

Logistik

Führungskonzeption und Management von Supply Chains

von

Prof. Dr. rer. oec. habil. Ingrid Göpfert

3. Auflage

Logistik – Göpfert

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Entwicklung und Produktion, Logistik

Verlag Franz Vahlen München 2013

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3874 1

schen den Leistungsaktivitäten und -prozessen, um effektive und effiziente Objektflüsse zu realisieren.

Schließlich gilt es noch zu überprüfen, ob die zwei Merkmale logistischer Führung klar voneinander abgegrenzt sind. Denn erst das begründet ihren eigenständigen Platz in einem noch zu definierenden Merkmalskatalog. Die klare Abgrenzung zwischen beiden ist gegeben. Das Merkmal der Flussinterdependenzen drückt die neue, logistische Sichtweise des Wertschöpfungssystems aus und damit ein neues, logistisches Führungsparadigma. Damit wird noch keine Aussage darüber getroffen, ob das neue, logistische Führungsparadigma nur spezielle oder alle Führungsteilsysteme durchzieht. Diese Eigenschaft flussorientierter Unternehmensführung halten wir mit dem zweiten Merkmal fest.

Die Abbildung 3.10 fasst die Ausführungen über die Integration der Flussorientierung in das Führungssystem zusammen.

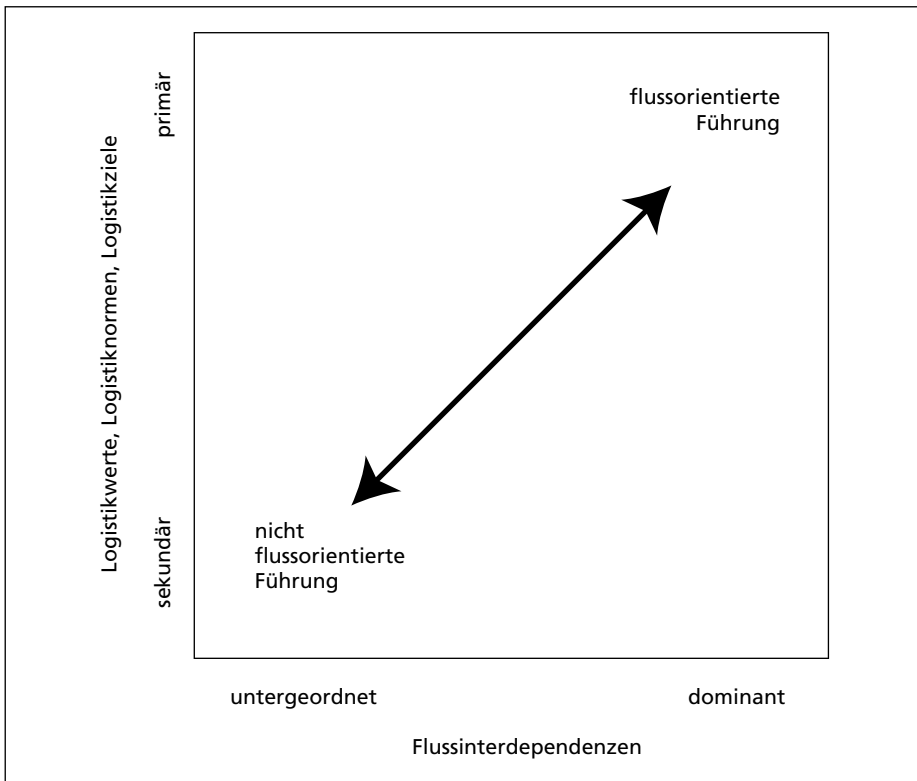


Abbildung 3.10: Integration der Flussorientierung in das Führungssystem

Mit der hier nach Bleicher¹⁸⁴ gewählten Darstellungsform in polarisierten Spannungsreihen wird erreicht, dass komplexe Probleme auf ihren Kerninhalt reduziert

¹⁸⁴ Vgl. zu der Darstellungsform komplexer betriebswirtschaftlicher Probleme in polarisierten Spannungsreihen Bleicher 1995.

und damit für jeden wahrnehmbarer werden. Diese Darstellungsform bringt komplexe Probleme „auf den Punkt“ und dient der Mustererkennung.

Wir haben das Logistikcontrolling als einen Schwerpunktbereich innerhalb des Logistikmanagements charakterisiert. Insofern gilt es nun, für den Aufgabenbereich „Integration der Flussorientierung in das Führungssystem“ den Aufgabeninhalt des Logistikcontrollings abzustecken. Es sind Aufgaben, die das Logistikcontrolling zur Unterstützung des Logistikmanagements durchführt. Hierzu knüpfen wir an die Arbeitsdefinition des Logistikcontrollings an. Danach beinhaltet das Logistikcontrolling erstens die auf die Objektflüsse im Ausführungssystem fokussierte Konzeption des Informationssystems. Basierend auf Analysen über den Informationsbedarf des Logistikmanagements für Entscheidungen der Organisation, Personalführung, Planung und Kontrolle des Fließsystems sind die Informationsinhalte, -aktivitäten und -instrumente zu konzipieren. Ihren Niederschlag finden die Logistikentscheidungen in dem Planungssystem. Dieses ist zweitens gemeinsam mit dem komplementären System der Kontrolle durch das Logistikcontrolling so zu konzipieren, dass es effektive und effiziente Objektflüsse im Ausführungssystem bewirkt. Das bezieht sich auf die Unterstützung im Prozess der Willensbildung (Setzen von strategischen und operativen Planzielen) und Willensdurchsetzung (Plandurchführung). Es schließt die Konzeption der Planungs- und Kontrollaktivitäten und Abläufe sowie die Planungs- und Kontrollinstrumente ein.

3.3.2 Logistikorientierte Koordination der Führungsteilsysteme

Aus der Arbeitsteilung und Spezialisierung der Führung erwächst der Bedarf nach Koordination des flussorientierten Führungssystems. Arbeitsteilung und Spezialisierung bringen nicht nur Vorteile, sondern auch Nachteile. Ein solcher Nachteil besteht darin, dass mit der Arbeitsteilung die Interdependenzen zwischen den Führungssubsystemen zerschnitten werden, so dass ein Koordinationsbedarf entsteht. Zum Beispiel sind das Planungssystem und das Organisationssystem aufeinander abzustimmen. In Zeiten eines organisatorischen Strukturwandels treffen wir nicht selten die Situation an, dass die Planung für das kommende Jahr noch für Organisationseinheiten erfolgt, von denen man genau weiß (aus dem Organisationsentwicklungsplan), dass sie in dieser Form bereits zu Jahresbeginn nicht mehr existieren. Dass derartige Beispiele nicht aus der Luft gegriffen sind, vermögen solche gravierenden Wandlungsprozesse in Unternehmen, wie die Privatisierung der Deutschen Bundespost in die Deutsche Post AG und Deutsche Telekom AG, zu bejahen. Die geschilderte Situation gibt zugleich zu erkennen, dass der Koordinationsbedarf der Führung mit einer zunehmenden Dynamik des Umfeldes und der Unternehmensinnenwelt zunimmt.

Bei der Koordination müssen wir unterscheiden zwischen der Ex-Ante-Koordination und der Ex-Post-Koordination¹⁸⁵. Während die **Ex-Ante-Koordination** bereits

¹⁸⁵ Zu dieser Unterscheidung vergleichbar ist die von Horváth in systembildende und systemkoppelnde Koordination (vgl. Horváth 1998, S. 121–123) sowie die von Kieser und Kubicek in Vorkoordination und Feedbackkoordination (vgl. Kieser/Kubicek 1992, S. 100).

in der Phase der Gestaltung und Bildung des logistikorientierten Führungssystems versucht den Koordinationsbedarf in festen Abstimmungsregeln und anderen systemischen Lösungen zu befriedigen, beinhaltet die **Ex-Post-Koordination** das Eingehen auf nicht planbare operative Koordinationsbedarfe infolge von Systemstörungen, ungenügender Ex-Ante-Koordination sowie unvorhergesehenen Ereignissen¹⁸⁶.

Die fehlende Abstimmung zwischen Planung und Organisation im obigen Beispiel ist das Ergebnis einer mangelhaft durchgeführten Ex-Ante-Koordination, welche dann durch die Ex-Post-Koordination während des bereits laufenden Planjahres ausgeglichen wird. In diesem Beispiel liefert die Ex-Post-Koordination wichtige Informationen für die Ex-Ante-Koordination. Aber nicht jede Maßnahme der Ex-Post-Koordination fließt in die Koordinationsregeln einer flussorientierten Führung ein, sondern nur die erkennbaren längerfristigen Koordinationsbedarfe, wie im Beispiel die Abstimmung des Budgetierungssystems auf die neue Organisationsstruktur. Dass auch die Ex-Ante-Koordination keinen einmaligen Akt bildet, sondern ein integrales Glied der Entwicklung des Führungssystems, hat das kleine Beispiel ebenfalls verdeutlicht. Die Entwicklung der Unternehmensführung selbst wird dabei maßgeblich von der Koordination getragen¹⁸⁷.

Innerhalb des mit „logistikorientierte Koordination der Führungsteilsysteme“ bezeichneten Aufgabenbereiches des Logistikmanagements beinhaltet das Logistikcontrolling erstens die für die Planung und Kontrolle der Objektflüsse notwendige Abstimmung mit den übrigen Führungsteilsystemen. Damit soll zu einer Verbesserung der Effektivität und Effizienz der Planung und Kontrolle beigetragen werden. Das Ergebnis beeinflusst maßgeblich das Effektivitäts- und Effizienzniveau der Objektflüsse im Ausführungssystem des Unternehmens¹⁸⁸. Die planungs- und kontrollsystemübergreifende Koordination findet zweitens ihre Fortsetzung in der Koordination der Aktivitäten, Ziele, Handlungsträger und Instrumente innerhalb des Planungs- und Kontrollsystems. Beispiele dafür sind die Koordination der operativen und strategischen Pläne, die Koordination der

¹⁸⁶ Die Kategorie Koordination wurde im Punkt 3.1.1 c) definiert. Anders als die hier vertretene Sichtweise grenzt Bleicher die Koordination auf eine Ex-Post-Harmonisation ein. Bleicher unterscheidet zwischen Integration (Ex-Ante-Harmonisation) und Koordination (Ex-Post-Harmonisation) als qualitativ unterschiedliche Aufgaben im originären Gestaltungsbereich der Führung. Dabei definiert er als originäre Führungsaufgabe: „Originäre Führungsaufgabe ist die zweck- und zielorientierte, inter- wie intrasystemisch wirkende Harmonisation des arbeitsteiligen sozialen Systems Unternehmung, um die Erfüllung der gemeinsamen Ziele zu sichern“ (Bleicher 1993, Sp. 1277). Vgl. auch Bleicher, Meyer, Wiek 1974.

¹⁸⁷ Denn auch auf der Ebene der Führung und nicht allein nur im Ausführungssystem besitzen logistische Gestaltungsaspekte ihre Relevanz. An die Ausführung bzw. den Vollzug von Führungsaufgaben (unmittelbare Wahrnehmung von Führung) stellen sich für den Informationsfluss zwischen den Führungsprozessen vergleichbare logistische Anforderungen. Die Berücksichtigung von Flussinterdependenzen ist ein Thema für die Führung und die Ausführung. Hier offenbart sich eins von vielen Innovationsfeldern der Logistik. Die Ausführungen in diesem Buch konzentrieren sich auf die logistische Führung des Ausführungssystems.

¹⁸⁸ Koordinationsinhalte ohne direkten Bezug zur Planung, Kontrolle und Informationsversorgung (zwischen den Teilsystemen Organisation und Personalführung) liegen außerhalb des Objektbereiches des Logistikcontrollings.

Pläne der dezentralen Verantwortungsbereiche zu dem Unternehmensgesamtplan und die Koordination der Kontrollaktivitäten im Prozess der Plandurchführung. Drittens erstreckt sich der Koordinationsinhalt des Logistikcontrollings auf die Koordination des logistischen Informationssystems, sowohl innerhalb des Systems als auch subsystemübergreifend.

Die Integration der Flussorientierung in das Führungssystem und die logistikorientierte Koordination der Führungsteilsysteme sind zwei Aufgabenbereiche, die auf die Entwicklung des flussorientierten Managements orientieren. Insofern ist der mit „Entwicklung des flussorientierten Managements“ überschriebene, dritte Aufgabenbereich zu begründen.

3.3.3 Entwicklung des flussorientierten Managements

Mit dem dritten Aufgabenbereich wird der **Entwicklungsprozess** des flussorientierten Managements angesprochen. Das flussorientierte Management durchläuft einen Entwicklungsprozess. Ziehen wir das Beispiel der Prozesskettenbildung in der Automobilindustrie noch einmal heran, so fällt es uns sicher leicht zu erkennen, dass damit die logistikorientierte Führung gegenüber der Ausgangssituation eine höhere Entwicklungsphase erreicht hat. Noch etwas weiter ausholend kann man für die Unternehmensführung generalisierend feststellen, dass diese vergleichbar zu dem Lebenszyklus von Produkten einen Lebenszyklus besitzt. Ausdruck dafür ist u. a. der im Zusammenhang mit der Evolutionstheorie im zweiten Kapitel skizzierte Wandel der Unternehmensführung von der Komplexitätsbeherrschung zur Handhabung von Komplexität (vgl. Bleicher 1995).

Führungsleistungen sind ihrem Charakter nach Dienstleistungen. Doch bei den bisherigen Lebenszyklusbetrachtungen blieben Führungsleistungen eher außerhalb der Untersuchung¹⁸⁹. Dabei offenbart sich mit dem Versuch, einen **Lebenszyklus der Unternehmensführung** im Allgemeinen und der **flussorientierten Führung** im besonderen zu zeichnen, ein wahrhaft spannendes Thema. Zwar sind Beginn und Ende eines solchen Managementlebenszyklusses aus der Unternehmenssicht mit der Gründung und der Auflösung des Unternehmens schnell bestimmt, was jedoch dazwischen liegt, bedarf detaillierter Untersuchungen. So wäre z. B. die Flussorientierung im Zeitverlauf der Unternehmensführung abzubilden. Dabei beschränken sich solche Untersuchungen keineswegs auf die unternehmensindividuellen Analysen. Die daraus gewonnenen konkreten Untersuchungsergebnisse können anschließend auf dem Wege der Abstraktion in ein allgemeines Lebenszyklusmodell der Unternehmensführung und speziell des Logistikmanagements und -controllings einfließen.

Sowohl in theoretischer als auch in praxeologischer Hinsicht kommt es also darauf an, mehr Wissen über die **Zusammenhänge zwischen Kontextfaktoren** und dem **Inhalt sowie den Formen der Unternehmensführung** zu gewinnen. Die hierzu

¹⁸⁹ Als erste Schritte in diese Richtung einer Lebenszyklusbetrachtung der Unternehmensführung sind die Ergebnisse von Hinterhuber über die „Entwicklungsstufen der Unternehmensführungslehre“ zu werten (vgl. Hinterhuber 1996, S. 33–39, insbes. S. 35, Abb. 1.11). Siehe auch Hammer/Hinterhuber et al. zu „Entwicklungslinien der strategischen Unternehmensführung“ (vgl. Hammer/Hinterhuber et al. 1993, S. 13, Abb. 2).

vorliegenden Untersuchungsergebnisse zu Führungsmodellen (z. B. dem Bürokratiemodell) und Führungsstilen (z. B. autoritärer versus kooperativer Führungsstil) gehen nicht auf spezifische Fokussierungen der Unternehmensführung (beispielsweise nicht auf das hier im Mittelpunkt stehende Konzept eines logistikorientierten Managements) ein.

Die Unternehmenspraxis liefert uns Hinweise über den Lebenslauf des Logistikmanagements, indem sie auf die Veränderung der logistischen Rahmenbedingungen mit weiterentwickelten und neuen Inhalten und Formen des Logistikmanagements und -controllings reagiert¹⁹⁰. Angesichts des starken Einflusses der unternehmerischen Rahmenbedingungen kann für eine Erklärung des Entwicklungsprozesses des flussorientierten Managements u. a. auf den situativen Ansatz¹⁹¹ und auf das Fließsystemmodell zurückgegriffen werden. Danach fokussieren unterschiedliche Unternehmenssituationen verschiedene Führungsparadigmen wie z. B. das Fließsystemparadigma.

Bei einem Blick auf die vergangene Entwicklung kommen wir für die Flussorientierung zu der Feststellung, dass sich die Entwicklung des Managements hin zu dem Fließsystemansatz sukzessiv, allmählich immer stärker vollzog. Dahinter stehen ganz bestimmte Veränderungen in den externen und internen Kontextfaktoren wie die Verschiebung des Wettbewerbs von der Primärleistungsebene auf die Sekundärleistungsebene. So geht man heute davon aus, dass ein qualitativ ansprechendes Produkt nahezu jedes Unternehmen herzustellen in der Lage ist. Produktimitationen tun ihr übriges. Der Erfolgsfaktor wird heute vor allem in der Logistik gesehen¹⁹². Doch genauso wie diese Kontextfaktoren frühere ablösen, werden sich auch die aktuellen ihrer Ablösung im Zuge der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technischen Entwicklung nicht entziehen können. Durchaus denkbar wäre, dass sich Bedingungen herausbilden, worauf nicht länger eine flussorientierte, sondern dann wieder eine nicht flussorientierte Führung passt. Was sind das für Kontextfaktoren, die auf die mehr oder weniger starke Ausprägung des Logistikmanagements maßgeblich Einfluss nehmen? Für die Beantwortung sind die Kenntnisse über die zuvor entwickelten Merkmale einer flussorientierten Führung hilfreich.

Weber und Kummer leiten die besondere Relevanz der Logistik aus dem steigenden warenflussbezogenen Koordinationsbedarf ab (vgl. Weber/Kummer 1994, S. 24). Kürzere Produktlebenszyklen erhöhen durch die damit begleiteten häufi-

¹⁹⁰ Dokumentiert werden diese Entwicklungen in den empirisch-induktiven Erklärungsansätzen der Logistik (siehe die Ausführungen im ersten Kapitel).

¹⁹¹ Der aus der Organisationstheorie bekannte situative Ansatz erscheint für eine Untersuchung und Erklärung der unterschiedlichen Wahrnehmung von Führung und für die Abbildung des Entwicklungsprozesses der Unternehmensführung durchaus geeignet. In Erweiterung dazu können aus der Anwendung des Fließsystemmodells Erkenntnisse über den Lebenszyklus des Logistikmanagements und -controllings gewonnen werden (siehe die kritische Würdigung des situativen Ansatzes und die Konzipierung des Fließsystemmodells in Gliederungspunkt 3.1.1c).

¹⁹² Die bereits bei der Herausarbeitung des Logistikverständnisses im ersten Kapitel festgestellte Verschiebung der Wettbewerbsebene auf die der Sekundärleistung, insbesondere der Logistikleistung, betont eine qualitativ neue Stufe des Wettbewerbs zwischen Unternehmen oder zwischen interorganisationalen Netzwerken. Selbstverständlich geht das mit einer hohen Qualität der Primärleistung (= Sachleistung oder Sachgut) einher.

geren Produktänderungen den Umfang und die Intensität der warenflussbezogenen Koordination. Ebenso ziehen höhere Lieferzeitanforderungen eine höhere Koordinationsintensität nach sich. Steigende Erwartungen an die Lieferzuverlässigkeit erfordern eine höhere Koordinationspräzision. Diese Aussagen sind gut nachvollziehbar, gehen aber für die Beantwortung der aufgeworfenen Frage nicht weit und nicht tief genug. Bleibt also die Aufgabe, die relevanten Kontextfaktoren zu definieren, welche eine logistische Führung bedingen bzw. als vorteilhaft erscheinen lassen. Zugegebenermaßen fällt das nicht so leicht. Die Abbildung 3.11 skizziert den Einfluss von externen Rahmenbedingungen auf die internen Kontextfaktoren sowie von beiden auf den objektflussbezogenen Koordinationsbedarf (= Logistikbedarf).

Der objektflussbezogene Koordinationsbedarf des Ausführungssystems ist durch das Logistikmanagement zu decken. Man erkennt, dass als Reaktion auf die veränderten Umweltbedingungen durch das Management interne Bedingungen geschaffen werden, die die logistische Führung erleichtern bzw. deren Effektivität und Effizienz erhöhen (z. B. durch das Modular Sourcing). Single Sourcing und Modular Sourcing¹⁹³ sind Beispiele für „Produkte der flussorientierten Unternehmensführung“ bzw. der flussorientierten Gestaltung des Ausführungssystems. D.h.: Einerseits beobachten wir infolge der Entwicklung der Bedingungen in der

Determinanten der Umwelt	Betriebliche Kontextfaktoren	Warenflussbezogene Koordination	
		Umfang	Intensität
	Input		
Liberalisierung des Welthandels	Beschaffungsstrategien		
	Global Sourcing	+	+
	Regional Sourcing	-	-
Integration innerhalb der EU	Single Sourcing	-	-
	Multiple Sourcing	+	+
Innovationsgeschwindigkeit	Modular Sourcing	-	-
	Bereitstellungsstrategien		
Technischer Fortschritt	Vorratshaltung	-	-
	Just in time	+	+
Informations- und Kommunikationstechnologien	Throughput		
	Arbeitsteilung und Spezialisierung		
Verkehrstechnik und Verkehrsinfrastruktur	hoher Outsourcinggrad	+	+
	niedrige Arbeitsteilung	-	-
	Konfiguration		
Fertigungstechnologien	Zentralisierung	-	-
	Dezentralisierung	+	+
	Verfahren		
Wettbewerbsintensität	hohe Innovationsrate	+	+
	niedrige Innovationsrate	-	-
Bedeutung des Zeitwettbewerbs	Organisationsprinzip		
	Werkstattprinzip	+	+
Bedeutung des Qualitätswettbewerbs	Fließprinzip	-	-
	Output		
	Lieferservice		
Bedeutung des Kostenwettbewerbs	Servicewettbewerb	+	+
	Produktwettbewerb	-	-
Kompetenzentwicklung der Lieferanten	Produktinnovationsrate		
	hoch	+	+
	niedrig	-	-
Individualisierung der Kundenwünsche	Individualisierungsgrad		
	Massenprodukt	-	-
	Einzelprodukt	+	+

Abbildung 3.11: Kontextfaktorenausprägung für eine flussorientierte Unternehmens- und Netzwerkführung

¹⁹³ Eine inhaltliche Beschreibung der Sourcingstrategien wird in Gliederungspunkt 5.1.2 vorgenommen.

globalen Umwelt und der Aufgabenumwelt eine Zunahme des warenflussbezogenen Koordinationsbedarfes hinsichtlich Koordinationsumfang, -intensität und -präzision.

Gleichzeitig wird die Wirkung der Umweltbedingungen teilweise kompensiert durch die Schaffung adäquater Bedingungen im Ausführungssystem des Unternehmens. Das wirkt sich schließlich in Form eines **Koordinationsausgleichs zwischen den internen Bedingungen** aus. Zum Beispiel bezieht sich das innerhalb der Beschaffungsstrategien auf einen Ausgleich zwischen der den Koordinationsbedarf erhöhenden Wirkung des Global Sourcing und der den Koordinationsbedarf reduzierenden Wirkung des Single und Modular Sourcing.

Da die Kontextfaktoren im Verlauf der Zeit einem Wandel unterliegen und auch neue Faktoren, denen man bis heute noch keine Beachtung schenkte, weil sie vielleicht noch nicht vorhanden waren, dazukommen, unterliegt auch die Unternehmensführung (wenn auch nicht in einer eins zu eins Übersetzung) einem Wandel. Dieser Wandel sowie der Lebenszyklus der logistischen Führung stehen im engen Zusammenhang mit den Entwicklungsphasen des Unternehmens (Abb. 3.12).

Logistikmanagement und -controlling nehmen in den verschiedenen Phasen der Unternehmensentwicklung jeweils spezifischen Inhalt an. Aus der Abbildung 3.12 wird das beispielsweise bereits mit den entwicklungsbedingten Fokussierungen auf eine anfängliche innere Unternehmensentwicklung und deren Übergang im höheren Entwicklungsstadium zu einer integrierten inneren und äußeren Unternehmensentwicklung deutlich. Übertragen auf die Logistik beschreibt diese Entwicklung die Erweiterung der intraorganisationalen Perspektive des Logistik-

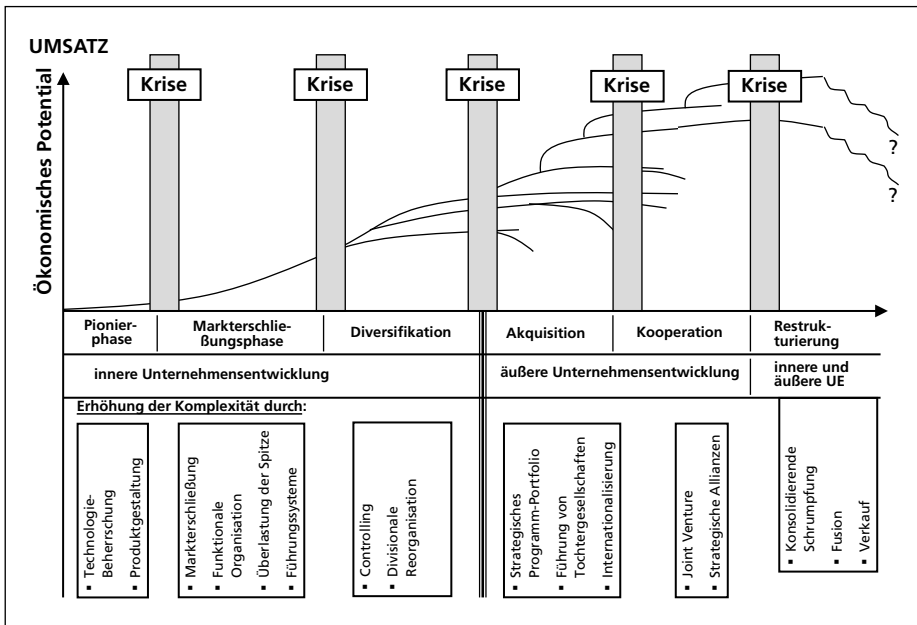


Abbildung 3.12: Phasen der Unternehmensentwicklung (in Anlehnung an Bleicher 1995, S. 347)

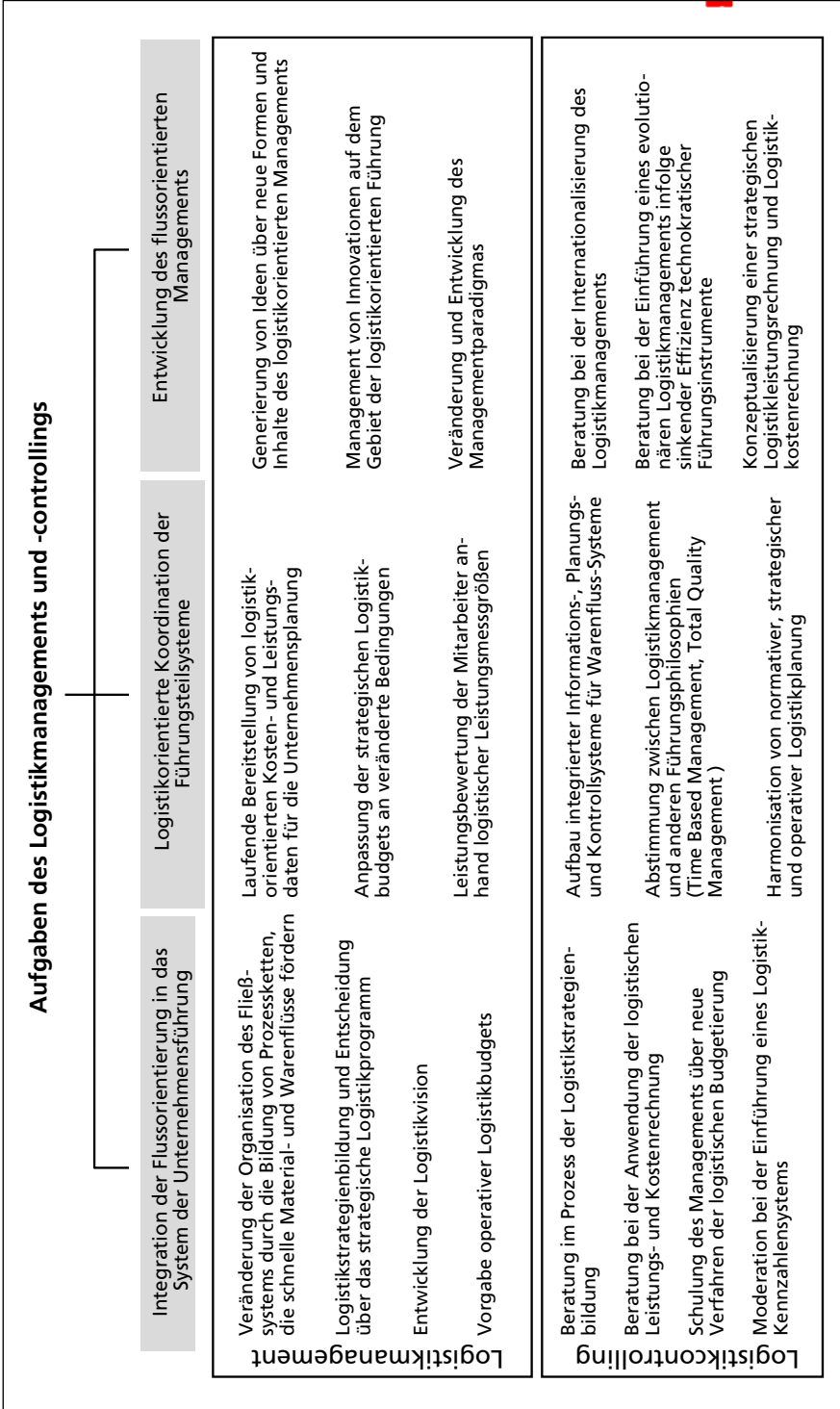


Abbildung 3.13: Aufgaben des Logistikmanagements und -controllings