



Verbundprojekt OrGoLo:

Organisatorische Innovationen mit Good Governance in Logistik-Netzwerken

Horst Lautenschläger

Gestaltung globaler Logistiknetze mit dezentralen Kompetenzen

Förderkennzeichen: 01IC10L20A



OrGoLo-Projektbericht Nr. 4
ISSN 1866-9255

Abstract

Fortschreitende Globalisierung von Warenlieferketten erfordert einen verschärften Blick auf die Rahmenbedingungen der Arbeit vielfältig spezialisierter Akteure, die in wechselnden Logistiknetzen jeweils einem gleichlautenden Ziel verpflichtet sind: der bestimmungsgemäßen Ablieferung der Warensendung am Zielort. Das **Interesse an möglichst guten Rahmenbedingungen** ist bei den Personen besonders hoch, die sich um die Gestaltung der Logistiknetze kümmern. Dazu zählen einerseits Versanddisponenten in Industriebetrieben, die ihre Produkte exportieren, andererseits deren externe Agenten, die mit Organisationsaufgaben innerhalb eines Liefernetzes betraut werden.

Die hier vorliegende Analyse von Rahmenbedingungen basiert auf der Beschreibung tatsächlicher Handlungen in der Wirtschaftspraxis. Sie **untersucht die Auswirkungen** unterschiedlicher Einstellungen von handelnden Personen auf die Qualität von Logistiknetzen und präsentiert Ergebnisse von Organisationsentwicklungen, die teilweise zur Nachahmung empfohlen werden.

Der Autor dieser Analyse ist als ehemaliger Vorsitzender des Arbeitskreises der Verkehrsleiter bei der IHK im mittleren Ruhrgebiet zu Bochum mit vielfältigen Zusammenhängen des komplexen logistischen Alltags vertraut. Er verwendet **zahlreiche Beispiele** aus **Erfahrungen von Berufskollegen** und vermittelt Hintergründe, die auch für Nichtfachleute nachvollziehbar sind.

Globale Liefernetze werden von hartem Wettbewerb zwischen kollaborierenden Logistikdienstleistern geprägt. Deshalb widmet sich der Autor besonders den Fragen, wie man mit dezentral verteilten Kompetenzen umgeht, um deren **komplementäre Wirkung** auch in unterschiedlichsten Lieferketten sicherstellen zu können. Dabei hebt die Untersuchung zwei Fragen besonders hervor: Welche Folgen hat das Fehlen oder die Beeinträchtigung von Gestaltungsmacht auf die Entscheidungen derer, von denen die Akteure entlang einer Lieferkette zentrale Orientierung für die Qualität ihres Handelns erwarten? Und wie unterscheidet man Kompetenzen von Mitwirkenden nach ihrem zu erwartenden Nutzen für die nächste bevorstehende Aufgabe?

Einige Antworten klingen wenig schmeichelhaft für Unternehmensstrategen, die sich entweder durch offensichtlich unverantwortliches Handeln auszeichnen oder die Bedeutung logistischer Gestaltungskraft für die nachhaltige Existenz ihres Unternehmens ignorieren. Mit ausgewählten Praxisbeispielen werden **Folgen derartiger Versäumnisse** geschildert, die zeigen, dass es in der Logistikpraxis wichtigeres geben kann als einen positiven Beitrag zur nächsten Jahresbilanz. Es muss dabei nicht um den Schutz unbeteiligter Menschenleben gehen (was durchaus der Fall ist), sondern betrifft z.B. die Bewahrung der Integrität eigener Mitarbeiter, auf die das Unternehmen nachhaltig angewiesen ist.

Die Darstellung konkreter Ansätze für die Anwendung von Supply Chain Governance rundet das Bemühen um eine Organisationsentwicklung ab, die den Anspruch erhebt, höhere Effizienz über Unternehmensgrenzen hinaus bewirken zu können, als es eine verbreitete Selbstbeschränkung auf sogenannte Kernkompetenzen vermag. Die Notwendigkeit, Regeln für gutes „Regierungshandeln“ einzuführen, wird u.a. damit begründet, dass innerbetriebliche Abgrenzungen eigener Zuständigkeit nicht ausreichen, um „**die gebotene Handlung** höher zu bewerten als die gewünschte“.

Inhaltsverzeichnis

	<u>Seite</u>
Abstract.....	I
1 Gestaltungsmacht zur Lösung interner Interessenkonflikte	1
1.1 Strategie und Planung.....	2
1.2 Disposition und Taktik	4
1.3 Dokumentation und Operation	6
2 Synergien durch Moderation dezentraler Kompetenzen	8
2.1 Fachkompetenz.....	8
2.2 Sozialkompetenz	9
2.3 Gestaltungskompetenz.....	11
3 Supply Chain Governance für nachhaltige Effizienz	13
3.1 Kompetenzmanagement als Bestandteil der Gestaltungsaufgabe	14
3.2 IT-Unterstützung gegen Verengung auf „Kernkompetenzen“	15

1 Gestaltungsmacht zur Lösung interner Interessenkonflikte

In der Alltagspraxis der Betreuung globaler Lieferketten haben die handelnden Personen in Industrieunternehmen eine sachlich beschriebene Prozessverantwortung für einen mehr oder weniger klar umrissenen Zuständigkeitsbereich wahrzunehmen. Die Erledigung fachspezifischer Aufgaben erzeugt jedoch zusätzlich schwer wiegende persönliche Belastungen aus externer Verantwortung, die das Unternehmen gegenüber verschiedensten Stakeholdern aus Staat und Gesellschaft zu tragen hat. Die Übertragung derartiger Verantwortung vom Unternehmen auf die handelnden Personen (bzw. auf andere, die eigentlich handeln müssten) geschieht oft ungenau, da die Komplexität der Logistik in diesem Zusammenhang selten ausreichend erkannt oder gewürdigt wird. Für die Beteiligten entstehen daraus teilweise **schädliche Interessenkonflikte**.

Beispiele für Situationen, die einer verantwortlich handelnden Person nicht zugemutet werden dürfen, finden sich in den folgenden Ausführungen, nämlich sowohl über die Missachtung sozialer Kompetenzen durch „verantwortliches“ Betriebsrats-Handeln (Abschnitt 2.2), als auch über die Schmälerung von Gestaltungskompetenzen durch machtbetontes, unverantwortliches Geschäftsleitungs-Handeln (Abschnitt 2.3). Aufgabe des ersten Kapitels ist aufzuzeigen, wie es gelingen kann, dass derlei schädliche Konflikte **gar nicht erst entstehen**.

In der industriellen Praxis gibt es Ansätze für **Verantwortungszuteilung auf mehrere Schultern**, die gleichwohl in der logistischen Fachöffentlichkeit bislang weitgehend unbeachtet blieben. Dabei sorgen einige Unternehmensleitungen dafür, dass die Gesamtverantwortung für wichtige externe Interessen (z.B. Exportkontrolle, Zollpräferenzen, nationale Sicherheit) so auf die Ziele von Abteilungen zugeordnet wird, dass die Erreichung ihrer wirtschaftlichen Teilziele nicht ohne Erfüllung ihrer gesellschaftlichen Teilverantwortung möglich ist. Dies ist das Gegenteil der vielfach üblichen Praxis, bestimmte Ziele umso schneller zu erreichen, je mehr man sich vor Verantwortung drückt.

Um die vorliegenden Ansätze von den Erfahrungen einer bestimmten Branche zu trennen und in ein **übertragbares Gesamtbild** zu überführen, werden sie nachfolgend in drei Abschnitten anhand verschiedener Arbeitsebenen erläutert. Diese Ebenen sind in einer Vielzahl kleiner und mittelgroßer Unternehmen aus Industrie und Handel, unabhängig von ihrem jeweiligen organisatorischen Aufbau, identifizierbar, sofern sie an internationalen Logistikprozessen beteiligt sind.

So werden drei Ebenen unterschieden, in denen **alle Beteiligten** von einem modernen Verantwortungsmanagement **profitieren sollen**:

- die operativ Tätigen,
- die dispositiv Entscheidenden sowie
- die strategisch Verantwortlichen (inner- und außerhalb des Topmanagements),

und zwar jeweils im Verbund mit dem Controlling (für interne und externe Logistikprozesse).

Durch Verwendung dieser Ebenen-Unterscheidung wird Raum geschaffen für eine unterschiedliche, teilweise variable Zuteilung von Rollen zu Unternehmen der Logistikdienstleistungsbranche oder deren Auftraggeber, der Verlader. Letztere erhalten Anregungen, **aus einem Schwarz-Weiß-Denken herauszutreten**, das schon viel Porzellan zerschlagen hat. Gemeint ist die Verhinderung von Entscheidungen für ein radikales Logistik-Outsourcing, die geeignet sind, unermesslichen Schaden anzurichten, wenn sie a) aus Kostengründen gefällt werden und man sich dabei aller Gestaltungskompetenzen entledigt, oder b) den Versuch beinhalten, Verantwortung abzuschieben,

die man jedoch auch nach dem Outsourcing-Vollzug behält, denn gegen gesetzliche Verantwortungszuschreibungen helfen auch ausgeklügelte Verträge nicht.

Hilfreich sind dagegen – in der industriellen Praxis bereits erfolgreich eingesetzte – Methoden, die variable Entscheidungen über modulares Out- und Insourcing verschiedenster operativer Tätigkeiten je nach individuellem Bedarf fördern und unterstützen. Faire Verantwortungsverteilung unter Einsatz derartiger Methoden befähigt die Akteure außerdem, die große Tragweite und zunehmende **Intensität gesellschaftlichen Wandels mitzuvollziehen und umgehend mit Anpassungen organisatorischer Voraussetzungen zu reagieren**.

Ein aktuelles Beispiel für grundlegenden Wandel bietet das schleichende Eindringen repressiven nationalen Sicherheitsdenkens in die logistische Arbeit, die bislang von eher liberalen Strukturen des Außenwirtschaftsrechts geprägt wurde. War der Begriff „Verbote und Beschränkungen“ in der früheren Praxis der Zollüberwachung ein Synonym für begrenzte Ausnahmen von der Regel des freien Außenhandels, so bekommt er heute zunehmend die Bedeutung eines wuchernden Überbaus für Zoll und Handel. In USA wurde dieses Prinzip bereits im Ministerium für Heimatschutz institutionalisiert, dem vor wenigen Jahren sogar die Zollverwaltung untergeordnet wurde. Auch die laufend veränderte europäische Gesetzgebung zeigt im Verbund mit technologischem Fortschritt und interkulturell wachsenden Gemeinsamkeiten immer deutlicher, **wie nötig ein Perspektivwechsel wird**, der den Logistikverantwortlichen in Industrie und Handel zu besseren Ergebnissen verhilft.

An die Stelle der Überlassung aller angeblich kostenträchtigen Logistikaufgaben an externe Spezialisten tritt die gezielte **Bewahrung der Gestaltungsmacht** im eigenen Unternehmen.

1.1 Strategie und Planung

Planerische Gestaltung logistischer Prozesse in Industrieunternehmen basiert vielfach auf Ableitungen aus Zielen der Einkaufs-, Produktions- und Verkaufspolitik. Eine durchgängige Strategie ist oft nicht zu erkennen; vielmehr hat die pragmatische Verfolgung von Einzelinteressen eine große Bedeutung. Häufig gelten in einem Unternehmen **nebeneinander mehrere Strategielinien**, die z.B. auch als „flexible response“ bezeichnet werden.

Verbreitet ist die Orientierung auf gesetzte Liefertermine, deren Einhaltungspflicht für Logistikoperatoren die Erreichung eines **hohen Servicegrades sichern** soll. Es kommt jedoch immer wieder vor, dass Terminverpflichtungen schon im Vorfeld der Versendung nicht realisiert werden. Teilweise gibt es Beschaffungsprobleme, indem Vormaterial von Lieferanten nicht rechtzeitig geliefert wurde. Unklar bleibt sogar bei manch einer Recherche, ob das benötigte Material überhaupt rechtzeitig bestellt wurde. In anderen Fällen benötigt die Produktion längere Zeit infolge eines zeitweisen, ungeplanten Ausfalls von Maschinen oder Mitarbeitern. Die Konsequenz ist in jedem dieser Fälle, dass der zugesagte Termin für die Versandbereitstellung überschritten wird.

Hieraus resultieren zwar unterschiedliche Verhaltensmaßregeln für die Logistikverantwortlichen. Letztere unterliegen jedoch meist dem **Zwang**, die (nicht von ihnen verursachte) **Überschreitung** möglichst durch Maßnahmen **auszugleichen**, die entweder hohe Extrakosten für den Betrieb verursachen oder persönliche **Interessen verletzen**, z.B. Verstoß gegen Arbeitszeitvorschriften („An einer Stunde darf es doch wohl nicht scheitern!“), Blockierung von Gelegenheiten zur Weiterbildung („Der Kunde geht schließlich immer vor!“), gewohnheitsmäßige Vernachlässigung der Familie („Nur so lässt sich die regelmäßige Gehaltszahlung sichern!“) oder ähnlich.

Gleichlautenden Aussagen aus Unternehmen der Automobilzuliefererbranche ist zu entnehmen, dass die Nichteinhaltung von Lieferterminen von hohen Sanktionen begleitet wird. Als schlimmste Bedrohung wird ein Hinweis auf eigenes Verschulden für einen „Produktionsstillstand“ in der Automontage verstanden. Steht dies im Raum, so wird nahezu **jedes Mittel gerechtfertigt**, das die eingetretene Verzögerung wieder ausgleichen kann. Ein häufig angewandtes Mittel ist die Änderung der Transportplanung in Gestalt einer „Sonderfahrt“, die oft sehr teuer ist und durchaus ein Vielfaches der kalkulierten Transportkosten ausmachen kann. Ein besonders krasses Beispiel liefert der Blick auf die „astronomisch“ hohen Eingangsrechnungen eines Kabelproduzenten für ungeplante, tägliche Hubschrauberflüge vom Ruhrgebiet ins Saarland, mit denen Schuhkarton-große Lieferungen die Terminversäumnisse heilen sollten, die zu Produktionsstillständen beim Kunden geführt hätten.

Viele Kundenbeziehungen sind jedoch nicht von der Dominanz eines Automobilkunden geprägt. In diesen Fällen gilt häufig eine andere Strategie, nämlich die der **geringsten Frachtbelastung**. Dabei gilt es für den Frachteinäufer als Erfolg, wenn er die zuvor gültigen Frachtraten um fünf Prozent herunterhandeln konnte, ohne dafür einen Gegenwert zusagen zu müssen. Derartige „Erfolge“ sind jedoch häufig nichts wert, wenn im Rahmen der Transportdisposition oder der Beförderung Änderungen eintreten, für die dann zusätzliche Aufwendungen zu leisten sind. Bei der Prüfung von Frachtrechnungen in Industrieunternehmen lassen sich immer wieder Belege dafür finden, dass realisierte Frachteinsparungen für zahlreiche Sendungen mit der akzeptierten Belastung für einen Sonderaufwand „übertroffen“ werden.

Eine andere Strategie bei der Bewertung von Logistikdienstleistungen beschrieb der Logistikleiter eines Maschinen- und Anlagenbauers. Bei Ausschreibungen größerer Projekte lasse er sich von der Einschätzung leiten, das **zweitgünstigste Angebot** sei meist **die beste Wahl**. Das niedrigste Angebot werde häufig durch eine Konzernspedition abgegeben, deren undurchsichtige Preisfindungsmethodik keine Rückschlüsse auf die Qualität zu erwartender Teilleistungen zulasse. Dies sei bei mittelständischen Spediteuren meist anders; deren Zwang zur flexiblen Leistungserstellung bewirke eine ehrlichere und transparentere Kostenkalkulation. Diese erhalte bei dem Logistikleiter einen Vertrauensbonus und eine entsprechend höhere Wertschätzung für die zu erwartende Leistung.

Der Vorteil dieser Strategie werde immer wieder bestätigt, z.B. durch geringere Rückfragen sowie seltenere Nachforderungen für später entdeckte Erfordernisse für Zusatzleistungen. Insgesamt seien die eingesparten Beträge deutlich höher als die Zusatzkosten, die im Alternativfall über die nominelle Bestgebotssumme hinaus zu zahlen wären. Dies entspricht der üblichen Bezugnahme auf die Allgemeinen Geschäftsbedingungen der Speditionsbranche (ADSp), bei der eine Preisnennung an die **Fiktion unverändert bleibender Rahmenbedingungen** gekoppelt wird.

Das Fehlen einer klaren Strategie für das Management externer logistischer Kompetenzen behindert – nach den Erfahrungen eines anderen Maschinenbauers – tendenziell das Engagement von Speditionsmitarbeitern zugunsten zusätzlicher **Kundenvorteile**, die andernfalls im gemeinsamen, **beidseitig motivierenden Erfahrungsaustausch entfaltet** werden, wie z.B. durch die Wahl einer alternativen Warendeklaration zur anschließenden Importabwicklung. Dies wird an einem Fall deutlich, in dem der brasilianische Zolltarif für einen Maschinenbausatz einen Zollsatz von ca. 6% auswies, während dieselbe Zusammenstellung von Teilen eine durchschnittlich doppelte Zollbelastung verursachte, weil die einzelnen Teile mit einer Abgabenhöhe von ca. 5 bis 17 Prozent belegt wurden.

Durch wiederholte Abwicklung derartiger Sendungen mit Warenwerten von jeweils über 100.000 Dollar ergab sich für den Speditionskunden eine jedesmalige **Ersparnis in Höhe von 100 %** der gesamten Frachtkosten für die betreffenden Waren. Obwohl dies dem freiwilligen Hinweis des Dienstleisters zu verdanken war, konnte der Versandverantwortliche diesem keinerlei Belohnung gewähren, weil dies aus den Perspektiven fachfremder, mächtiger Kollegen nicht akzeptabel war. Bei derart **unfairer Behandlung** des sozialkompetenten, kreativen Dienstleisters kann der Maschinenbauer jedoch in Zukunft kaum mit dem Erhalt weiterer „Effizienzgeschenke“ rechnen.

Um den Verlust derart großer Vorteile aus dem Wissenstransfer von externen Logistikern zu vermeiden, verfuhr die Geschäftsführung eines Industrieunternehmens – getreu dem Grundsatz, dass Vertrauen aufgrund der Ergebnisse von Kontrollen stets neu verdient werden muss – nach der Strategie, für externe logistische Prozesse die **Steuerungs- und Kontrollfähigkeit im eigenen Unternehmen** langfristig zu bewahren und zu fördern. Bei teilweise gleichzeitigem Bemühen um Externalisierung operativer Funktionen achtete sie auf die Beibehaltung von Gestaltungsmacht in einer Fachfunktion für Logistik, die **weder von Einkaufs- noch von Verkaufsinteressen dominiert** wird, damit Entscheidungen über den Einsatz fachkompetenter Operateure und Beurteilungen über deren Leistungen möglichst nachhaltige Wirkung erzeugen.

Mit einer solchen Haltung wird bewusst über die verbreitete Differenzierung von Beschaffungs- und Distributionslogistik hinweggegangen und die gesamte Kette von Wertschöpfungsprozessen betrachtet, in der Produktionsstandorte weltweit als Variable behandelt und Transporte generell wie Streckengeschäfte angesehen werden, die bestenfalls ganz entfallen können. Diese Sicht verhilft den widerstreitenden Interessen in Einkauf, Produktion und Vertrieb zu einem Ausgleich durch die **neutrale Instanz in Person des Logistikers** im eigenen Haus.

1.2 Disposition und Taktik

Die **hierarchische Zuordnung** von Verantwortung und Interessenvertretung, wie sie in der betriebswirtschaftlichen Lehre beschrieben wird, **verschwimmt** im logistischen Alltag in den Erwartungen an die Person des Disponenten. Eine klare Gliederung nach (1) Strategieverantwortung für Konzeptvorgaben, (2) taktischer Verantwortung für Ressourcenausstattung und (3) operativer Verantwortung bei der Ausführung von Aufträgen unter Nutzung von Ressourcen/Potenzialen ist in der Praxis häufig nicht zu erkennen.

Die Aufgabe des Disponenten von Liefervorgängen erstreckt sich oft über alle drei Ebenen. Sie erfordert eine Vielzahl von Entscheidungen über die jeweils anzuwendende Strategie aus einer Anzahl von parallel geltenden Linien (wie im vorigen Abschnitt beschrieben). Die Entscheidungen bedeuten eher Improvisation als Konzeptverwirklichung. Erschwerend ist, dass **Entscheidungssträger** vielfach Sachbearbeiter aus Abteilungen sind, die nur am Rande mit logistischen Fachaufgaben befasst werden und zudem **über mindere Gestaltungskompetenz verfügen**. Gleichwohl sind sie es, die die Qualität der nachfolgenden Prozessverwirklichungen maßgeblich beeinflussen.

Für die Dispositionsarbeit gilt die Notwendigkeit einer **ständig neuen Prioritätenabwägung**, z.B. zwischen planerischen Vorgaben aus dem Verkaufsabschluss (versprochener Liefertermin), tatsächlichen Verhältnissen aus der Lieferbereitschaft (ggf. verzögerte Produktion), verfügbaren Ressourcen (nächste Schiffsabfahrt) und unüberschreitbaren Gesetzesschränken (genehmigungspflichtige Ausfuhr). Erschwerend ist hierbei das Auftreten von Kombinations-(un-)möglichkeiten, die berücksichtigt werden müssen, wenn mehrere Sendungen zu konsolidieren sind.

Als Konsequenz setzt ein Versanddisponent regelmäßig wesentliche Fakten für die nachfolgenden Logistikakteure. Aus seinen Entscheidungen ergeben sich die Auswahl von Verkehrsträgern, Bestimmung von Ladeterminen, Standzeiten von Verkehrsmitteln, Vorlage von Dokumenten und die Höhe der resultierenden Transaktionskosten – die bekanntlich weit mehr umfassen als die meist unmittelbar kalkulierbaren Frachtkosten. Gleichwohl bleibt in vielen Unternehmen die Stellung des Disponenten undefiniert und wird – teilweise unverantwortlich, weil halbherzig oder unprofessionell – neben anderen Aufgaben ausgeübt. Kennzeichen der Tätigkeit ist häufig, dass entweder die ausübende Person oder ihre Vorgesetzten **ohne Bewusstsein für die verursachten Folgen** sind.

Am Beispiel eines Verkaufssachbearbeiters bei einem Allgäuer Anlagenbauer war zu beobachten, welche Konsequenzen ein von der Geschäftsführung durchgeführter Personalabbau hatte. Der technische Verkäufer wurde gegen seinen ausgedrückten Vorbehalt, er halte sich für die Bearbeitung von Zollangelegenheiten für ungeeignet, zum Nachfolger des ausgeschiedenen Versandleiters berufen, zu dessen Aufgaben auch die Verantwortung für die Erfüllung geltender zollamtlicher Bewilligungsaufgaben gehörte. In den folgenden Monaten übersah er eine Klausel, die die Anwendung des vereinfachten Verfahrens für Ausfuhren nach Indien von der individuellen Kenntnissgabe an das örtliche Zollamt abhängig machte. Nachdem von einer zollbehördlichen Außenprüfung entdeckt wurde, dass dies in 41 Fällen versäumt wurde, erhielt die Geschäftsführung eine **Bußgeldandrohung** in Höhe von 20.000 Euro pro Einzelfall **wegen Organisationsverschuldens** bei der Missachtung der erteilten Auflage. Wenngleich die Gesamtsumme aufgrund der erstmaligen Auffälligkeit, in Anbetracht der Existenzbedrohung für das Unternehmen und wegen guter Aussicht auf Besserung nennenswert herabgesetzt wurde, verblieb diesem ein hoher finanzieller Schaden.

Ein anderer Maschinenbauer aus dem Ruhrgebiet verschickte seit mehreren Jahren größere Mengen von Produktions- und Ersatzteilen in Containern zu seinem Tochterunternehmen im mittleren Westen der USA. Der mit der Versanddisposition beauftragte Mitarbeiter überließ dem Spediteur die Routenwahl, die dieser unter Duldung des Empfängers vornahm und den Schiffslauf zu einem Hafen der USA-Ostküste festlegte. Der später neu bestellte Leiter des Versands, der im Gegensatz zum bisherigen Dispositionsverantwortlichen über langjährige Erfahrungen in der Steuerung internationaler Lieferketten besaß, fand heraus, dass die übliche Kostenabrechnung für US-Importe über US-Ostküstenhäfen eine staatliche Hafenschutzgebühr enthielt, die – unabhängig von der Fracht – prozentual vom Warenwert berechnet wurde. Da dies bei kanadischen Häfen nicht zutraf, konnten zukünftige Sendungen aufgrund einer **Routenänderung bedeutend kostengünstiger** abgewickelt werden.

Die Änderung der beschriebenen, langjährigen Dispositionspraxis wurde möglich aufgrund der Initiative des Versandleiters, der sich gegen massive Widerstände einen bestimmenden Einfluss auf die Lieferkettengestaltung für Amerika-Sendungen „erkämpft“ hatte, indem er listig Einblick in die Verzollungsunterlagen der US-Tochter nahm und in der Folge den zuständigen US-Einkäufer davon überzeugen konnte, dass auch dessen unbegründet, aber deutlich geäußerte Vorbehalte gegen „nicht vertrauenswürdige Kanadier“ nicht nur diskriminierend, sondern fachlich unsinnig waren. Später **eingeführte laufende Kosten- und Performancekontrollen** belegten, dass infolge eines zwischenzeitlichen Reedereiwechsels zusätzlich beträchtliche Frachtkosten gespart und außerdem die Laufzeiten auf der gesamten Transportstrecke regelmäßig erheblich verkürzt wurden. Statt früher üblicher 33 Tage wurden nunmehr regelmäßig Werte zwischen 17 und 21 Tagen gemessen.

Es hatte sich also in mehrfacher Hinsicht gelohnt, die bislang fehlende soziale und fachliche Kompetenz beim disponierenden Personal durch wirksame **Maßnahmen der Arbeitsgestaltung**

auszugleichen, die auf integrierter Betreuung der Lieferketten basierten und externe Kompetenzen als wesentlichen Teil der nutzbaren Ressourcen einsetzten. Die Umsetzung der Maßnahmen löste eine **revolutionäre Kettenreaktion** aus. In Verbindung mit der Einführung verbesserter Methoden der Verpackungsarbeit entstand in der gesamten Versandabteilung ein Gespür der Machbarkeit für die Einhaltung vorgegebener Termine, sowohl zur Versandbereitstellung und folgenden Verladung als auch zur Zustellung beim Empfänger in Übersee.

Der Effekt aus der Methodenänderung übertrug sich auf die Arbeit mit anderen Empfängerländern und bewirkte einen Einbruch in andere Einflussphären, u.a. der Serviceabteilung, die ihre frühere, einseitig auf Vertriebsziele orientierte Dispositionsfunktion einbüßte. Durch Konzentration der zuvor über den Betrieb verstreuten Versanddispositionstätigkeiten auf die **neutralen Mitarbeiter** der Versandabteilung wurde an mehreren Stellen Personalkapazität frei. Insgesamt wird seitdem bedeutend **weniger Arbeitszeit** für diese Art der Tätigkeit verbraucht, die **Transparenz** in den Arbeitsprozessen ist erheblich größer, und deren **Berechenbarkeit** ist gestiegen.

1.3 Dokumentation und Operation

Viele mittelständische Industrieunternehmen lassen sich bei der Bearbeitung produktionslogistischer Prozesse durch ERP-Systeme unterstützen, deren Standardreichweite meist bis zum Versand ausgelegt ist und auch den Druck von Lieferscheinen und Rechnungen beinhaltet. Viele Systeme sind jedoch geprägt von ihren ursprünglichen Aufgaben der Produktionssteuerung und Verkaufsabrechnung, die lediglich Vorinformationen für den Versand bieten, ohne deren Dokumentations- und Koordinationsprozesse für globale Liefernetze zu begleiten. Sie bieten keine praktikable Unterstützung für anspruchsvolle Kommunikationen mit externen Logistikakteuren, durch die **die Ablieferung der Waren bei ihren Empfängern sichergestellt werden soll**. Um dennoch die gewünschte Hilfe zu erhalten, nutzen viele Unternehmen mit starker Exportorientierung zusätzlich Standardprogramme der Softwareindustrie mit teilweise fortgeschrittenen Techniken zur optimierten Ausfüllung zahlreicher Formulare für Zoll und Außenwirtschaft im Export.

Andere Unternehmen nutzen für die Geschäftsabwicklung und Erstellung von Außenwirtschaftsdokumenten selbst erstellte Generatoren auf Basis von Standard-PC-Programmen wie Excel und Word. Die Verantwortung hierfür ist oft dem Vertriebs-Innendienst zugeteilt, der in erster Linie um ein gutes Verhältnis zu den Kunden bemüht ist und der individuellen Erfüllung ihrer Wünsche bei Erstellung von Rechnungen hohe Priorität einräumt. Die gleichzeitig zu druckende Zollpräferenzklärung, die der **Abgabenminimierung im Empfangsland** dient, wird hierbei auf die länderspezifische Anwendung von Textbausteinen reduziert. Kritische Fragen zur Belegbarkeit der Erklärungen mittels fallbezogener Erkundigungen nach dem Ursprung der präferenzierten Ware können oft nicht fundiert beantwortet werden. Mit dieser Handhabung riskieren manche Unternehmen hohe Strafen wegen Beihilfe zur Steuerverkürzung im Empfangsland. Die gebotene systematische Mitwirkung von Einkauf und Geschäftsführung entfällt mangels Bereitschaft, für derartige Tätigkeiten Zeit und Mühe zu verwenden, „solange nichts passiert“.

Ein praxiserprobtes Konzept behebt die zuvor geschilderten Mängel mittels einer umfassenden **Arbeits- und Organisationsanweisung**, welche die einschlägigen Empfehlungen der Behörden für Zoll, Außenwirtschaft und Exportkontrolle sowie ggf. Regelungen anderer Verantwortungsbereiche miteinander verknüpft. Hierdurch werden die vorhandenen betrieblichen Funktionsträger in den Bereichen Einkauf, Vertrieb, IT, Produktion und Technik mit abgegrenzten Teilverantwortungen

aus diesen Regelungsbereichen betraut. Die Gesamtheit der Definitionen dient der Wahrnehmung betrieblicher Interessen unter Einbeziehung ihrer gesellschaftlichen Verpflichtungen, die im Zuge laufender Veränderungen von Rahmenbedingungen fortgeschrieben werden können. **Äußere Veränderungen und sonstige Einflüsse** werden durch eine separat definierte Koordinationsstelle beobachtet und in Form anwendbaren Wissens an die Teilverantwortlichen weitergegeben, damit diese die jeweils aktuellen Anforderungen kennen und sich daran orientieren können. Die Koordinationsstelle ist unmittelbar der Geschäftsführung – also nur intern – verantwortlich. Die externe Verantwortung ist aus gesetzlichen Gründen ausschließlich an ein Geschäftsleitungsmitglied gebunden, das als „Ausführverantwortlicher“ benannt werden muss.

Mit Einführung eines derartigen Konzepts kann ein **existenzielles Missverständnis verhindert** werden, dem manche Exporteure unterliegen, wenn sie das Angebot eines Spediteurs zur Ausfertigung bestimmter, lästig erscheinender Bescheinigungen annehmen, zu deren Ausstellung der Ausfühler in vielen Fällen verpflichtet ist. Manche Spediteure erledigen dies für einen Zuschlag auf die Sendungsabwicklung in Höhe eines Betrages von z.B. 20 oder 35 Euro, je nach Art des Dokumentes. Oft hat eine solche Handhabung jedoch Feigenblattfunktion, denn wenn der Exporteur wirklich **im konkreten Fall die Zusammenhänge kennt**, deren Berücksichtigung dem Dokument seine Legitimation verleihen, dann hat er die meiste Arbeit bereits in Form von Recherchen erledigt, und die Ausfertigung der Bescheinigung ist nur noch von untergeordneter Bedeutung.

Ein operationeller Missstand wurde in einer Versandabteilung behoben, als der neue Abteilungsleiter herausfand, warum es ständig zu extremen Wartezeiten bei der Beladung von LKWs kam, die zudem den innerbetrieblichen Verkehr behinderten. Es lag an der Verfügungsgewalt über sämtliche Gabelstapler des Betriebes, die im Produktionsbereich angesiedelt war. Indem die häufigen Stapleranforderungen aus den Produktionsabteilungen meist vorrangig behandelt wurden (verwirklichte Priorität von „Kernkompetenzen“ !), erhielten die Anforderungen des Versands weniger Aufmerksamkeit. Nach Auswertung der Wartezeiten über einen größeren Zeitraum wurde erkannt, dass die Belegschaft der Staplergruppe häufig durch Krankheitsausfälle geschwächt war und dadurch meist nicht alle Stapler einsetzen konnte. Andererseits konnte der Versand bei fester Zuteilung eines Staplers diesen selbst bedienen, ohne hierfür zusätzliches Personal zu benötigen. Mit Einführung der **eigenen Verfügungsgewalt über wichtige Betriebsmittel** entstand im übrigen ein neues Verantwortungsgefühl, das die Mitarbeiter bewegte, ihre Energie im aufgewerteten Logistikbereich mehr auf die flüssigere Prozessausführung zu richten als auf das sture Erledigen gleichbleibender Funktionen im früher als nebensächlich behandelten Betriebsbereich.

Aus der Perspektive klassischer Betriebsorganisation könnte man hier möglicherweise ein schädliches Inseld Denken in der Versandabteilung diagnostizieren. Tatsächlich war diese Operation ein wichtiger Schritt zur Eröffnung einer neuen Gesamtsicht der Betriebsangehörigen auf die zunehmende Globalisierung ihrer gewohnten Arbeit, die immer häufiger mit externen Akteuren abgestimmt werden muss und **die „Insel des eigenen Standortes“ verlässt**.

2 Synergien durch Moderation dezentraler Kompetenzen

Verantwortung zu tragen für das Funktionieren wechselnder globaler Lieferketten heißt Wertschöpfung zu erzielen. Im Zusammenwirken mit weltweit verteilten Akteuren lässt sich das jedoch nur realisieren, wenn ein sachgerechter Umgang mit kulturell verschiedenartigen Handlungsweisen gepflegt wird; sonst drohen Wertminderungen durch Missverständnisse, unterschiedliche Geschwindigkeiten, mangelnde Harmonisierung... Dies zu vermeiden ist schwierig, weil die Einflüsse von Stakeholdern aus den Bereichen der Politik und Verwaltung, der technologischen Entwicklung sowie der Veränderung von Handelsbräuchen **durch jeden Teilnehmer** einer Lieferkette **unterschiedlich wahrgenommen** und interpretiert werden.

Die Bewältigung zahlreicher und oft unüberschaubarer Herausforderungen des stetigen Wandels logistischer Rahmenbedingungen gelingt erfahrungsgemäß besonders gut, wenn die eigenen begrenzten Möglichkeiten der Kompetenzerweiterung durch Mechanismen getragen werden, die den Zugriff auf möglichst viele Fremdkompetenzen kultivieren. Um die Effizienz von Lieferketten unter den Bedingungen des Wandels stets gewährleisten zu können, ist es wichtig, interdisziplinär **handelnde Personen zu integrieren** und zwar **mit den ihnen eigenen Kompetenzen**. Wenn deren Höchstleistung im Sinne einer temporären Zweckgemeinschaft erwartet wird, muss das Management des jeweiligen Liefernetzes das notwendige Bewusstsein dafür haben, wie ihre jeweils faire Behandlung sichergestellt werden kann.

Faire Behandlung von Menschen erfordert mehr als deren Verpflichtung auf herkömmliche Regelungen, die eher eine Abgrenzung gegenüber den Pflichten Anderer betonen. Definition von Grenzen ist zwar wichtig, ersetzt aber nicht die **Motivation für Grenzüberschreitungen** zum Nutzen Anderer. Erfolgreiches Management von Lieferketten hängt wesentlich von großer Sensibilität für koordinierte Zusammenarbeit ab und gründet auf einem hohen Maß an fachlichen, sozialen und gestalterischen Kompetenzen. Deren Vorhandensein wirkt dem untauglichen Versuch entgegen, ausschließlich auf die Einhaltung einmal entworfener Vorgaben (d.h. Compliance) zu setzen, die in der herrschenden Komplexität immer unvollständig wären.

Verantwortliche Lieferkettensteuerung mit Moderation dezentraler Kompetenzen ist die notwendige Ergänzung zum üblicherweise vorhandenen Auftrag mit Vollmacht. Sie **hält Schaden fern** von Teilnehmern, die andernfalls in ihrer Arbeit behindert würden. Sie sorgt dafür, dass Mitwirkende **mit den notwendigen Mitteln ausgestattet** werden, und hilft mit dem **Aufbau von Kompetenzen** bei Akteuren, deren Relevanz für die Effizienz eines Liefernetzes wichtig ist.

2.1 Fachkompetenz

Das Funktionieren von Lieferketten ist abhängig von fachlicher Qualifikation der Mitwirkenden je nach Aufgabenbereich, z.B. Versenden, Transportieren, Zollanmelden, Datenaustausch – und zwar an allen Orten einer Lieferkette, d.h. weltweit. Diese banal klingende Aussage hat besondere Bedeutung in **interkulturellen Kooperationen**, was die folgenden Begebenheiten zeigen:

Ein Logistikfachmann, der die Filiale eines deutschen Speditionsunternehmens im US-Staat Minnesota leitete, berichtete von einer jungen Mitarbeiterin, die einen Versandauftrag nach Kanada zu bearbeiten hatte. Hierzu schaute sie die Abfahrten einer aktuellen Schiffsliste durch, denn aus dem **allgemeinen Sprachgebrauch** wusste sie, dass Kanada in „Overseas“ liegt, was sie im

wörtlichen Sinn am anderen Ende des Ozeans währte. Damit bewies sie ungenügende Fachkompetenz, denn einer Speditionssachbearbeiterin wäre nach deutschem Berufsbild die einfache Kenntnis abzuverlangen, dass Kanada mit Minnesota eine gemeinsame Landgrenze hat, die in einer sechsstündigen Autofahrt erreichbar ist.

Ein anderer deutscher Logistikexperte machte aus Verwunderung über diese Erzählung ein Experiment, als er am Flughafen Minneapolis/St. Paul zu einem Geschäftsbesuch eintraf. Er fragte die Angestellte der ansässigen Fluggesellschaft, wie er am nächsten Tag am besten nach Regina in der nahe gelegenen kanadischen Provinz Saskatchewan fliegen könnte. Auf die merkwürdig erscheinende Antwort, es sei eine Verbindung über Phoenix/Arizona möglich, fragte er, ob die resultierende Strecke von ca. 3.500 Meilen nicht zu umständlich sei, denn immerhin sei der direkte Weg nur etwa 800 Meilen entfernt; er könne sich vorstellen, dass evtl. Winnipeg in der Nachbarprovinz Alberta ein günstigerer Umsteigepunkt wäre. Statt einer Antwort erhielt er die Rückfrage, ob er vielleicht die Stadt Alberta im „Staat Toronto“ meine; so könne sie auf ihrem Bildschirm eine neue Anfrage starten. Angesichts dieser fast schmerzenden geografischen Unkenntnis beendete der Passagier möglichst schnell das immer peinlicher werdende Experiment, indem er die große Freundlichkeit erwiderte, die er von der Auskunftsdame erfahren hatte. Ihre **Servicequalität** beruhte im wesentlichen auf der **freundlichen Bedienung** der Kunden, offensichtlich aber nicht auf eigener Fachkenntnis zur Interpretation nüchterner Computerdaten.

Die Gegenüberstellung der zwei verschiedenen Grundhaltungen (mindest-notwendige Geografiekennnisse vs. Checklisten-geführte Pflichterfüllung) verdeutlicht, dass beim Zusammenprall der Ziele – Effizienz vs. Compliance – Konfliktpotenzial entsteht. Für eine gedeihliche Zusammenarbeit zwischen Akteuren in internationalen Liefernetzwerken ist es umso wichtiger, derartige kulturell bedingte Unterschiede aktiv zu berücksichtigen. Beide genannten deutschen Logistiker betonten, dass sie gute Erfahrungen damit gemacht haben, im Falle eines interkulturellen Dienstleistungsverhältnisses auf klare, konkrete Instruktionen zu achten, um damit die Möglichkeit für Missverständnisse und Enttäuschungen im Umgang mit fremden Partnern bei **unterschiedlichem Niveau vorhandener Fachkompetenz** möglichst zu vermeiden.

Vorteilhaft wirkt sich dabei aus, dass Instruktionen bei Logistikdienstleistern in der Regel nicht als Bevormundung empfunden werden, und zwar unabhängig vom Grad der bei ihnen vorhandenen Kompetenzen. Vielmehr sorgen Instruktionen generell für ein Gefühl von Sicherheit darüber, zu **verstehen, was dem Auftraggeber wichtig ist**. Dadurch reduzieren sich aufkommende Zweifel an der Richtigkeit des Tuns bei allen Beteiligten.

2.2 Sozialkompetenz

Sozialkompetenz kann wesentlich mehr bewirken als die Förderung des freundlichen Miteinander. Sie ist geeignet zur Schaffung von Synergien durch **Informationsaustausch**, **Wissensmanagement** und **gegenseitiges Lernen**. Der Leiter des Versands eines Maschinenbauunternehmens in Herne berichtete von seinen ersten Begegnungen mit den Mitarbeitern der Versandabteilung, die zwar über Rückenschmerzen klagten, aber zurückhaltend bis verständnislos auf seine Frage reagierten, welche Maßnahmen sie zur Behebung des Zustandes vorschlagen möchten, also den Krankenstand der Abteilung zu senken. Ihre Einbeziehung in Fragen, welche Art von Kran in der Verpackungshalle sinnvoll ist und welche Änderungen der Arbeitsprozesse durch dessen Einbau zu berücksichtigen sind, stieß zunächst auf Widerstände, denn alle mussten sich daran gewöhnen, nicht mehr jedes

Teil mit der Hand zu heben, was in einigen Fällen länger dauerte und deshalb als nicht effizient angesehen wurde. Durch die anschließend geschaffenen neuen Tatsachen und zunehmende Gewöhnung an die geänderten Verhältnisse reifte jedoch die Erkenntnis, dass **das Arbeiten gesünder** geworden war und **die Krankheitsausfälle sanken**.

In der Folge ihrer neuen Erfahrung verstanden einige Mitarbeiter **kritisches Hinterfragen** scheinbarer Selbstverständlichkeiten nicht mehr als Angriff, der die Korrektheit oder Qualität ihrer Arbeitsergebnisse in Frage stellte. Letztlich lernten sie, darüber **untereinander zu beraten**, wie sie **traditionelle Arbeitsmethoden verbessern** können, ohne auf Initiativen des Vorgesetzten oder des Betriebsrates zu warten, und eigene Interessen zugleich mit denen des Unternehmens zu fördern. Die so gewonnene Sozialkompetenz in der Abteilung vereinfachte die laufende Verständigung der Partner (Arbeitnehmer und Arbeitgeber) über die Frage, wie man gemeinsam Wege findet, vermeintliche oder tatsächliche Interessengegensätze gemeinsam zu überwinden. Andere Mitarbeiter, die keinen Beleg für eigene Lernerfahrungen erbrachten, übernahmen dennoch die neuen Verhaltensmuster ihrer Kollegen oder akzeptierten sie wenigstens.

Ungleich schwieriger ist es offenbar, übergreifende **gesellschaftliche Interessen** zu schützen, die durch verbindliche Definitionen engerer Parteiinteressen ab- bzw. **ausgegrenzt** werden, wie dies in der Praxis durch Auslegung des Betriebsverfassungsgesetzes geschieht. Dies erlebte z.B. der Versandleiter in einem Heizungs- und Lüftungsbauunternehmen mit über 250 Mitarbeitern, der auch den dortigen Fuhrpark (mit 5 LKW-Fahrern) leitete, bei einem Konflikt mit dem Betriebsrat. Nachdem er einen Fahrer vor Abfahrt zur nächsten Auslieferungstour mit einer „Alkoholfahne“ antraf, verbot er ihm die anstehende Fahrt mit Hinweis auf das geltende Alkoholverbot.

In seinem nachfolgenden Konfliktgespräch mit dem Betriebsrat lernte der Fuhrparkleiter, dass er im ehrlichen Bemühen um Schutz außerbetrieblicher Mitbürger vor betrunkenen Verkehrsteilnehmern systematisch **auf sich allein gestellt** ist. Denn der Betriebsrat machte ihm das Recht streitig, ein Alkoholverbot auszusprechen, das in der Betriebsordnung tatsächlich nicht fixiert war. Vielmehr verlangte er vom Fuhrparkleiter Beweise, die über die Äußerung subjektiver Geruchsempfindungen hinausgehen. Er betonte, die Verpflichtung des Betriebsrats zur Mitbestimmung über die **soziale Ordnung im Betrieb** habe einen **höheren Rang als** die Sorge um **Rechte dritter Personen**.

Eine Diskussion über Funktion und **Bedeutung sozialer Kompetenzen für verantwortliches Betriebsrats-Handeln** konnte nicht geführt werden. Der offensichtlich gering ausgeprägte Sinn hierfür rächte sich einige Monate später bei einem innerbetrieblichen Unglück, als ein Mitarbeiter während der Fahrt mit dem Gabelstapler über die Verladerampe über einen Meter tief abstürzte und dabei lebensgefährlich verletzt wurde. Zum Hintergrund gehörte auch hier der Genuss alkoholischer Getränke im Betrieb.

Die Lösung von Rangordnungskonflikten zwischen internen und externen Interessen ist mit höherer Sozialkompetenz umso einfacher. Je nachdem, welche Einstellung der jeweilige Akteur gegenüber dem Vertreter eines Kontrollorgans regelmäßig durch sein Verhalten äußert, kann er dessen **Reaktionen beeinflussen** und damit die Effizienz in dieser Beziehung vorausschätzen.

Besonders für das Verhältnis zu staatlichen Behörden hat sich eine Typisierung als hilfreich erwiesen, die der Autor dieser Analyse als Hilfe für Logistikmanager entwickelt hat. Auf Grundlage seiner jahrelangen Erfahrungen als Zollbeteiligter verglich er das unterschiedliche Auftreten von Berufskollegen sowie die beobachteten Reaktionen der Kontrollbehörden und unterschied vier **Typen von Beziehungen** einschließlich einer jeweiligen positiven Konsequenz:

- **Schlau** (Katze und Maus spielen): Wer sich mit listigen Manövern der zollamtlichen Überwachung entziehen will, muss sich über die Folgen nicht wundern. Vertrauensverlust bei Akteuren, die den Warenfluss nachhaltig blockieren dürfen, kann sehr teuer werden.

Es zahlt sich aus, staatliche Sicherheitsprüfungen als gemeinnützig anzuerkennen und an deren Durchführung aktiv **mitzuwirken**.

- **Sparsam** (Lästige Kontrollen ertragen): Wer behördliche Aufsicht nur als lästiges Übel ansieht, vergibt Chancen zur vorteilhaften Würdigung der eigenen Stellung in Kontrollsituationen. Nur das Allernötigste zu tun, mündet schnell in einer folgenschweren Pflichtverletzung.

Effizient ist das freiwillige Befassen mit Verboten und Beschränkungen. So kann man im Vorfeld unproblematische **Tatsachen schaffen**.

- **Bestimmt** (Eigene Rechte verteidigen): Wer im Wettstreit mit Gemeininteressen die eigenen Rechte in den Vordergrund stellt, provoziert die Kälte der Bürokratie. Die gesetzlichen Grundlagen von Behördenarbeit lassen sich gleichwohl freundlich auslegen.

Erfolge bei Kontrollorganen erlebt, wer sich mit den Vorschriften auskennt und Gegenargumente **abzuwägen** versteht.

- **Einsichtig** (Mitverantwortung annehmen): Wer das BAFA zur Beurteilung eines unklaren Sachverhalts um Interpretationshilfe ersucht, erhält oft eine befreiende Auskunft. Offene Bereitschaft zur Nacharbeit oder Selbstkorrektur bildet kostbares Grundvertrauen.

Auf dieser Basis entsteht ein Klima, in dem nicht selten **Beamte helfen**, Fehler zu beheben. Die Schwelle zur Verhängung von Sanktionen sinkt.

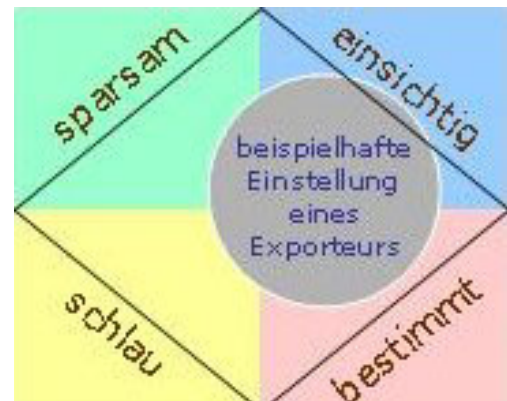


Abb. 1: Einstellungen zum Umgang mit Regel-konformem Verhalten

2.3 Gestaltungskompetenz

Wechselnde Lieferketten immer wieder neu zu gestalten, bedarf ausreichender Kompetenz zur **Durchsetzung von Entscheidungen** über externe Prozesse – und zwar unter Berücksichtigung aller drei folgenden Kriterien:

- wie die Prozesse (unter Würdigung von Unsicherheiten) voraussichtlich stattfinden sollen,
- wie sie von fremden Interessenvertretern beeinflusst werden könnten, und
- wie sie auf keinen Fall ausgehen dürfen.

Wie **schwierig** das **für Prozessverantwortliche** sein kann, verdeutlicht der folgende Fall aus einem deutschen Industrieunternehmen:

Die Vertriebsabteilung hatte die Lieferung mehrerer brasilianischer Maschinen in den Irak versprochen, deren Hauptbestandteile aber aus deutscher Fertigung stammten. Weil sich der brasilianische Verschiffungstermin schon bedrohlich dem Verfallsdatum des Zahlungsverprechens näherte, die deutsche Produktion aber noch nicht ausgeführt war, bestand der Vertriebsleiter auf unbedingtem, sofortigen Vollzug des Millionengeschäftes, obwohl dies ohne Beschaffung einer deutschen Ausfuhrgenehmigung **unter Strafe verboten** war. Dabei stand die Behauptung im

Raum: Es wisse ja niemand, dass die Brasilianer nach Irak liefern würden. Der Leiter des Transport- und Zollwesens setzte sich über Drohgebärden des Vertriebsleiters hinweg und nahm seine Verantwortung wahr, in (aktenkundiger) eigener Kenntnis des Endbestimmungsorts der Maschine die Genehmigung der anstehenden Ausfuhr zu beantragen. Hierbei sorgte er (in Nacharbeit) für umfassende, fehlerlose Ausfüllung der umfangreichen Formulare und erhielt innerhalb weniger Tage die Genehmigung vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhr (BAFA), wodurch der letztmögliche Verschiffungstermin realisiert werden konnte und das Geschäft gerettet war.

Aus zahlreichen vergleichbaren Berichten über Druckausübung ist zu folgern, dass Gestaltungskompetenz in der Logistik auch die Fähigkeit beinhaltet, gesetzliche Verantwortung des Unternehmens für fremde Interessen gegenüber Kollegen zu betonen – und diesen wirksam zu erläutern, inwiefern die innerbetrieblichen Abgrenzungen ihrer eigenen Zuständigkeit nicht ausreichen, um **die gebotene Handlung höher zu bewerten als die gewünschte**. Jeder Druck auf Umkehr dieser Bewertung erschwert die notwendigen Anstrengungen, die Gesamtbelange des Unternehmens und seiner Partner zu identifizieren und zu vertreten.

Nicht selten endet ein ständiger Kampf um die zutreffende Definition von Verantwortungsgrenzen dennoch in einer Einigung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner: die Zuständigkeit. Dabei kapituliert dann die Person, die sich dem Druck nicht gewachsen fühlt, vor der mächtigeren Person – mit der Folge, dass niemand die konkret benannte Unternehmensverantwortung trägt. In einem solchen Fall liegt es in der Verantwortung der Geschäftsführung, derartigen Fehlhaltungen in innerbetrieblichen Machtzentren entgegenzuwirken und ggf. Macht neu zu verteilen, denn Gestaltungskompetenz ohne ausreichende **Machtbefugnisse** bleibt ohne Wirkung.

Wie groß das **Dilemma für Logistikverantwortliche** werden kann, zeigt der Bericht des erwähnten Versand- und Fuhrparkleiters (im Rang eines Abteilungsleiters), der vom Vertriebsleiter (gleichzeitig Mitglied der Geschäftsleitung) eine Rüge wegen „geschäftsschädigenden Verhaltens“ erhielt. Zugrunde lag die Weigerung des Versandleiters, dem vom Käufer beauftragten LKW-Fahrer eine 300 kg schwere Kiste auf dessen Fahrzeug zu verladen, weil dies weder mit einer Bordwand ausgestattet war noch über Sicherungsmittel wie z.B. Gurte verfügte. Dass hier das Leben und die Gesundheit unbekannter Passanten zu schützen war, wird jeder kundige Betrachter theoretisch bejahen. Andererseits blieb am Versandleiter das negative Urteil des Vertriebsleiters haften, denn er konnte die behauptete Gefahr **niemals beweisen**, weil er sie infolge seiner Verladeverweigerung verhindert hat. Das Urteil über ihn enthielt Stichworte wie „**Bedenkenträger**“ und „**Gerechtigkeitsfimmel**“. Es erhöhte die Versuchung, eher den Kunden als „König“ zu hofieren und zuzugestehen, dass dieser „seinen“ Frachtführer in Schutz nimmt und dessen Mangelverhalten verniedlicht – mit der Gefahr, die eigene Verantwortung nicht mehr im erforderlichen Maß wahrzunehmen und **sich damit strafbar zu machen**. Seine Gestaltungskompetenz wurde faktisch geschwächt und teilweise unwirksam gemacht.

In diesem Fall endete der Konflikt in der baldigen Flucht aus der bisherigen Verantwortung, indem der Versandleiter seine Stelle kündigte und zu einem anderen Arbeitgeber wechselte, wodurch die anschließend geäußerte Bereitschaft der Geschäftsführung zur Beseitigung der Konflikursache zu spät kam. In anderen Fällen wurde berichtet, dass die Betroffenen „nur“ innerlich kündigten, wobei jedoch die schädlichen Wirkungen ungeeigneter Machtverteilung im Unternehmen auf unabsehbare Zeit erhalten blieben. Die eigentlich vorhandenen **Gestaltungskräfte**, die zur Bewältigung ständig neuer Herausforderungen in der Logistik benötigt werden, **wurden somit untergraben**.

3 Supply Chain Governance für nachhaltige Effizienz

Aus den vorhergehenden Ausführungen wurde ersichtlich, welchen **Hindernissen** entscheidende Logistikakteure ausgesetzt sind, die sich um die Gestaltung von Logistiknetzen bemühen. Das verfolgte Ziel einer Sicherung und Erhöhung nachhaltiger Effizienz wird einerseits durch mangelhafte Ausstattung mit Gestaltungsmacht gefährdet. Andererseits führt das Fehlen einer Moderation dezentral verfügbarer Kompetenzen zu deutlichen Einbußen an möglichen Erfolgen.

Unbefangene Beobachter der geschilderten Rahmenbedingungen globaler Lieferkettensteuerung mögen sich über manche Ursachen von **Fehlleistungen** ebenso wundern wie betroffene Akteure über die **Vermeidbarkeit** der Folgen klagen. Die Analyse der gegenwärtigen Praxis zeigt jedenfalls, dass die für Lieferkettensteuerung zuständigen Personen ebenso wie deren Vorgesetzte Praktiken guter Regierungsführung anwenden sollten. Wir nennen das Supply Chain Governance.

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

Das Management von sozialen und gestalterischen Kompetenzen ist dabei ebenso wichtig wie der sorgsame Austausch von Daten aus verschiedenen fachlichen Disziplinen und die Wiederverwendung gespeicherten Fallwissens. Letzteres geschieht in der gegenwärtigen Logistikpraxis unter dem Primat von **Hilfsmitteln und Verfahren**, die für eine dezentrale Einspeisung von Erfahrungswissen ebenso **wenig geeignet** sind wie für deren gezielte und effektive Anpassung an aktuelle Bedürfnisse der Teilnehmer von Community-Systemen. Für eine nachhaltige Erfüllung ihrer Aufgabe der Gestaltung und Steuerung wechselnder Logistiknetze sind Verbesserungen gleichwohl erforderlich.

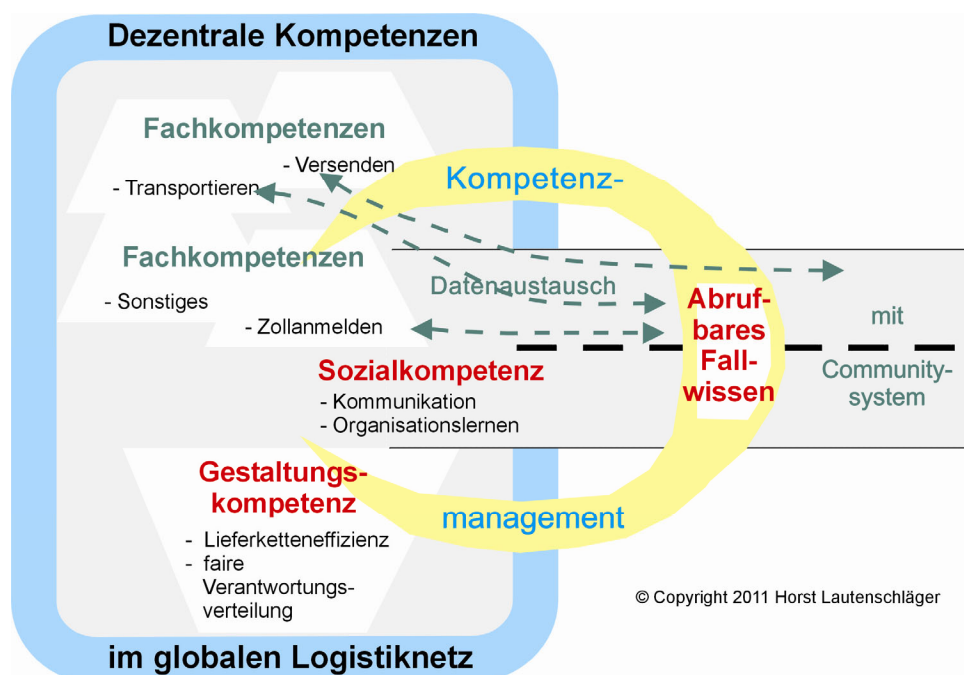


Abbildung 2: Supply Chain Governance - Unterstützung von Kompetenz-, Wissens- und Datenmanagement

3.1 Kompetenzmanagement als Bestandteil der Gestaltungsaufgabe

Kompetenzen sind nicht mit den erklärten Fähigkeiten von Unternehmen gleichzusetzen, bestimmte Fachaufgaben erfolgreich erledigen zu können. Für die effiziente Steuerung globaler Lieferketten bedarf es vielmehr der **ständigen Überprüfung**, ob bestimmte Kompetenzen in einer aktuellen Arbeitsumgebung positive Wirkungen entfaltet haben und inwieweit sie in einer anderen Umgebung ebenfalls wirksam sein können. Diese Prüfung vollzieht sich mit Hilfe der Bildung von Fallkategorien, die sich für Vergleiche eignen. Hierbei werden Ergebnisse des Engagements von Personen erfasst, die dem Umfeld eines Unternehmens zugeordnet werden können, also nicht notwendigerweise das Unternehmen selbst repräsentieren.

Es gehört zu den erprobten Methoden des Organisationslernens, breit gestreute Kompetenzen im Zusammenhang mit wechselnden Lieferketten zu beobachten und auf Grundlage eines **erhöhten Erkenntnisniveaus** neu zu beurteilen. Kompetenzmanagement wird dabei als Klammer für eine Kräfteballung genutzt. Die erwünschte Bündelung von Kompetenzen beinhaltet eine faire Verantwortungsverteilung, die durch tatsächliche Kenntnisse und Fähigkeiten gedeckt wird. Mit ihr schaffen es die (einander oft unbekannt) Akteure eines Liefernetzes, ihre (gemeinsam) betreute Warensendung in einer Lieferkette sicher und effizient ans Ziel zu bringen. In der Praxis bedeutet das eine Auftragsvergabe auf Basis Fall-angemessener Verfügbarkeit bestimmter Kompetenzen.

Aus dem vorliegenden Bericht eines deutschen Logistikleiters ist zu entnehmen, in welchem Verhältnis er zum Einkaufsleiter eines verbundenen amerikanischen Produktionsbetriebes stand. Der Einkäufer wähnte sich in der **stärkeren Position** („Wer die Musik bezahlt, bestimmt deren Auswahl“). Dennoch wurde diese **ins Gegenteil verkehrt**, denn er musste nach einigen Monaten feststellen, dass der von ihm beauftragte Spediteur durch den Logistikkollegen systematisch „an die Wand gespielt“ wurde. Letzterer machte Gebrauch von drei Stärken, die ihn von seinem Kollegen unterschieden: a) seiner spezifischen Fachkompetenz, b) seiner ausgewiesenen höheren Sozialkompetenz und c) dem dispositiv-taktischen Vorteil des Versenders, der über die Sendungen verfügen kann, bevor sie auf den Weg geschickt werden – und nicht erst, wenn sie unterwegs sind.

Ergebnis war, dass der Logistiker im Versenderbetrieb bessere Preise erzielen konnte als der Einkäufer auf der Gegenseite – wodurch der Empfängerbetrieb erhebliche Kosten einsparte. Dieser Nutzen wurde dadurch erarbeitet, dass der Logistiker – unter bewusster Überschreitung seiner Befugnisse – Möglichkeiten für Gespräche und Korrespondenzen mit Dienstleistern nutzte, die der Einkäufer eher ablehnte („Sende mir niemals Nachrichten mit mehr als fünf Zeilen!“). Womit er bewies, dass er seine **eigenen Gestaltungskompetenzen beschränkte**.

Im geschilderten Fall äußerte sich die Fähigkeit des Logistikleiters zur guten Regierungskunst im Nachweis des Bewusstseins seiner Gesamtverantwortung für die Unternehmensgruppe. Diese hätte jedoch **ohne den Akt des Ungehorsams keinen Erfolg** erzielt. Der eingetretene Erfolg wurde daraufhin in der Geschäftsführung registriert und in die Ausbildung einer neuen Firmenkultur überführt. Der Logistiker wurde zum Leiter eines virtuellen „Change Circles“ berufen, der – interdisziplinär mit je einem Mitarbeiter der Betriebsstätten in Deutschland, Österreich, Brasilien und USA ausgestattet – die Aufgabe erhielt, gemeinsam in einer vorgegebenen Zeit die üblichen logistischen Prozesse zwischen den Werken auf geänderte Rahmenbedingungen zu optimieren, die bislang allenfalls in Einzelbetrachtungen teilverantwortlicher Akteure bekannt waren.

Zu den Ergebnissen dieses Change Managements gehörte die Beschreibung wesentlicher Merkmale, die eine zu errichtende Internet-Arbeitsplattform erfüllen soll, um den Austausch solcher

Informationen zu ermöglichen, die einem Warenfluss vorausgehen und ihn begleiten, zwecks Rationalisierung der erforderlichen, komplexen Koordinationsarbeit. Die Erkenntnisse über Notwendigkeiten zur Unterstützung einer **neuen Arbeitsgestaltung** legten eine Basis für den flexiblen Übergang von papiergestützter, linearer Informationsarbeit zum vernetzten, Fehler- und Zeit-minimierten Datenaustausch.

Es entstanden Anforderungen für die Berücksichtigung **interkultureller Verschiedenheiten** in der virtuellen Teamarbeit mit außerbetrieblichen Mitgliedern, die sowohl Aspekte des Geheimnisschutzes als auch Wünsche nach gemeinsamer Nutzung von Wissensspeichern zum Zwecke des Organisationslernens beinhalteten.

Die Einführung von Methoden einer guten Regierungsführung in Logistiknetzen ist auf die **aktive Unterstützung der Unternehmensleitung** angewiesen, denn es ist nicht gesichert, dass jeder mutige Verbesserungsversuch eines pionierhaften Logistiker-Auftretens erfolgreich wird. Aus berichteten Beispielen von Druckausübung durch mächtige Kollegen ist nicht zu übersehen, dass solche Versuche ernste existenzielle Auswirkungen haben können.

Auf welchem **Minenfeld** sich Logistiker ständig bewegen, wurde zuvor beschrieben. Für eine effiziente Gestaltung von Logistiknetzen ist es wichtig, dafür zu sorgen, dass dort niemand umkommt, der zum Wohl des Ganzen Verantwortung übernimmt, die über einen „Dienst nach Vorschrift“ hinausgeht. Compliance, d.h. die Einhaltung gesetzter Regeln, mag gut und notwendig sein, genügt aber für sich allein weder den Anforderungen der Logistik, noch den Ansprüchen einer nachhaltigen Entwicklung von Umwelt und Gesellschaft.

3.2 IT-Unterstützung gegen Verengung auf „Kernkompetenzen“

Einführung eines Kompetenzmanagements und die Lösung von Interessenkonflikten bei der Gestaltung globaler Liefernetze bedürfen in hohem Maß der Unterstützung durch moderne Kommunikationsinfrastruktur. Dies war die Erkenntnis in einem Maschinenbauunternehmen, das sich entschloss, aus der verengenden Software-Unterstützung seiner Kernkompetenzen hinauswachsen zu wollen, um die **existenziellen Nachteile** einer fremdbestimmten Logistiksteuerung zu **vermeiden**.

In Zusammenarbeit mit Organisationsentwicklern und mehreren Logistikdienstleistern wurden IT-unterstützte Mittel für ein Kompetenzmanagement errichtet, die es einigen dezentral arbeitenden Lieferdisponenten ermöglichten, aus einer Kombination von erklärten Fähigkeiten und erbrachten Leistungen solche Kompetenzen abzuleiten, die in anderen Lieferzusammenhängen positive Wirkungen versprechen. Die Ergebnisse ihrer Analyse wurden in einer solchen Form abgelegt, dass sie als Baustein einer Fallkategorie auch von anderen Disponenten genutzt werden konnten. Diese Vorgehensweise sorgte für erhebliche **Einsparungen im Rechercheaufwand**. Sie konservierte gute und schlechte Erfahrungen unter Beachtung realer Rahmenbedingungen und Fremdeinflüsse, und wirkte als **Belohnung für gutes Dienstleister-Engagement** durch fortgesetzte Beschäftigung.

Bei dieser Arbeitsweise wählt jeder Disponent für eine neu anzulegende Lieferkette (bzw. Serie von Lieferketten) den Logistikdienstleister, dessen **Kompetenzeinträge auf die** neu zu stellenden **Aufgaben passen**. Dabei ist es einerseits möglich, mehrere Aufgaben für einen Dienstleister zusammenzufassen. Andererseits empfiehlt sich manchmal die getrennte Nutzung einiger Kompetenzen für Teilaufgaben, während andere Aufgaben besser von anderen Dienstleistern zu erledigen sind, deren andersartige Kompetenzen sich als wertvolle Ergänzung empfehlen.

Eine Verbreitung dieser Methode unter der großen Anzahl kleiner und mittlerer Unternehmen mit Bedarf an der Gestaltung globaler Logistiknetze verspricht mehrere **Vorteile**:

- In den Fokus der Bewertung rückt das fallbezogene Optimum der Lieferketten-Effizienz.
- Der oft beobachteten Mentalität der Erpressung von Dienstleistern (zur Preisreduktion ohne Nutzenrechnung) wird eine nützliche Alternative mit Win-Win-Charakter entgegen gestellt.
- Fairer Wettbewerb im Logistikmarkt wird dabei nicht eingeschränkt, sondern unterstützt.
- Durch geschickte Beschreibung benötigter (Fach-, Sozial- und Gestaltungs-) Kompetenzen lässt sich eine faire Verteilung von Verantwortungen auf Lieferkettenpartner erreichen.

Im logistischen Alltag können auf diese Weise **wachsende Erfolge** erzielt werden. Dabei dient die Gewährung von Fairness gegenüber Geschäftspartnern dem Zweck, eigene Erfolge zu vergrößern und mit ihnen gemeinsam die zukünftige Wandlungsfähigkeit des verbindenden Arbeitssystems sicherzustellen.

Für die übrige Wirtschaft zeigt sie ein Vorbild zur Nachahmung im Sinne eines **CSR-Managements**, das auf **nachhaltige Wirkung** angelegt ist. Dies wird deutlich in einer Auswahl von Aussagen, die in einer Serie von Gesprächen mit Logistikverantwortlichen in verschiedenen Industriebetrieben fielen und, in drei Klassen eingeteilt, u.a. wie folgt lauten:

⇒ Vertrieb: Wir haben **alles im Griff**.

- Unser Warenwirtschaftssystem kann alles.
- Wir arbeiten mit festen Partnern.
- Unsere Mitarbeiter sind sehr versiert.

⇒ Versand: Wir haben **keine Zeit**.

- Das Tagesgeschäft lässt uns keine Freiräume für irgendeinen Erfahrungsaustausch.
- Wir haben einen Spediteur, der alles für uns erledigt.
- Effizienzeinbußen lassen sich nicht vermeiden; darum können wir uns nicht kümmern.

⇒ Geschäftsleitung: Wir können uns **keine Verbesserungen vorstellen**.

- Logistik gehört nicht zu unserer Kernkompetenz.
- Akkreditivabwicklung ist uns zu komplex.
- Gegen den Zoll sind wir machtlos.

Diese ernüchternden Zeugnisse der Reflexion über den eigenen Arbeitsalltag beschreiben einen **Zustand der Gestaltungskräfte**, der in der globalisierten Wirtschaft häufig zu finden ist. Soweit sich diese Aussagen als Ausflüchte für **mangelnden Gestaltungswillen** entlarven, stellen sie interessante Begründungen für andererseits beklagten Innovationsmangel dar.

Nicht zu übersehen ist jedoch mittlerweile, dass diesen Mängeln neue Chancen entgegenstehen. Seit das Internet nicht nur als Informationsquelle (Wikipedia, IHK24, zoll.de), sondern auch als Erfahrungs- und Arbeitsraum dient (eBay, diverse Foren, Frachtbörsen), ergeben sich Gelegenheiten, über Firmengrenzen **verteilte Kompetenzen zu integrieren**, wie es früher nicht möglich war.

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.