

Koordination von Teilsystemen im Rahmen des Supply Chain Management

Prof. Dr. Stephan M. Wagner, Eckhard Lindemann, WHU, Ingo Schröter, Roland Berger Strategy Consultants

Zusammenfassung

Die Koordination von Teilsystemen im Unternehmen und zwischen Unternehmen ist als eine zentrale Aufgabe des Supply Chain Management (SCM) unbestritten. Durch eine Befragung von Managern deutscher Industrieunternehmen zu der Organisation und den verwendeten Instrumenten des SCM in ihren Unternehmen wurde untersucht, wie das SCM konkret die bereichsübergreifende Koordination unterstützen kann. Dabei wurde deutlich, dass erst durch die Schaffung bestimmter Voraussetzungen im Unternehmen, wie beispielsweise die Verankerung des SCM auf hohen hierarchischen Ebenen im Unternehmen oder der optimale Einsatz bestimmter Koordinationsinstrumente, das SCM in den Unternehmen seine Aufgaben und Funktionen wahrnehmen und somit eine bereichsübergreifende Koordination im Unternehmen erreichen kann.

Einleitung

Die Koordination von Teilsystemen im Unternehmen und zwischen Unternehmen ist ein wesentliches Charakteristikum des Supply Chain Management (SCM). Obwohl die theoretischen Definitionen von SCM seit seinen Anfängen in den 80er Jahren sehr unterschiedlich waren [Cooper/Lambert/Pagh 1997] und auch heute noch sind, so ist die bereichsübergreifende Koordination als zentrale

Aufgabe des SCM relativ unbestritten [Christopher 2005]. Daher ist es von großem Interesse, wie das SCM konkret die bereichsübergreifende Koordination unterstützen kann und welche Voraussetzungen hierfür im Unternehmen geschaffen werden müssen. Um unter anderem diesen Aspekt näher zu untersuchen, wurden in einer repräsentativen Studie Manager in deutschen Industrieunternehmen zu den konkreten Aufgaben, der Organisation und den verwendeten Instrumenten des SCM in ihrem Unternehmen befragt.

Studienaufbau und Teilnehmer

Die grundlegende Konzeption der Studie und die Erstellung eines standardisierten Fragebogens erfolgten auf Basis einer umfangreichen themenspezifischen Literaturrecherche. Als potenzielle Teilnehmer der in Form von Telefoninterviews durchgeführten empirischen Untersuchung, wurden die jeweils 250 umsatzstärksten deutschen Industrieunternehmen aus den Branchen Automobilzulieferer, Maschinenbau sowie Pharma- und Lebensmittelherstellung aus der repräsentativen „Markus“-Industriedatenbank ausgewählt. Von den insgesamt 1.000 ausgewählten Unternehmen waren 176 bereit, an der Studie teilzunehmen, wobei 44 % dieser Unternehmen einen jährlichen Umsatz von über 500 Millionen Euro aufweisen. Die Gesprächspartner waren Manager, die in ihren Unternehmen in leitender Funktion für die Bereiche Logistik (51 %), SCM (24 %) und Einkauf

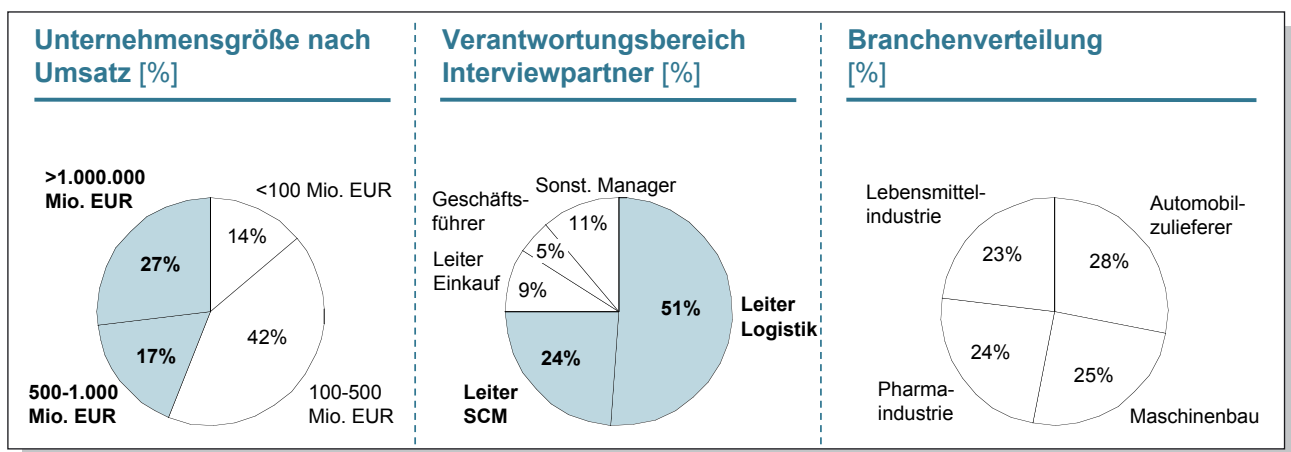


Abb. 1: Teilnehmerstruktur der Studie

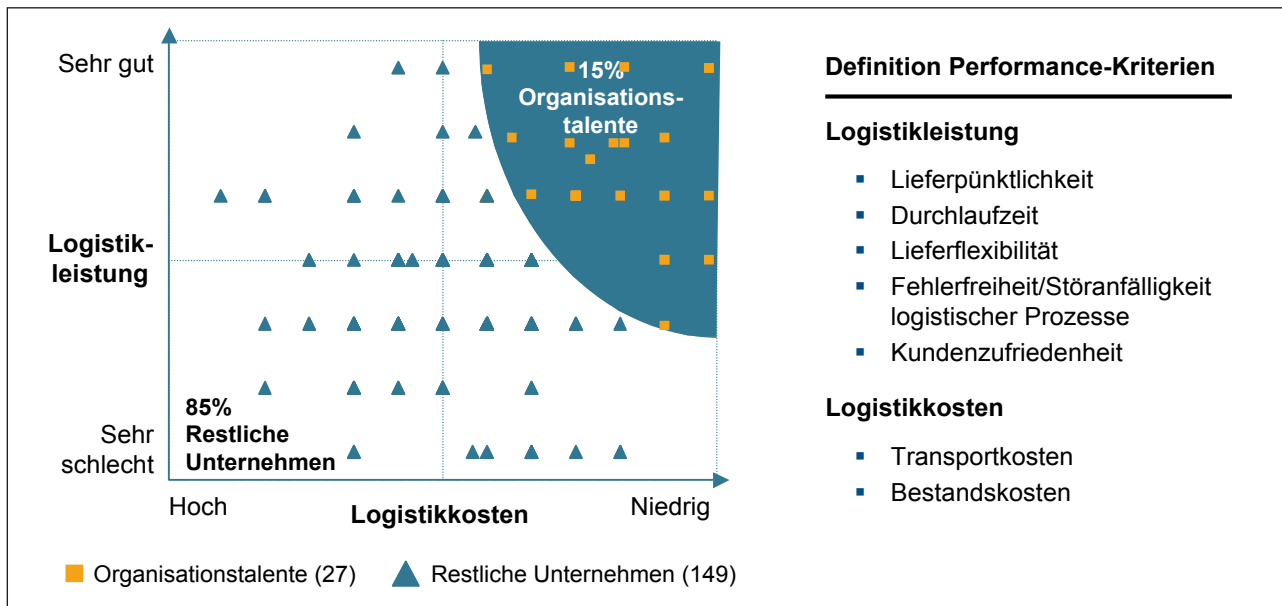


Abb. 2: Identifikationsschema für „Organisationstalente“

(9 %) zuständig sind oder als Geschäftsführer (5 %) oder in einer anderen Managementfunktion tätig sind (11 %). Zur Überprüfung der Ergebnisse und zusätzlichen Interpretation wurden im zweiten Schritt weitere 22 Tiefeninterviews mit ausgewählten Teilnehmern der Studie durchgeführt.

Organisation des Supply Chain Management

Um ein wirkungsvolles und somit erfolgreiches SCM zu installieren, ist es wichtig, im Unternehmen hierfür eine geeignete strategische sowie organisatorische Basis im Sinne von „Structure follows Strategy“ zu schaffen [Chandler 1962]. Wegen der enormen Bedeutung der Organisation für die Funktionsfähigkeit des SCM wird diese teilweise auch als „Fundament des SCM“ bezeichnet [Locker/Braune 2005], wobei unter Organisation im Folgenden eine formale Struktur einer Gruppe/eines Unternehmens verstanden wird, die/das in festgelegte Einheiten gegliedert ist und deren Einheiten in definierten Beziehungen zueinander stehen, um bestimmte Aufgaben zu erfüllen [Van de Ven/Ferry 1980].

„Organisationstalente“ als Referenzgruppe

Eine von Managern oft verwendete Methodik, um Anregungen und Zielvorgaben für das eigene Unternehmen zu erhalten, bietet die Durchführung eines externen Benchmarkings. Hierbei werden die besten vergleichbaren Unternehmen (sog. „Best-in-Class“) identifiziert und als Referenzpunkte („Benchmarks“) ausgewählt [Vorhies/Morgan 2005]. Bei der Anwendung der Benchmarking-Methodik ist es von essentieller Bedeutung, auch tatsächlich die besten bzw. erfolgreichsten Unternehmen zu identifizieren.

Die Thematik der Erfolgs- bzw. Performancemessung beschäftigt die Wissenschaft wie auch die Praxis bereits seit geraumer Zeit und unterliegt einem dynamischen Verände-

rungsprozess. Für die vorliegende Untersuchung bietet sich eine Differenzierung der Unternehmen nach deren Logistikperformance an. Diese wird hierbei durch die Kategorien „Logistikleistung“ und „Logistikkosten“ abgebildet. Das Konstrukt der Logistikleistung wird durch die Kriterien der Liefertpünktlichkeit, der Durchlaufzeit, der Lieferflexibilität und der Fehlerfreiheit der logistischen Prozesse sowie durch die Kundenzufriedenheit bestimmt. Die Logistikkosten setzen sich hingegen aus den Transportkosten und den Kosten für Bestände zusammen. Eine hohe Logistikperformance erreichen Unternehmen, indem sie eine sehr gute Logistikleistung mit gleichzeitig niedrigen Logistikkosten vereinbaren können (Abb. 1).

Anhand der ermittelten Logistikperformance werden die 176 Unternehmen in zwei Gruppen unterteilt, wobei die 27 Unternehmen (15 %) mit der besten Logistikperformance die Referenzgruppe für die weiteren Untersuchungen repräsentieren. Diese Unternehmen werden im Folgenden als „Organisationstalente“ bezeichnet, um somit herauszustellen, dass sie bei der Organisation ihres SCM „talentierter“ sind als die übrigen Unternehmen und durch eine bessere bereichsübergreifende Koordination eine höhere Performance erreichen. Im Einzelnen soll nun untersucht werden, in welchen Kriterien sich diese konkret von den restlichen Unternehmen differenzieren, um somit mögliche „Best Practice“-Ansätze für die Organisation und die Instrumente des SCM ableiten zu können.

Aufgrund der Tatsache, dass eine Unterscheidung von Unternehmen nach deren Logistikperformance nicht ausreichend zur tatsächlichen Erfolgsbestimmung ist, wird zusätzlich die Unternehmensperformance betrachtet. Wie in vorausgegangenen Untersuchungen [Weber 2003] weisen auch in der vorliegenden Studie die Organisationstalente neben einer höheren Logistikperformance eine signifikant höhere Unternehmensperformance (beurteilt nach den Kriterien Umsatzwachstum, Umsatzrendite und Wachstum

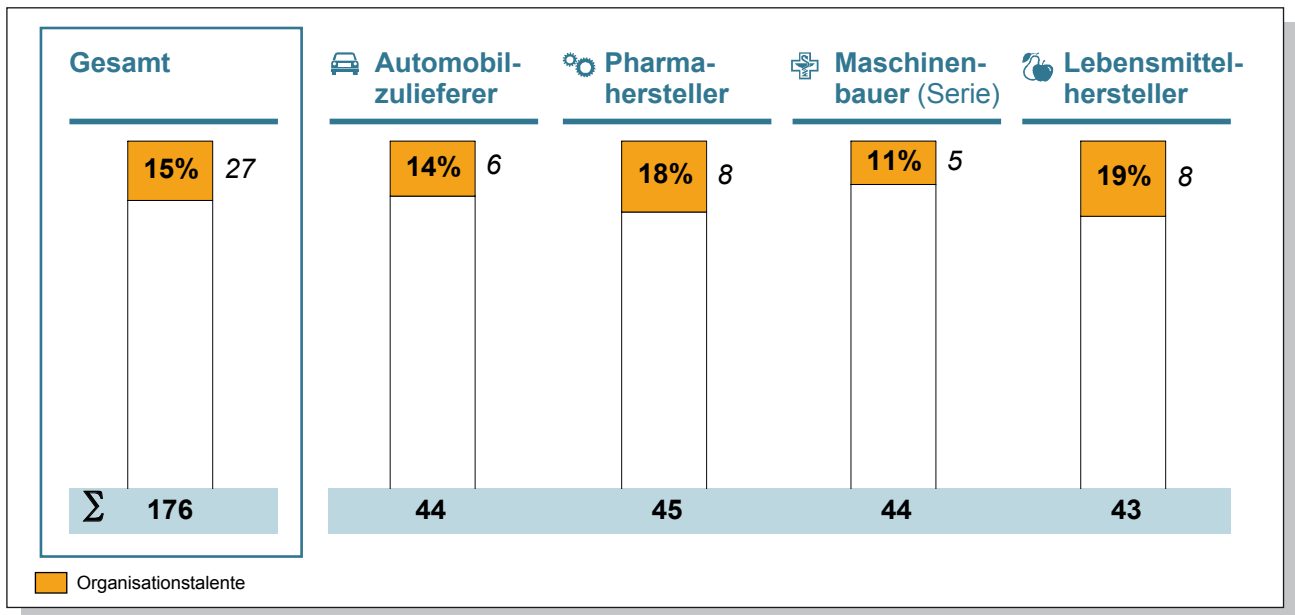


Abb. 3: Organisationstalente nach Branchen

der Umsatzrendite) als die restlichen Unternehmen der Studie auf.

Hinsichtlich der vier untersuchten Branchen lässt sich feststellen, dass der Anteil der Organisationstalente branchenübergreifend ähnlich ist (11 bis 19 %) und somit hinsichtlich dieses Kriteriums keine Branche als den anderen überlegen bezeichnet werden kann.

Stellenwert des Supply Chain Management im Unternehmen

Damit das SCM seine Aufgaben hinsichtlich der bereichsübergreifenden Koordination wahrnehmen und konkrete Maßnahmen durchsetzen kann, ist eine umfangreiche Unterstützung durch die Unternehmensführung zwingend erforderlich. Nur wenn die relevanten Entscheidungsträger im Unternehmen die Anstrengungen des SCM mitverantworten und entscheidend unterstützen, ist eine erfolgreiche Umsetzung von Koordinationsansätzen überhaupt realistisch. Der Bereich des SCM war allerdings für lange Zeit in

Unternehmensleitung zuteil wird. Während in mehr als der Hälfte der erfolgreichen Unternehmen (52 %) das SCM auf der ersten Ebene, beispielsweise im Vorstand oder in der Geschäftsführung, verankert ist, so ist dies in den anderen Unternehmen lediglich bei ungefähr einem Drittel (38 %) der Fall. Bei diesen Unternehmen beschäftigt sich eher die zweite Hierarchieebene (49 %) der Unternehmensorganisation mit diesem Thema. Hieraus lässt sich folgern, dass der generelle Trend hinsichtlich einer hierarchisch höheren Verankerung des SCM in Industrieunternehmen aus Performancegesichtspunkten eindeutig zu rechtfertigen ist.

Zentrale Stellen für die bereichsübergreifende Koordination

Um bereichsübergreifend die logistischen Aktivitäten koordinieren zu können, wurden in fast zwei Dritteln der befragten Unternehmen in den letzten Jahren bereits zentrale SCM-Stellen installiert. Diese zeigen sich für die unternehmensweite Koordination und den reibungslosen und konfliktfreien Warenfluss vom Wareneingang bis zur Distribution verantwortlich. Die Ergebnisse der Studie lassen einen klaren Trend hin zu der Einrichtung einer solchen zentralen SCM-Stelle in Industrieunternehmen vermuten. So geht aus den Vertiefungsinterviews hervor, dass viele der befragten Unternehmen ihre zentrale Stelle erst in jüngerer Vergangenheit eingerichtet haben und einige der Unternehmen, die bisher auf eine solche verzichtet haben, bereits heute planen, eine solche zukünftig einzurichten. Die Anzahl der zentralen SCM-Stellen in Industrieunternehmen wird zukünftig folglich noch weiter steigen.

Allerdings existieren teilweise noch durchaus unterschiedliche Auffassungen über die Notwendigkeit und auch den Aufgaben- und Kompetenzbereich dieser Stellen. Während bereits 82 % der erfolgreichen Unternehmen der

Bei mehr als der Hälfte der erfolgreichen Unternehmen ist das SCM im Vorstand oder in der Geschäftsführung verankert.

den oberen hierarchischen Ebenen der Unternehmen nur sehr schwach repräsentiert. Erst in den letzten Jahren haben sich in vielen Industrieunternehmen der untersuchten Branchen Positionen wie beispielsweise die des „Supply Chain Managers“ entwickelt und auch auf höheren Hierarchieebenen etabliert.

Vergleicht man die Referenzgruppe der Organisationstalente mit den restlichen Unternehmen, so ist feststellbar, dass diese das SCM generell höher im Unternehmen verankern und ihm somit auch eine höhere Beachtung durch die

Studie eine zentrale Stelle für die bereichsübergreifende Koordination eingerichtet haben, ist diese nur in knapp über der Hälfte (58 %) der übrigen Unternehmen anzutreffen. Dies verdeutlicht einen positiven Einfluss der zentralen SCM-Stellen auf die Logistikperformance der Unternehmen.

Bezüglich der konkreten Ausgestaltung der Stellen konnten im Rahmen der Gespräche drei unterschiedliche Formen identifiziert werden:

- Zeitlich befristete Stellen mit Projektverantwortung dienen der Erarbeitung von Supply Chain-Konzepten.
- Strategische Zentralen/Stabsstellen mit Richtlinienkompetenz sind häufig das Resultat von Supply Chain-Projekten und verantwortlich für die übergeordnete Supply Chain-Koordination.
- Koordinationsstellen mit klaren operativen Aufgaben verantworten z. B. das Bestandsmanagement über das Produktions- und Lagernetzwerk hinweg oder koordinieren die Produktionsplanung mit Lieferanten.

Die erfolgreichen Unternehmen besitzen häufig sowohl eine strategische Stabsstelle, die das Ziel der längerfristigen Supply Chain-Optimierung verfolgt, als auch operative Koordinationsstellen, die auf Tagesbasis die Zielerreichung sicherstellen.

Die Einrichtung der erforderlichen operativen Koordinationsstellen und die organisatorische Verknüpfung mit

zu einer besseren Logistikperformance der Unternehmen bei.

Trotz der offensichtlichen Erfolgswirkungen der zentralen Stellen werden diese mehrheitlich nur als ein Erfolgselement von vielen gesehen. So haben einige Unternehmen laut ihrer eigenen Angaben trotz einer zentralen Stelle noch immer erhebliche Probleme, Interessens- und Zielkonflikte zwischen den Teilbereichen zu lösen. Dies spiegelt sich auch in dem Ergebnis wider, dass im Schnitt nur etwa die Hälfte aller Unternehmen angeben, Konflikte gut lösen zu können, obwohl bereits fast zwei Drittel eine zentrale Stelle implementiert haben.

Da die Einrichtung der Stellen alleine den Unternehmen noch nicht zu einer optimierten und wirksamen Konfliktlösungskompetenz verhilft, müssen noch weitere Voraussetzungen hierfür geschaffen werden. Diesbezüglich haben die Teilnehmer der Studie zum Teil klare Vorstellungen. Wesentliche Grundvoraussetzung ist eine klare Supply Chain-Strategie, die aus der Unternehmensstrategie abgeleitet ist und verständlich in Teilstrategien heruntergebrochen werden muss. Unternehmen, die ein strategisches Konzept durch Vertreter aller Funktionsbereiche erarbeitet haben, hatten es nach Aussage der Respondenten in der späteren Umsetzung einfacher als Unternehmen, die zunächst „hinter verschlossenen Türen“ ein Konzept vorbereitet und dieses dann intern „vermarktet“ haben.

Bei vielen Organisationstalents besitzen die zentralen SCM-Stellen weitreichende Weisungsbefugnisse, während bei anderen Teilnehmern noch häufig auf deren schlichte Moderationskompetenz vertraut wird. Die Festlegung der Kompetenzen erfordert zusätzlich eine klare Abgrenzung zwischen

der Zentrale und den dezentralen Einheiten. Eine weitere wichtige Voraussetzung für den Konfliktlösungserfolg der Stellen ist ein gutes Verständnis und hohes Interesse des Top-Managements sowie die aktive Entwicklung einer Prozessmentalität im Unternehmen, d. h. ein bereichsübergreifendes Denken aller am Prozess Beteiligten.

Besetzung der zentralen Stellen

Bei der Besetzung von zentralen SCM-Stellen ist auf einige Schlüsselkompetenzen der Mitarbeiter zu achten. Diese sollten möglichst Erfahrungen in verschiedenen Funktionsfeldern des Unternehmens wie Produktion, Einkauf, Logistik, Vertrieb und ggf. Entwicklung sowie eine umfangreiche soziale Kompetenz wie Moderationsfähigkeiten und Konsensfähigkeit mitbringen.

Der Nutzen der Erfahrung von Mitarbeitern aus industriefremden Wertschöpfungsketten wurde in der Studie unterschiedlich bewertet. Manche Unternehmen versuchen gezielt, Experten aus den oftmals als „Vorreiterindustrien“ angesehenen Industrien, wie der Automobilbranche, für ihr Unternehmen zu gewinnen. Andere sind der Meinung, dass „neuer Wind gut ist, aber auch Schaden anrichten kann, wenn er zu rau wird“. Außerdem können Anlaufzeitverluste zu schwerwiegend für das Unternehmen sein. Zusam-

Nur durch die entsprechenden Befugnisse kann die SCM-Stelle ihrer Koordinationsfunktion gerecht werden.

den klassischen Funktionen wie Einkauf und Produktion stellen hierbei die größten Herausforderungen für die befragten Unternehmen dar. Erfolgreiche Unternehmen etablieren zunächst die Koordination einiger Kernprozesse (wie beispielsweise den Abgleich von Absatz- und Produktionsplanung) und binden erst anschließend weitere Funktionsbereiche mit ein.

Um den Nutzen der zentralen Stellen vollständig zu erreichen, heben alle Studienteilnehmer hervor, dass für die Ausstattung der zentralen Stelle mit direkten Weisungsbefugnissen Top-Management Commitment absolut wesentlich ist. Nur durch die entsprechenden Befugnisse kann die SCM-Stelle ihrer Koordinationsfunktion vollständig gerecht werden.

Konfliktlösung durch zentrale Stellen

Neben der Koordinationsfunktion sollte die zentrale Stelle auch eine Konfliktlösungsfunktion zwischen den einzelnen logistischen Teilbereichen bekleiden. Im Rahmen der Studie wurde deutlich, dass Unternehmen, die bereits eine solche Stelle implementiert und mit den entsprechenden Weisungsbefugnissen ausgestattet haben, Konflikte tatsächlich besser lösen können als die übrigen Unternehmen. Die bessere Lösung von Konflikten trägt dabei auch

menfassend geht es hier also darum, die richtige Balance im SCM-Team zu finden.

Koordinationsinstrumente des Supply Chain Management

Für die bereichsübergreifende Koordination im SCM sind unterschiedliche Instrumente vonnöten. Die in der Studie untersuchten Instrumente kommen bereits in vielen der befragten Unternehmen zur Anwendung und werden zum größten Teil durch die zentralen Stellen initiiert, moderiert und auch final durchgesetzt. Allerdings unterscheiden sich die Unternehmen teilweise deutlich in der Anwendungshäufigkeit und -intensität. Bei erfolgreichen Unternehmen kommen die Koordinationsinstrumente durchweg häufiger zur Anwendung als bei den anderen Unternehmen.

Bereichsübergreifende Ziele

Die bereichsübergreifende Koordination kann im Unternehmen über die Aufstellung aufeinander abgestimmter und klar kommunizierter Ziele für jeden Teilbereich des Unternehmens erfolgen. Die Ziele der Bereiche (Unterziele) sind dabei unmittelbar auf das Gesamtziel des Unternehmens (Oberziel) auszurichten [Küpper 2005].

Die Einführung aufeinander abgestimmter Bereichsziele mit Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette ist in den Unternehmen der Studie ein sehr häufig verwendetes Instrument zur Koordination. Während allerdings fast drei Viertel (73 %) der erfolgreichen Unternehmen dieses Instrument einsetzen, ist dies bei lediglich der Hälfte (51 %) der übrigen Unternehmen der Fall. Vielfach ist es für die Verantwortlichen in den Unternehmen problematisch, die Bereichsziele sauber zu quantifizieren und aufeinander abzustimmen. Dies kann sehr gut am Beispiel der Planung verdeutlicht werden. Der Bereich Marketing/Sales wird sich eher „ambitionierte Ziele“ setzen, um die Vertriebsmitarbeiter zu motivieren. Die Produktion hingegen hat ein größeres Interesse an einer möglichst genauen Mengenprognose, um Kapazitäten bestmöglich auszulasten. Die notwendige, aber herausfordernde Abstimmungsaufgabe kann von den zentralen SCM-Stellen übernommen werden, sofern diese in den Unternehmen mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet wurden.

In den Vertiefungsinterviews wurde außerdem ersichtlich, dass vor allem bei den Organisationstalente die Ziele in Form von quantitativen Kennzahlen (z. B. SCM-Indizes) formuliert werden. Kennzahlen sowie Kennzahlen- und Zielsysteme können im Unternehmen zur Erfüllung der Informations- und Steuerungsfunktion verwendet werden und haben daher eine wesentliche Bedeutung als unternehmensübergreifendes Koordinationsinstrument [Küpper 2005].

Variable Vergütung

Sehr häufig wird das Instrument der bereichsübergreifenden Ziele mit dem einer variablen Vergütung von Mitarbeitern verknüpft, indem sich deren Vergütung an der Erreichung der gemeinsamen Ziele orientiert.

Das Instrument der variablen Vergütung wird in den Unternehmen allerdings weniger oft eingesetzt als die aufeinander abgestimmten Bereichsziele, wobei die Organisationstalente (54 %) auch dieses Instrument deutlich häufiger anwenden als die übrigen Unternehmen (27 %). Seine sinnvolle Anwendung ist allerdings nur im Kontext mit einem unternehmensweiten Gesamtkonzept gegeben, trägt dann aber deutlich zum SCM-Ziel einer bereichsübergreifenden Koordination bei.

Regelmäßige Abstimmungsgespräche

Regelmäßige Abstimmungsgespräche zwischen den einzelnen Bereichen (z. B. in Form von „Runden Tischen“) sind das am weitesten verbreitete Koordinationsinstrument in allen Unternehmen. Die Organisationstalente nutzen Runde Tische sehr häufig (82 %), die in der Regel durch die zentrale SCM-Stelle systematisch vorbereitet werden. Bei diesen Unternehmen haben die Gespräche das Ziel, die aktuelle Situation anhand von quantitativen Kennzahlen (Plan, Delta, Maßnahmen) zu diskutieren und strategische Ziele detailliert vorzubereiten. Dagegen tauschen sich die restlichen Unternehmen an Runden Tischen deutlich seltener (65 %) aus und neigen tendenziell eher zur Lösung aktueller operativer Probleme.

Eskalation und Entscheidung durch die übergeordnete Instanz

Der Einsatz der Eskalation und Entscheidung durch die übergeordnete Instanz als Mittel zur Koordination der Teilbereiche ist in den befragten Unternehmen zum Teil durch die installierten variablen Vergütungssysteme bedingt – etwa bei konfliktären Bereichszielen, die nur durch die übergeordnete Instanz gelöst werden können. Dies wird durch die Tatsache unterstrichen, dass Organisationstalente dieses Instrument auch etwas häufiger nutzen (58 %) als die anderen Unternehmen (49 %), da auch hier ein höherer Anteil mit variabler Vergütung arbeitet. Zudem wird es in inhabergeführten Unternehmen häufiger eingesetzt als bei managementgeführten Unternehmen, was im Rahmen der Vertiefungsinterviews unter anderem durch den entsprechenden Managementstil des Inhabers erklärt wird.

Personalrotation

Das Koordinationsinstrument der Personalrotation (Job-Rotation) zwischen den einzelnen Bereichen gibt es derzeit nur bei sehr wenigen Unternehmen, wobei sich die Organisationstalente (7 %) hierbei auch nur unwesentlich von den anderen Unternehmen (5 %) unterscheiden. Diese geringen Werte sind vor allem dadurch zu erklären, dass in einzelnen Abteilungen gewisse Vorbehalte bestehen, gute Mitarbeiter „abzugeben“ und es in der Einarbeitungsphase von neuen Mitarbeitern zu hohen Anlaufzeitverlusten kommen kann. Um diese zu minimieren, ist ein klares Konzept erforderlich. Die Managementkultur in mittelständischen, inhabergeführten Unternehmen führt dazu, dass dieses Instrument dort im Schnitt noch seltener eingesetzt wird. Unternehmen, die das Instrument der Personalrotation nutzen, setzen die-

ses vor allem für Einsteiger bzw. Trainees ein, so dass zu überprüfen ist, ob dies in Zukunft in den Unternehmen zu einem entsprechenden Koordinationseffekt beitragen wird.

Zusammenfassung

Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich von den übrigen Unternehmen sowohl in der Organisation des SCM als auch in der Anwendung der Koordinationsinstrumente. Organisationstalente verankern das SCM auf höheren hierarchischen Stellen in der Unternehmensorganisation, um durch eine höhere Verankerung gezielter auf die einzelnen Teilbereiche hinsichtlich einer gesamt optimalen Koordination im Unternehmen hinzuwirken. Viele Unternehmen – und dabei vor allem die erfolgreichen Organisationstalente – haben für diese anspruchsvolle Aufgabe zentrale Stellen installiert und mit umfangreichen Kompetenzen ausgestattet. Durch diese ist es auch erheblich leichter, bereichsübergreifende Konflikte zu lösen. Hinsichtlich der Verwendung von Koordinationsinstrumenten für die Konfliktlösung und bereichsübergreifende Koordination hat die Studie gezeigt, dass erfolgreiche Unternehmen die meisten Instrumente häufiger einsetzen als die übrigen Unternehmen.

Erst durch die Schaffung der hier skizzierten Voraussetzungen kann das SCM in Industrieunternehmen seine Aufgaben und Funktionen wahrnehmen und somit eine bereichsübergreifende Koordination unterstützen. Unternehmen, die diese Voraussetzungen bereits heute geschaffen haben, erzielen sowohl eine hohe Logistik- als auch Unternehmensperformance.

Literatur

- Chandler, A. D. Jr., *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge 1962.
- Christopher, M., *Logistics and supply chain management: Creating value-adding networks*, 3. Aufl., Harlow 2005.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., Pagh, J. D., *Supply Chain Management: More than a new name for logistics*; in: *The International Journal of Logistics Management*, 8. Jg. (1997), H. 1, S. 1-14.
- Küpper, H.-U., *Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente*, 4. Aufl., Stuttgart 2005.
- Locker, A., Braune, L., *Internes Reengineering der Organisation als Voraussetzung für SCM*; in: *Supply Chain Management*, 5. Jg. (2005), H. 4, S. 35-42.
- Van de Ven, A. H., Ferry, D. L., *Measuring and assessing organizations*, New York 1980.
- Vorhies, D. W., Morgan, N. A., *Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage*, in: *Journal of Marketing*, 69. Jg. (2005), H. 1, S. 80-94.
- Weber, J., *Macht Logistik erfolgreich? – Konzeptionelle Überlegungen und empirische Ergebnisse*; in: *Logistik Management*, 5. Jg. (2003), H. 3, S. 11-22.

Summary

Coordination within companies (intra-company) and between companies (inter-company) is a vital task of supply chain management (SCM). Based on a survey among managers of German industrial companies about the organisation and the SCM coordination instruments applied in their companies this article investigates how SCM can actually support the cross-sector intra-company coordination. The survey results provide evidence of the importance of several premises, like e.g. the positioning of SCM on a high organizational level or the optimal use of coordination instruments. SCM can only accomplish its tasks and functions and secure cross-sector coordination throughout the company if managers adhere to these recommendations.

Verfasser

UNIV.-PROF. DR. STEPHAN M. WAGNER, Jahrgang 1969, ist Inhaber des Lehrstuhls für Logistikmanagement (Stiftungslehrstuhl der Kühne-Stiftung) und Leiter des Kühne-Zentrums für Logistikmanagement an der WHU – Otto Beisheim School of Management.

ECKHARD LINDEMANN, Jahrgang 1980, ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Logistikmanagement (Stiftungslehrstuhl der Kühne-Stiftung) an der WHU – Otto Beisheim School of Management.

INGO SCHRÖTER, Jahrgang 1973, ist Senior-Projektleiter im Competence Center Operations Strategy, Roland Berger Strategy Consultants.

ipm.s.h.o.p.

Hier kaufen Sie Tickets, Tagungsordner und SCM-Ausgaben!

www.ipm-scm.com