung wird im Interesse der Praxisrelevanz der Projektergebnisse besonderer Wert auf die Güterverkehre gelegt, die den logistischen Dienstleistungsprozessen zugrunde liegen und vor allem durch kleine oder mittelgroße Verlager und Logistikdienstleister (KMU) durchgeführt werden.

Als Vision wird das Ziel verfolgt, das konventionelle, betriebs- und verkehrswirtschaftlich geprägte Supply Chain Management um die neuartige Dimension der Supply Chain Governance zu bereichern. Diese Governance-Perspektive verfolgt den Anspruch, nicht nur eine effektive und effiziente, sondern vor allem auch eine verantwortungsbewusste Gestaltung internationaler Lieferketten einschließlich ihrer Güterverkehre unter besonderer Berücksichtigung von unternehmensexternen Regelungen und Stakeholder-Interessen zu ermöglichen. Diese spezielle, auf verantwortungsbewusstes Gestaltungshandeln fokussierte Perspektive wird unter den Begriff „Good Governance“ subsumiert.“¹

Im Rahmen dieses Papers werden wirtschaftliche Rahmenbedingungen zur Gestaltung globaler Logistiknetze beschrieben. Dabei werden insbesondere Aspekte der sog. Governance angesprochen, die in vielen multinationalen und multikulturellen Kontexten des Wirtschaftens eine zunehmende Relevanz erfahren. (Technische und juristische Rahmenbedingungen sind in parallelen Veröffentlichungen behandelt worden.) Die Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, will aber zumindest wesentliche Aspekte ansprechen.

Das Paper gliedert sich wie folgt: Im ersten Kapitel, dem Hauptteil des Papers, werden einige praktisch wie wissenschaftlich aktuelle Fragen des Supply Chain Managements mit einem besonderen Fokus auf Supply Chain Governance angesprochen (in Verbindung mit Begriffen wie Corporate Social Responsibility, Sustainability usw.). Letzteres wird im zweiten Kapitel kurz zu Effizienzüberlegungen in Supply Chains in Verbindung gesetzt, während im dritten Kapitel ebenfalls kurz auf den Ansatzpunkt der Supply Chain Governance im Rahmen des Projektes OrGoLo eingegangen wird.

¹ Zelewski (2011).

Seite

I	Abbildungsverzeichnis.....	III
II	Abkürzungsverzeichnis	III
1	Einige wirtschaftliche Aspekte des Supply Chain Managements	1
1.1	(Unmittelbare) ökonomische Zielsetzungen des SCM	1
1.2	Pufferung von Ungleichmäßigkeiten im SCM.....	2
1.3	Wertschöpfung in SCs und TuL-Dienstleistungen	3
1.4	TuL-Dienstleistungen in SCs im Zeitverlauf	3
1.5	Markt und Hierarchie als Grenzformen der Koordination in SCs	4
1.6	Verknappung von Ressourcen	4
1.7	Spannbreite einer SC.....	5
1.8	Beteiligung in mehreren SCs	6
1.9	SCM als eigenständige Kernkompetenz	6
1.10	SCM und F&E	7
1.11	SCs und Corporate Governance	7
1.12	CSR und SCSR	8
1.13	SCs, SCM und Nachhaltigkeit	8
1.14	Öffentliche Administration und internationale SCs.....	9
2	(Wirtschaftliche) Effizienz in Supply Chains und Supply Chain Governance.....	10
3	Ansatzpunkt für Supply Chain Governance im Kontext des Projektes OrGoLo aus wirtschaftlicher Perspektive	11
4	Literaturverzeichnis	13

I Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Das leistungswirtschaftliche Zieldreieck	2
Abb. 2:	Das leistungswirtschaftliche Pufferdreieck	3

II Abkürzungsverzeichnis

CG	Corporate Governance
CSR	Corporate Social Responsibility
EU	Europäische Union
F&E	Forschung & Entwicklung
JiT	Just in Time
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
OrGoLo	<u>Organisatorische Innovationen mit Good Governance in Logistik-Netzwerken</u>
SC	Supply Chain
SCG	Supply Chain Governance
SCM	Supply Chain Management
SN	Supply Network
SCSR	Supply Chain Social Responsibility
TuL	Transport und Logistik
3PL	Third Party Logistics
4PL	Fourth Party Logistics

1 Einige wirtschaftliche Aspekte des Supply Chain Managements

Die globale Liberalisierung des Wirtschaftslebens einerseits und die Fortschritte der letzten Jahrzehnte in der Informationstechnologie andererseits sind die wesentlichen Ursachen für eine schnellere und kostengünstigere weltweite Erfüllung unterschiedlichster (wirtschaftlicher) Bedarfe in der jüngeren Vergangenheit. Die dazu nötigen (Wertschöpfungs-) Prozesse können aufgrund der genannten Rahmenbedingungen zunehmend effizient gestaltet und ausgeführt werden, schnelle Anpassungen in Strukturen und Abläufen sind bei Bedarf möglich geworden. Dies umfasst auch die zunehmende Spezialisierung von Anbietern von Leistungen in zuweilen sehr kleinteiliger Struktur und deren (Re-) Integration in komplexen Wertschöpfungsnetzwerken.

Seit etwa 20 Jahren wird in diesem Zusammenhang international der Begriff der Supply Chain (SC) bzw. des Supply Networks (SN)² verwandt, das zugehörige Management dieser Netzwerke wird bekanntlich in der Regel als Supply Chain Management (SCM) bezeichnet.

Die Anzahl der Definitionen von SC und SCM ist Legion. Oft unterscheiden sich diese Definitionen allerdings nur in Nuancen. In diesem Paper werden folgende Definitionen verwendet:

Die *Supply Chain* (Versorgungskette) beinhaltet alle Beschaffungs-, Produktions-, Lager- und Transportaktivitäten vom Zulieferer der Rohmaterialien bis zum (End-) Kunden.³

Das *Supply Chain Management* ist eine (evtl. unternehmens-) übergreifende Integration aller Material-, Informations- und Geldflüsse, vom Rohstofflieferanten bis hin zum Endkunden, mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der SC als Ganzes zu verbessern.⁴

An dieser Stelle soll und kann nicht ausführlich auf alle Facetten des SCM eingegangen werden. Vielmehr sollen nur kurz einige mehr oder minder aktuelle Aspekte angesprochen werden:

1.1 (Unmittelbare) ökonomische Zielsetzungen des SCM

Die unmittelbaren ökonomischen Zielsetzungen des SCM sind die üblichen Ziele der betrieblichen und überbetrieblichen Leistungserstellung, die aus Abb. 1 ersichtlich sind. Aus dieser Abbildung werden zum einen (potentielle) Zielkonflikte bzw., je nach Rahmenbedingungen, auch Zielkongruenzen deutlich. Zum anderen sei – aufgrund vielfältiger Erfahrung in unternehmensinternen (intra-organisationalen) und unternehmensübergreifenden (inter-organisationalen) Supply Chains – darauf

² SN stellen eine Verallgemeinerung von SC dar. Im Folgenden wird in der Regel nur noch der Begriff SC verwendet, wobei kontextspezifisch die Verallgemeinerung des SN immer mitgedacht wird.

³ Hansmann (2006): S. 227 f.

⁴ Stadtler/Kilger (2011): S. 11.

hingewiesen, dass zumindest ex ante eine Fokussierung auf Kosten-, Zeit- und/oder Qualitätsziele nicht bei einwertigen Plangrößen stehen bleiben darf, sondern immer zumindest auch deren Risiko (und Chance), meist gemessen im Grad der Erfüllung der an eine SC gestellten Anforderungen (d. h. Servicegrad), berücksichtigt werden muss.

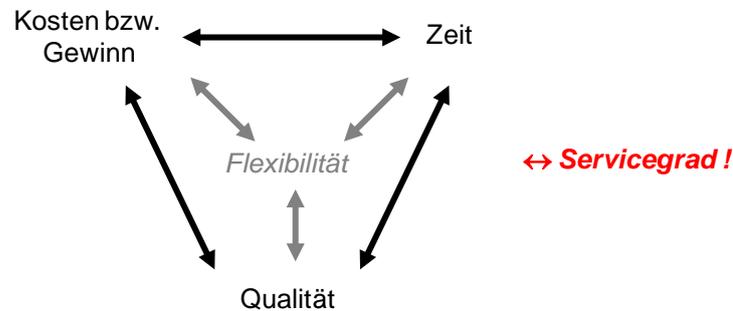


Abb. 1: Das leistungswirtschaftliche Zieldreieck

1.2 Pufferung von Ungleichmäßigkeiten im SCM

Bestandsmonitoring und Bestandsverringerungen stehen häufig im Fokus der Betrachtungen des SCM. Just in Time oder lagerlose SCs werden oft als Ideal angestrebt bzw. zumindest als solches angesehen. Dabei wird häufig ignoriert, dass Bestände als eine Form von Puffern notwendig werden können, wenn Ungleichmäßigkeiten (gewünschte oder ungewünschte, planbare oder nicht planbare) im betrachteten Prozess auftreten. Zu geringe Puffer führen dann c.p. zu einem Rückgang der Leistungsfähigkeit des Systems, d. h. zu einer Absenkung des realisierten Servicegrades, wenn nicht kompensierend die Ungleichmäßigkeit im System reduziert wird. Andere Puffertypen sind Kapazitäten und Zeit, ggf. ergänzt durch Flexibilität.

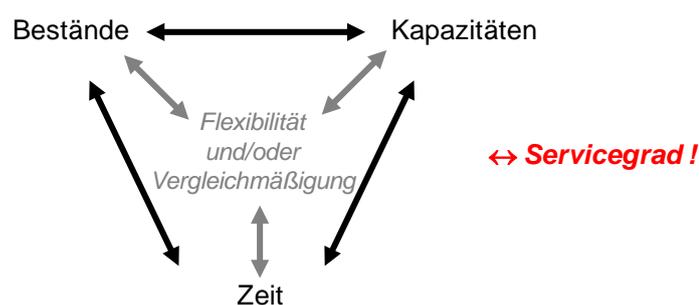


Abb. 2: Das leistungswirtschaftliche Pufferdreieck

Abb. 2 zeigt das Pufferdreieck, das sowohl für unternehmensinterne (Abstimmung der eigenen Leistungsprozesse untereinander) als auch für unternehmensübergreifende Zusammenhänge (Abstimmung der Kunden- und Lieferantenanforderungen/-möglichkeiten mit den dazwischen liegenden eigenen Anforderungen und Möglichkeiten) im SCM Gültigkeit besitzt.⁵

⁵ Hopp/Spearman (2008).

1.3 Wertschöpfung in SCs und TuL-Dienstleistungen

In diversen Kontexten wird zum Ausdruck gebracht, dass Transport- bzw. Logistikdienstleistungen (TuL-Dienstleistungen) nicht wertschöpfend seien (und deshalb, salopp interpretiert, nicht mehr als ein notwendiges Übel seien, was in der Folge zu einer entsprechenden Wert- bzw. eher Gering-schätzung der mit derartigen Leistungen befassten Akteure in einer SC führt). Unabhängig davon, ob TuL-Dienstleistungen nun als wertschöpfend oder nicht wertschöpfend eingestuft werden, ist festzuhalten, dass die Überwindung von räumlicher und/oder zeitlicher Distanz in einer SC dazu führt (bzw. führen soll), dass der (End-) Kundenwunsch nach Verfügbarkeit eines Produktes zur richtigen Zeit am richtigen Ort unterstützt wird, so dass durch die TuL-Dienstleistung eine Wertsteigerung beim Produkt definitiv festgestellt werden kann. (Was nützt das richtige Gut am falschen Ort und/oder zur falschen Zeit?) Dies gilt sowohl für Industriegüter als auch für Konsumgüter, für Dienstleistungen als auch für Sachgüter.

In den letzten Jahren ist zudem in vielen SCs festzustellen, dass die zunächst durchgeführte Trennung von (klassischer) Produktion und zugehörigen Transportdienstleistungen (Stichwort etwa: Outsourcing der kompletten Logistik – was immer auch darunter im Einzelfall verstanden wurde und wird) in unterschiedlichen Formen rückgängig gemacht wird, sei es in der Form des „reinen“ (Re-) Insourcing entsprechender Leistungen oder in Formen des erweiterten Angebots von TuL-Dienstleistern, etwa dass Logistikdienstleister in SCs einfache, aber auch komplexe „klassische“ Produktionsprozesse in ihren eigenen Leistungsprozess integrieren oder aber auch in den Formen 3PL oder 4PL.

1.4 TuL-Dienstleistungen in SCs im Zeitverlauf

Wie in 1.3 schon angemerkt, wird nicht selten in insbesondere industriellen SCs eine sehr geringe zielbezogene Wirkung der TuL-Dienstleistungen in Bezug auf die gesamte Wertschöpfung unterstellt, weshalb auch deren Bedeutung als gering eingeschätzt wird. Diese Einschätzung von Auftraggebern für TuL-Dienstleistungen wird häufig ausschließlich aus Kostengesichtspunkten abgeleitet, während Zeit-, Qualitäts- und/oder Zuverlässigkeitsaspekte ausgeklammert werden. Mittel- bis langfristig ist aber zum einen durch eine zu erwartende Verteuerung von Transporten (Rohstoffverknappung etc.) und zum anderen durch die in einigen Regionen nicht mehr ausbaubare Infrastruktur (sei dies physisch oder anderweitig bedingt) eine (relative) Verteuerung von TuL-Dienstleistungen zu erwarten. Die daraus resultierenden Veränderungen bei der Einschätzung und der Nutzung derartiger Dienstleistungen sind offensichtlich.

In diesem Zusammenhang ist auch darauf hinzuweisen, dass in vielen SCs noch erhebliche Effizienzreserven derart bestehen, dass TuL-Dienstleistungen in einen übergreifenden Effizienzkontext eingebunden werden können. Anschaulich bedeutet dies zum einen, dass der zuweilen extrem ver-

folgte Just-in-Time-Gedanke hinsichtlich seiner Zielwirkungen ausgewogen bewertet wird (auch wenn die aus JiT-Gründen halbleeren Sprinter auf Verkehrswegen inzwischen weitgehend der Vergangenheit angehören). Zum anderen werden Liefertermine von Kunden in der Regel zwischen deren Einkaufsabteilung und dem Vertrieb des Lieferanten festgelegt, oft ohne einerseits die Produktionskapazitäten des Lieferanten und andererseits die tatsächlichen Bedarfsstrukturen des Kunden, insbesondere in zeitlicher Hinsicht, adäquat zu berücksichtigen.

1.5 Markt und Hierarchie als Grenzformen der Koordination in SCs

Die Beziehungen von Teilnehmern in SCs sind dadurch gekennzeichnet, dass sie Zwischenformen im Kontinuum zwischen rein marktlich funktionierenden Kunden-Lieferanten-Beziehungen einerseits und strikt hierarchisch (weisungsdominierten) arbeitenden Beziehungen innerhalb eines Unternehmens darstellen. Im Vergleich zu reinen Marktbeziehungen werden also in SCs Freiheiten aufgegeben, allerdings wird der mit reinen Marktbeziehungen häufig stark korrelierende Opportunismus der einzelnen Beteiligten reduziert. Im Vergleich zu strikt weisungsdominierten Strukturen verfügen die Teilnehmer in SCs über (mehr oder minder große) Spielräume, die tendenziell mehr Selbständigkeit, aber auch die tendenzielle Entwicklung hin zu opportunistischem Verhalten fördert. Dabei wird unterstellt, dass die Struktur und die Prozesse innerhalb einer SC bessere (wie auch immer gemessen) Ergebnisse liefern als die zum Vergleich herangezogene Referenzform (im Extrem Markt und/oder Hierarchie oder eine für die konkrete Situation existierende, ggf. historische Referenzform).

Die Beziehungen innerhalb einer SC müssen daher so gestaltet sein, dass alle Beteiligten einen (relativen) Vorteil aus ihrer Beteiligung ziehen bzw. zumindest erwarten. Häufig wird diese Situation als (erwartete) win-win-Situation bezeichnet. Dabei ist zu beachten, dass

- a) die Ziele bzw. die Zieldimensionen der einzelnen Partner zumindest zueinander passen müssen,
- b) nicht nur die (erwarteten) Werte der Ziele den Ansprüchen entsprechen, sondern auch ihre potentiellen Abweichungen (Chancen und Risiken) von allen Partnern akzeptiert werden und
- c) zuweilen auch der Fall auftreten kann, dass ein beteiligtes Unternehmen anstelle eines „win“ auch schon mit einer Verringerung seines „lose“ zufrieden sein kann, insbesondere kurz- und mittelfristig, wenn langfristig ein „wirklicher“ Vorteil erwartet wird, oder aber wenn ein dominierender Partner einer SC (ein sog. fokales Unternehmen) die Bedingungen der Zusammenarbeit bzw. der Erfolgsverteilung in einer SC diktieren kann.

1.6 Verknappung von Ressourcen

Gerade in vielen Sachgüterbereichen ist in mittel- bis längerfristiger Zukunft zu erwarten, dass eine Verknappung von Ressourcen (insb. im Bereich der Werkstoffe) zu Veränderungen in den Beziehungen in der SC führen kann. Ist bislang der Fokus auf den Endkunden gerichtet und dies vor al-

lem dadurch begründet, dass dieser Endkunde mit seiner Nachfrage ursächlich für den Anstoß des Produktionsprozesses einer SC ist und er insbesondere in gesättigten Märkten den Engpass in der Leistungskette darstellt, so haben nicht nur die Betrachtungen klassischer Mangelsituationen (z. B. Nachkriegszeiten), sondern auch kurzfristige Boomzeiten (etwa bis Mitte 2008 oder bis Mitte 2011) sowie relevante und als dauerhaft angesehene Rohstoffverknappungen (klassisch Öl, aber auch Seltene Erden, Phosphate etc.) dazu geführt, dass Unternehmen Rationierungen bei der Annahme und/oder der Erfüllung ihrer Kundenanforderungen (Aufträge) durchführen mussten und müssen. Ganze Produktgruppen in bestimmten Branchen (z. B. in der Chemie) werden über wachsende Zeiträume hinweg mit Rationierungspolitiken versehen. Dies lässt eine mittel- bis langfristige Relativierung der Bedeutung des Kunden in bestimmten sachgüterorientierten SCs erwarten. In der Konsequenz kann dies zu einer relativen Bedeutungserhöhung von frühen Wertschöpfungsstufen führen.

1.7 Spannbreite einer SC

Ein praktisch zwar sehr relevantes, aber weder praktisch noch theoretisch bislang adäquat gewürdigtes Thema ist die Frage nach der Anzahl der Beteiligten bzw. der Tiefe der Beteiligung an einer SC. Dabei geht es darum, welche Partner in einer SC erfasst werden und welche nicht. Im umfassendsten Fall können bei einem Sachprodukt vom Bergwerk, das die Rohstoffe für die späteren Produkte fördert, über Grundstoffproduzenten, Vorprodukthersteller unterschiedlicher (Wertschöpfungs-) Stufen, den oder die Endprodukthersteller, alle Handelsstufen für das Endprodukt bis hin zum End-Kunden bzw. -Verbraucher bzw. den ihn in seiner Nutzung ggf. begleitenden Service einbezogen werden. Sogar Entsorgung, ggf. Aufarbeitung, Gebrauchtprodukthandel oder Weiterverarbeitung nach der eigentlichen Nutzungsphase beim (ursprünglichen) Endkunden können Teil einer SC sein. Diese umfassende Betrachtung wird zwar in manchen Visionen angesprochen, entspricht aber in der Regel nicht den real existierenden SCs. Das andere Extrem, die ggf. nur leicht modifizierte ursprüngliche „rein“ marktliche Kunden-Lieferanten-Beziehung, findet sich dagegen theoretisch wie praktisch in vielen einschlägigen Beispielen. Die angesprochenen Modifikationen können sich dabei auf informatorische Abstimmungen (z. B. über Bestände oder Aufträge), Risiko-Ausgleiche (z. B. bei Auslastungsschwankungen) und vieles mehr beziehen.

Real existierende Supply Chains werden häufig zwischen diesen beiden Extrema angesiedelt sein. So kann ein OEM im Automobilbereich entscheiden, ob er in seiner (oder seinen) SCs nur die Lieferanten der ersten Stufe (1st tier supplier) oder auch der früheren Wertschöpfungsstufen (2nd tier oder 3rd tier usw.) einbezieht. Auch auf der Absatzseite können unterschiedliche Tiefen bei der Einbeziehung der Handelsstufen gewählt werden. Häufig wird das sog. fokale Unternehmen (der mächtigste Partner einer SC, wenn es einen solchen gibt – was den Regelfall darstellt) den Umfang der zu betrachtenden SC festlegen.

Im Kontext der TuL-dienstleistungsorientierten Betrachtungen der im Rahmen des Projektes

OrGoLo erfassten Fragestellungen tritt neben die vorstehend beschriebene Tiefe der betrachteten SC auch die Frage nach der Detailliertheit der Berücksichtigung der Verbindungen zwischen zwei benachbarten „klassisch“ wertschöpfenden Stufen, und zwar hier insbesondere die Frage, ob ein TuL-Dienstleister explizit in Gestaltung und Nutzung der SC einbezogen wird oder ob er lediglich als eine bei Bedarf hinzugezogene SC-externe Komponente angesehen wird. So kann ein anstehender Transportauftrag ohne weiteres spezifisches sachliches Interesse des Auftraggebers einfach an einen TuL-Dienstleister „abgegeben“ werden oder aber der TuL-Dienstleister mehr oder minder umfangreich in die SC eingebunden sein. Ersteres entspricht häufig einem bedarfsweisen Commodity-Transport, dem vom Auftraggeber neben dem Erfüllen der engeren (und nicht selten einfachen) Transportaufgabe keine große Beachtung geschenkt wird, letzteres tritt in Fällen auf, in denen der Beitrag des TuL-Dienstleisters zum Erfolg der SC als wesentlich angesehen wird und deshalb seine umfangreichere Einbindung in die SC-Aktivitäten angebracht erscheint. (Das kann wie oben beschrieben auch durch eine Funktionsausweitung bei der TuL-Dienstleistung bedingt sein.)

1.8 Beteiligung in mehreren SCs

Praktisch wie theoretisch einerseits eine Herausforderung, aber andererseits auch praktisch wie theoretisch nicht wirklich durchdrungen ist die Analyse der gleichzeitigen Beteiligung eines Unternehmens oder eines Teil-Netzwerks in mehreren SCs. Dabei entspricht dieser Fall durchaus der Regel, denn es gibt bei den meisten Unternehmen mehrere Lieferanten und insbesondere mehrere Kunden, die nicht selten gegenseitig zueinander im Wettbewerb stehen. Sind die zugehörigen Aktivitäten in einem Unternehmen SC-weise entkoppelt, so sind die aus der gleichzeitigen Beteiligung an mehreren SCs resultierenden Probleme gering. Einerseits werden in der Regel aber die unterschiedlichen SCs in einem Unternehmen auf gemeinsame Ressourcen (Personal, Betriebsmittel und/oder Werkstoffe) zurückgreifen, wodurch Interessenkonflikte vorprogrammiert sind (und auch praktisch umfangreich nachgewiesen werden können). Andererseits kann auch eine erwünschte oder unerwünschte (je nach Beteiligten und Perspektive) Kooperation über SC-Grenzen hinweg, also eine Kooperation verschiedener Kunden und/oder Lieferanten aus unterschiedlichen SCs, stattfinden, die sich je nach Konstellation zum Vorteil, aber auch zum Nachteil des einzelnen Unternehmens auswirken kann.

1.9 SCM als eigenständige Kernkompetenz

Ein immer häufiger anzutreffender Fall ist die Spezialisierung von einzelnen Unternehmen auf die Koordinationsfunktion in SCs selbst. Dabei werden die eigentlichen wertschöpfenden Aktivitäten von anderen ausgeführt, die Kernkompetenz des Unternehmens besteht im Management der Netz-

werkbeziehungen. Speditionsunternehmen haben, zumindest in Bezug auf das Design und die Koordination von TuL-Dienstleistungen hier häufig umfangreiche Erfahrungen.

1.10 SCM und F&E

Der Vollständigkeit halber sei hier die Tendenz erwähnt, SCM auch auf den Bereich von Forschung und Entwicklung auszudehnen. TuL-Dienstleister mögen hier zwar nicht vorrangig angesprochen sein, in dem einen oder anderen Fall (z. B. bei Baustellenproduktionen unterschiedlichster Art) kann die frühzeitige Einbeziehung von TuL-Dienstleistern aber durchaus sinnvoll sein.

1.11 SCs und Corporate Governance

In den letzten Jahren sehen sich, oft im Zusammenhang mit tatsächlichem oder in Teilen der Öffentlichkeit so wahrgenommenem bzw. als solchem kommuniziertem Fehlverhalten von Unternehmen und den damit verbundenen mehr oder häufig auch minder fundierten Diskussionen um eine Unternehmensethik, viele Unternehmen dazu veranlasst, das eigene Verhalten bestimmten Grundsätzen zu unterwerfen, die mit Begriffen wie „Grundsätze der Unternehmensführung“ oder „Corporate Governance“ (CG) verbunden werden. Unabhängig davon, ob es sich dabei bei den entsprechenden Unternehmen um eine intrinsisch (wer oder was auch immer als intrinsisch anzusehen ist) ausgelöste Entwicklung handelt (Reflexion der Ethik des eigenen Handelns bzw. Messung dieses Handelns an ggf. bislang nicht berücksichtigten ethisch-moralischen Maßstäben, etwa in Bezug auf den Umgang mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern) oder aber extrinsische Anreize gesetzt werden (Marktverlangen, Einhaltung gesetzlicher Vorgaben), so waren und sind auch noch vielfach Regelungen und Maßnahmen zu CG zunächst häufig auf den Bereich des eigenen Unternehmens bezogen. Im Zusammenhang mit der Verkürzung von eigenen Wertschöpfungsstrecken (Konzentration auf Kernkompetenzen, Outsourcing) und/oder der zunehmenden Komplexität von Produkten und Leistungen, die beide zu komplexeren Wertschöpfungsstrukturen führen, ist die Ausdehnung von Grundsätzen der Unternehmensführung auf ganze SCs in mehr oder minder großem Umfang heutzutage gang und gäbe. So wird im einfachsten Fall vielfach bei Beschaffungsaufträgen auch von den Lieferanten die Einhaltung bestimmter Standards verlangt (Bezugsobjekte dieser Standards können z. B. Umwelt, Personal, Verhaltensregeln sein). Komplexere Governance-Anforderungen können beispielsweise Bezug nehmen auf Umgangs- und/oder Kommunikationsformen und -stile in einem Unternehmen oder darüber hinaus. Derartige Formen können dann relativ präzise festgelegt werden oder geben eher allgemeine Hinweise auf die (z. B. auch ethisch-moralischen) Grundlagen derartiger Formen und Stile. Diese Entwicklung betrifft dann konsequenterweise auch TuL-Dienstleister, die in SCs eingebunden sind.

Im Verständnis des Projekts OrGoLo spielen die auf SCs übertragenen Governance-Ansätze (Supply Chain Governance, SCG) derart eine Rolle, dass integrierte Leitungskonzepte, übergreifend

über die strategische, die taktische und die operative Ebene und ggf. über Unternehmensgrenzen und Wertschöpfungsstufen hinweg wirken sollen. Dazu bedarf es einer ganzheitlichen Betrachtungsweise der SC, die neben den klassischen „harten“ Bewertungsmaßstäben auch „weichere“ in nicht unerheblichem Maß einbezieht.

Eine „Good Governance“ ermöglicht die Darstellung und die Bewertung der Gesamtwirkung einer Supply Chain, ausgehend davon, dass die Beteiligten der Supply Chain eine gemeinsame Sicht auf die Versorgungs- und Lieferprozesse entwickeln und sich entsprechend verhalten. Hierzu zählen beispielsweise die Etablierung von „Benimmregeln“, aber auch die Gestaltung ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltiger Ansätze in SCs.

1.12 CSR und SCSR

Eng verbunden mit Fragen der Corporate Governance ist das, was gemeinhin unter dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) verstanden wird. Damit werden das (in der Regel zunächst freiwillige) gesellschaftskompatible Verhalten eines Unternehmens und die Übernahme der zugehörigen Verantwortung bezeichnet. Auch hier ist die Ausdehnung auf einen über das einzelne Unternehmen hinausgehenden Kontext in SCs naheliegend, weshalb sich inzwischen auch der Begriff der Supply Chain Social Responsibility (SCSR) findet. Damit werden SC-weite Probleme wie z. B. Korruption, Kinderarbeit, „gerechte“ Entlohnung oder Nachhaltigkeit angesprochen, für die ein Unternehmen dann nicht mehr nur innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen, sondern SC-weit Verantwortung übernimmt. Die Freiwilligkeit der Berücksichtigung von Fragen der CSR oder der SCSR ist dabei relativ zu sehen und reduziert sich in vielen Kontexten sukzessive. So sind EU und einige Staaten nicht abgeneigt, entsprechende Standards verpflichtend zu machen (teilweise existieren diese bereits, werden aber zuweilen nur schleppend, reduziert oder überhaupt nicht in nationales Recht umgesetzt). Weiterhin sind einige Kapitalgeber nur bereit in Unternehmen zu investieren, wenn bestimmte CSR-Standards erfüllt sind. Der norwegische Staatsfond ist hier ein prominentes und kapitalkräftiges Beispiel.

1.13 SCs, SCM und Nachhaltigkeit

In manchen Unternehmen ist das, was ursprünglich mit dem Begriff CSR intendiert war, abgeglitten in nicht viel mehr als die Erstellung eines regelmäßigen Unternehmens-Sozialberichts, der nicht selten fast ausschließlich Alibi-Funktionen erfüllt. Zitat eines anonymen Unternehmensvertreters: „CSR ist das Büro am Ende des Ganges, wo alle zwei Jahre der Sozialreport als Arbeitsergebnis rauskommt. Das ist völlig überflüssig. Bei uns laufen die wichtigen Sachen jetzt unter dem Begriff Nachhaltigkeit.“ Unabhängig davon, ob sich im betreffenden Unternehmen der Begriff der Nachhaltigkeit als auch nicht mehr als eine (ebenfalls Zitat aus dem betreffenden Unternehmen) „Sau, die mal gerade durchs Dorf getrieben wird“ herausstellen könnte, ist festzustellen, dass der Begriff

der Nachhaltigkeit in vielen Kontexten als eine Erweiterung dessen angesehen wird, was mit CSR gemeint ist oder gemeint war. Das S (Social) in CSR wird dabei erweitert zumindest auf den ökologischen Bereich, aber auch auf viele andere Bereiche, die mit dem Begriff Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht werden (Recht, Kommunikation, unternehmerischer Erfolg, ...). Allerdings wird der Begriff der Nachhaltigkeit absichtlich oder unabsichtlich, reflektiert oder unreflektiert derart diffus verwendet, dass, wenn man nicht nur einen medialen Showeffekt erreichen will, im Einzelfall sehr genau überlegt werden muss, was man unter Nachhaltigkeit versteht und welche Konsequenzen aus diesem Verständnis zu ziehen sind. Die vorstehenden Ausführungen gelten allgemein und sind zunächst in keiner Weise SC- oder SCM-spezifisch. Dennoch werden sich Aspekte der Nachhaltigkeit, auch als Erweiterung der Übertragung von CSR zu SCSR, in Zukunft in vielen wissenschaftlichen wie praktischen Kontexten wiederfinden.

1.14 Öffentliche Administration und internationale SCs

Zum Abschluss dieser Aufführung von Punkten zum SCM soll noch kurz ein Punkt adressiert werden, der im Rahmen des Projektes OrGoLo unmittelbar angesprochen wird, nämlich die Frage nach der Gestaltung und Durchführung von SC-Aktivitäten unter Einbeziehung der den Güterfluss beeinflussenden administrativen Regulierungen. Dieser Aspekt wird im konventionellen, grundsätzlich durch den physischen Materialfluss geprägten SCM eher ausgeblendet. Dabei spielt der „effiziente“ Umgang mit Behörden bzw. deren Mitarbeitern, gerade auch in grenzüberschreitenden, möglicherweise globalen Kontexten, eine nicht unerhebliche Rolle bei der Erreichung der Ziele in einer SC. Damit sind einerseits monetäre Fragen von Zöllen oder Steuern sowie zeitliche Aspekte (Dauer von Vorgängen, Beschleunigungskosten etc.) angesprochen. Andererseits sind hier aber auch Aspekte der häufig als nicht-tarifäre Handelshemmnisse bezeichneten Zusammenhänge gemeint, die gerade auch für TuL-Dienstleister von hervorgehobener Bedeutung sind bzw. sein können, wie z.B. das Wissen über Verwaltungsprozeduren (inkl. deren Transparenz, Grad der Standardisierung, Willkür, offene oder verdeckte Kosten etc.) oder die Kommunikation mit Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltung. Hier sind nicht selten Wissenslücken festzustellen, die durch entsprechend ausgewiesene Experten in einer SC im Idealfall eliminiert, zumindest aber reduziert werden können. Dazu müssen das Problembewusstsein und das Wissen über die Möglichkeiten zur Generierung adäquater Lösungen aber bei den Beteiligten generiert werden.

Die vorstehende Auflistung und knappe Erläuterung wirtschaftlich relevanter Aspekte des SCM relativ zum Projekt OrGoLo erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie nennt aber zumindest einige wesentliche Anknüpfungspunkte für weitere Arbeiten im Projekt. Hinzuweisen ist an dieser Stelle darauf, dass für alle genannten Punkte strategische, taktische und operative Zusammenhänge relevant sind. Auf der strategischen Ebene erfolgt die langfristige Gestaltung der SCs und die grundsätzliche Konzeption eines wettbewerbsfähigen Settings, die taktische Ebene schafft mittel-

fristig die Rahmenbedingungen (inkl. Ressourcenbereitstellung), innerhalb derer auf operativer Ebene kurzfristig die konkreten Prozesse durchgeführt werden.

2 (Wirtschaftliche) Effizienz in Supply Chains und Supply Chain Governance

Bekanntlich sind die Wirkungen der Kooperation in SCs über reine (marktliche) Kunden-Lieferanten-Beziehungen hinaus zwar nicht zwangsweise, aber oftmals in der Lage, einen Wertzuwachs in der Leistungserstellung und damit in der Wettbewerbsfähigkeit der SCs als Ganzes zu generieren. Dazu muss aber geklärt werden, unter welchen Rahmenbedingungen dieser Wertzuwachs für die jeweiligen Partner der SC einzeln und insgesamt einen Nutzen stiftet und in welcher Weise dieser Wertzuwachs gemessen oder bewertet wird.

Hierbei werden in der Regel mehrere Ziele bzw. Zielkategorien simultan in Erwägung gezogen werden müssen. Neben die in 1.2 genannten „harten“ wirtschaftlichen Ziele (Kosten (bzw. allgemeiner: monetäre Zielgrößen, die auch Erlöse, Umsätze, Deckungsbeiträge, Gewinne oder Rentabilität umfassen können), Zeit und Qualität sowie die Flexibilität treten auch „weiche“ Ziele wie z. B. Markterschließungsperspektiven, Sozialverträglichkeit (nach innen und außen), Umweltverträglichkeit oder Nachhaltigkeit, und zwar im lokalen, im regionalen, im nationalen, im internationalen und im globalen Kontext. Dabei ist zum einen zu beachten, dass diese Zielsetzungen sowohl operativ als auch taktisch und strategisch zu bewerten sind. Zum anderen werden bei einer Vielzahl simultan zu betrachtender Ziele in der Regel auch Zielkonflikte auftreten, die beim individuellen und beim kollektiven Verhalten der Partner in der einen oder anderen Form berücksichtigt und gelöst werden müssen. Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass die betrachteten Zielsetzungen nicht nur einwertig hinsichtlich ihrer Erwartungen bzw. Erwartungswerte, sondern auch in Bezug auf das mit diesen verbundene Risiko zu beurteilen sind.

Die Effizienz von Entscheidungen in SCs äußert sich dann darin, dass die in die Betrachtung einbezogenen Zielsetzungen eines jeden SC-Partners und der SC als Ganzes durch alternative Entscheidungen nicht alle gleichzeitig verbessert werden können, sondern dass bei mindestens einem Ziel eine Verschlechterung hingenommen werden muss, wenn ein anderes Ziel verbessert werden soll (Trade-offs bzw. sog. Pareto-Optimalität in der Entscheidung). Praktisch weit verbreitete Ansätze der Lösung von Zielkonflikten sind die bekannten Verfahren der Zielhierarchisierung, der Zielgewichtung etc., für die im Einzelfall Akzeptanz bei den Beteiligten erreicht werden muss. Praktisch finden diese Verfahren oftmals näherungsweise und intuitiv Verwendung, ohne dass an dieser Stelle darauf im Detail eingegangen werden soll.

3 Ansatzpunkt für Supply Chain Governance im Kontext des Projektes OrGoLo aus wirtschaftlicher Perspektive

Bei den in Abschnitt 2 angesprochenen weichen Zielen erlangt das, was in Abschnitt 1.12 als SCG bezeichnet wurde und in den Folgeabschnitten 1.13 bis 1.15 in einigen Bereichen konkretisiert wurde, zunehmend Bedeutung. Darauf wurde bereits in den genannten Abschnitten eingegangen. Unabhängig davon, ob nun Zielsetzungen, die aus SCG abgeleitet sind, originäre Ziele der beteiligten Partner sind, oder ob sie aus externen Anforderungen resultieren, so ist vielfach festzustellen, dass bei den einzelnen Partnern einer SC bzw. auch in der SC als Ganzes nur begrenzt konkretes Wissen darüber besteht, wie SCG-bezogene Anforderungen und Entscheidungen in einer SC auf welche Ziele wirken. So wird beispielsweise – relativ einfach analysierbar – eine wachsende Forderung nach dem Einsatz umweltschonender Transportmittel zunächst Auswirkungen auf die Preise, zumindest aber auf die Kosten der angebotenen Leistungen haben (und damit auf die zumindest kurzfristige Wirtschaftlichkeit des/der betroffenen SC-Partner(s)), mittelfristig aber eventuell auch die Kundenstruktur verändern etc. Inwieweit das Image einer derartigen umweltschonenden Leistungserstellung auf anderen Märkten, etwa auf dem Arbeitsmarkt in Bezug auf die Attraktivität als Arbeitgeber, eine Rolle spielt, ist eine in der Regel weitaus komplexere Fragestellung.

Die Transparenz entsprechender Zusammenhänge in SCs ist sowohl praktisch als auch theoretisch ein noch weitgehend offenes Gebiet. Nicht nur bei KMUs, sondern auch bei Großunternehmen bestehen hier noch erhebliche Erweiterungspotentiale, die zunehmend auch als Notwendigkeiten angesehen werden. Im Projekt OrGoLo zu entwickelnde Instrumente zum SCG sollen und können hier an ganz unterschiedlichen Stellen praktisch einen Beitrag leisten, wie die Transparenz in Bezug auf SCG-spezifische Fragestellungen erhöht werden kann.

Dies umfasst beispielsweise (!)

- die Unterstützung bei der Berücksichtigung SCG-relevanter Zusammenhänge beim Design von TuL-Dienstleistungen im Allgemeinen und im konkreten Einzelfall,
- die Verdeutlichung SCG-relevanter Effekte beim spezifischen Setting einer konkreten TuL-Dienstleistung, und zwar innerhalb der SC als auch darüber hinaus,
- die SC-weite Bereitstellung von Informationen über administrative Regularien und Gepflogenheiten bei international konzipierten SCs,
- ...

Wie die konkrete Ausgestaltung der Unterstützung des Projektes OrGoLo bei der Berücksichtigung SCG-relevanter Aspekte aussehen wird, lässt sich zu diesem Zeitpunkt noch nicht sagen. Dies liegt zum einen an den noch zu ermittelnden konkreten diesbezüglichen Bedarfen der Praxispartner, zum

anderen an den Möglichkeiten der im Projekt zu entwickelnden Instrumente. Einige der in diesem Bericht angesprochenen Fragestellungen werden dabei einen Schwerpunkt möglicher Anknüpfungspunkte darstellen. Von hervorgehobener Bedeutung ist dabei die praktische Verwertbarkeit unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Anforderungen der zu unterstützenden SCs bzw. Logistik-Netzwerke.

4 Literaturverzeichnis

COHEN/ROUSSEL (2006)

Cohen, S.; Roussel, J.: Strategisches Supply Chain Management. Springer: Berlin-Heidelberg 2006.

CORSTEN/GABRIEL (2004)

Corsten, D.; Gabriel, Chr.: Supply Chain Management erfolgreich umsetzen – Grundlagen, Realisierung und Fallstudien. 2. Auflage, Springer: Berlin-Heidelberg 2004.

CORSTEN/GÖSSINGER (2008)

Corsten, H.; Gössinger, R.: Einführung in das Supply Chain Management. 2. Auflage, Oldenbourg: München 2008.

GHOSH/FEDOROWICZ (2008)

Ghosh, A.; Federowicz, J.: The role of trust in supply chain governance. In: Business Process Management Journal, Vol. 14 (2008), No. 4, S. 453-470.

HANSMANN (2006)

Hansmann, K.-W.: Industrielles Management. 8. Auflage, München: Oldenbourg 2006.

HELLINGRATH (2011)

Hellingrath, B.: Supply Chain Performance Measurement, <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/informationssysteme/crm-scm-und-electronic-business/Supply-Chain-Management/-Lieferketten--Steuerung--Kontrolle-und-Überwachung-von/Supply-Chain-Performance-Measurement>, Zugriff am 20.07.2011

HOPP/SPEARMAN (2008)

Hopp, W.J.; Spearman, M.L.: Factory Physics. 3. Auflage, McGraw-Hill Higher Education: Boston et al. 2008.

STADTLER/KILGER (2011)

Stadtler, H.; Kilger, Chr.: Supply Chain Management and Advanced Planning – Concepts, Models, Software and Case Studies. 4. Auflage, Springer: Berlin-Heidelberg 2011.

ZELEWSKI (2011)

Zelewski, S.: Überblick über das Verbundprojekt OrGoLo – Organisatorische Innovationen mit Good Governance in Logistik-Netzwerken. Universität Duisburg-Essen, Campus Essen. Eigenverlag: Essen 2011.

Autor:

**Univ.-Prof. Dr. Rainer Leisten,
Sabine Haep, M.Sc.**

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
und Operations Management,
Fakultät für Ingenieurwissenschaften

Tel: +49(0)203/379-2624

Fax: +49(0)203/379-2922

E-Mail: rainer.leisten@uni-due.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.
- Nr. 6 Lautenschläger, M.: Rechtliche Rahmenbedingungen für die Gestaltung globaler Logistiknetze. Essen 2011.
- Nr. 7 Leisten, R.; Haep, S.: Wirtschaftliche Rahmenbedingungen zur Gestaltung globaler Logistiknetze. Essen 2011.