

Stölzle, Wolfgang; Bachmann, Harald:

Performance Management in der Logistik.

In: Arnold, Dieter u.a. (Hrsg.):

Handbuch Logistik. 3., neu bearbeitete Auflage.

Berlin, Heidelberg 2008

S. 917 - 927

so ist es – um ein abschließendes Beispiel anzuführen – sinnvoll, Mitarbeiter nach deren (betrieblicherseits nutzbaren) Fähigkeiten zu entlohnen (Polyvalenzlohn), wenn dem Betrieb an qualifikatorischer Flexibilität der Personalausstattung gelegen ist.

(b) *Anreiz-Bedürfnis-Zusammenhang:* Des Weiteren ist bei der Konstruktion von Anreizsystemen zu beachten, dass die in Aussicht gestellten Anreize hinsichtlich Art und Höhe geeignet sind, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu befriedigen. Da eine direkte Erhebung von Mitarbeiterinteressen i.d.R. auf erhebliche Schwierigkeiten stößt, dürfte, wird in diesem Zusammenhang auf gewisse Plausibilitätsvermutungen zurückgegriffen. Diese können sich u.a. an der Organisationshierarchie orientieren, so dass der Vorstandsvorsitzende einer Fluggesellschaft andere Bedürfnisse aufweist als ein Flugbegleiter, ein Disponent oder ein Lagerarbeiter im Frachtbereich.

(c) *Beinflussbarkeit der Kriteriumsausprägung:* Eine weitere Bedingung – die hier angesprochen werden soll – bezieht sich auf die Ausprägungen der (der Anreizgewährung zugrundeliegenden) Kriterien von den Anreizempfängern, die hinreichend beeinflussbar sein müssen. Sofern dies nicht möglich ist, kann ein Mitarbeiter nichts dazu beitragen, mehr oder weniger stark in den Genuss von Anreizen zu kommen. Das Anreizsystem wird dann „ins Leere laufen“. Wenn ein LKW beispielsweise lediglich maximal 80 km/h fahren darf und der Fahrer restriktive Vorschriften hinsichtlich der Mindestruhezeit zu beachten hat, dann gehen von einer an der Kürze der Fahrzeiten orientierten Entlohnung ebenso keine nennenswerten Anreizwirkungen aus, wie bei einem Busfahrer im Linienverkehr; in solchen Fällen sind Zeitlöhne (möglichstweise gekoppelt mit Prämien für unfallfreies Fahren) besser geeignet.

Literatur

- [Ale99] Alewell, D.: Die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses – Ist das Arbeitsrecht noch zeitgemäß? In: Jenaer Vorträge, Bd. 9, Baden-Baden 1999
- [Asm04] Asmus, K.-G.: Aktive Gestaltung der Altersstruktur in logistischen Dienstleistungsunternehmen als Instrument des Wissensmanagement. In: Pfohl, H.C. (Hrsg.): Personalführung in der Logistik. Hamburg: Deutscher Verkehrs-Verlag 2004, 357–371
- [Bra91] Brandes, W.; Weise, P.: Arbeitsbeziehungen zwischen Markt und Hierarchie. In: Müller-Jentsch, W. u.a. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. München: Hampp 1991, 11–30

- [Flo84] Flohr, B.: Funkibilität und Elastizität von Personal. Göttingen: Vandenhoeck u. Ruprecht 1984
- [Ise98] Isermann, H.: Grundlagen eines systemorientierten Logistikmanagements. In: Isermann, H. (Hrsg.): Logistik – Die Gestaltung von Logistiksystemen. 2. Aufl. Landsberg/Lech: Moderne Industrie 1998, 21–60
- [Kie02] Kieper, E.; Spengler, T.: Das 3-Stufen-Personalmanagement und Fuzzy-Control. In: Der Controlling-Berater: Informationen, Instrumente, Praxisberichte. Freiburg: Der Controlling-Berater 3 (2002) 69–88
- [Kli29] Klinge, W.: Das Personalproblem im Bankbetrieb. Diss. Darmstadt 1929
- [Kos88] Kossbiel, H.: Personalbereitstellung und Personalführung. In: Jacob, H. (Hrsg.): Allg. Betriebswirtschaftslehre. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler 1988, 1045–1253
- [Kos92a] Kossbiel, H.: Personalbereitstellungsplanung bei Arbeitszeitflexibilisierung. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 62 (1992) 175–198
- [Kos94] Kossbiel, H.: Effizienz betrieblicher Anreizsysteme. DBW 54 (1994) 1, 75–93
- [Kos96] Kossbiel, H.: Personalwirtschaft. In: Bea, F.X.; Dichtl, E.; Schweitzer, M. (Hrsg.): Allg. Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3, Leistungsprozess. 9. Aufl. Stuttgart/Jena: Fischer (2006) 517–622
- [Kos92b] Kossbiel, H.; Spengler, T.: Personalwirtschaft und Organisation. In: Frese, E. (Hrsg.): HWO. 3. neugest. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1992, 1949–1962
- [Kos98] Kossbiel, H.; Spengler, T.: Legitimationsgrundlagen betrieblicher Personalentscheidungen. In: Berthel, J. u.a. (Hrsg.): Unternehmen im Wandel: Konsequenzen für und Unterstützung durch die Personalwirtschaft. München: Hampp 1998, 13–44
- [Nie96] Nienhäuser, W.: Die Entwicklung theoretischer Modelle als Beitrag zur Fundierung der Personalwirtschaftslehre. Überlegungen am Beispiel der Erklärung des Zustandekommens von Personalstrategien. In: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft. Wiesbaden: Gabler 1996, 39–88
- [Pfo04a] Pfohl, H.C.; Gomm, M.; Frunzke, H.: Der Motivations-Mix des Personalmanagements. In: Pfohl, H.C. (Hrsg.): Personalführung in der Logistik. Hamburg: Deutscher Verkehrs-Verlag 2004, 19–112
- [Pfo04b] Pfohl, H.C.; Gomm, M.; Frunzke, H.: Einflussmöglichkeiten von Führungskräften auf die Mitarbeitermotivation. In: Pfohl, H.C. (Hrsg.): Personalführung in der Logistik. Hamburg: Deutscher Verkehrs-Verlag 2004, 113–165
- [Pie98] Plehwe, D.; Uke, H.; Völlings, H.; Dalbeck, A.: Die Logistikbranche im Umbruch. Forschungsbericht der Projektgruppe Logistik und Dienstleistung im Rhein-

zeitester, individuell vereinbarte Liefermengen, -orte und -termine sowie logistische Mehrwertdienste werden häufig als kaufentscheidend erachtet und beeinflussen nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit und damit den Erfolg von Unternehmen. Die Logistik konnte sich auf diesem Wege von einem primär kostenfokussierten, operativen Aufgabenbereich zu einer strategisch relevanten Managementfunktion mit unternehmensweitem und -übergreifendem Anspruch entwickeln.

Als Folge davon lässt sich ein Anstieg der Anforderungen an die Steuerung von Logistikprozessen konstatieren, dem die herkömmlichen Methoden und Instrumente des Logistikcontrollings nur bedingt gerecht werden können. Insbesondere der fehlende Strategiebezug stellt in diesem Zusammenhang regelmäßig eine große Herausforderung für die Verantwortlichen dar, die in der Praxis oft mit Katalogen isolierter Logistikkenntnissen arbeiten und Entscheidungen intuitiv oder erfahrungsgeliebt treffen.

Auf Unternehmensebene finden sich mittlerweile eine Reihe neuer kennzahlenbasierter Steuerungskonzepte, die seit Ende der achtziger Jahre unter den Termini „Performance Measurement“ bzw. „Performance Management“ diskutiert werden (Gle01, 10–11).

D 2.4 Konzeptionelle Grundlagen des Performance Managements in der Logistik

Aufgrund zunehmender Kritik an den herkömmlichen, meist rechnungswesenorientierten Kennzahlensystemen kam es in den USA Mitte der achtziger Jahre zu einer Neuorientierung im Bereich des Management Accounting bzw. Controllings. In diesem Zusammenhang entstanden zahlreiche neue Konzepte, mit denen versucht wurde, den beschriebenen Defiziten zu begegnen, um die Leistungen eines Unternehmens umfassender zu messen und zu steuern [Ken02, 1223–1224]. Der wohl bekannteste dieser Ansätze ist die von Kaplan/Norton entwickelte Balanced Scorecard [Kap92, 71–79]. Darüber hinaus existiert eine Reihe weiterer Konzepte wie z.B. das Quantum Performance Measurement-Konzept oder die Performance Pyramide. Als Oberbegriff für diese Instrumente haben sich in der angelsächsischen Literatur die Termini „Performance Measurement“ bzw. „Performance Management“ etabliert, die mittlerweile von zahlreichen deutschsprachigen Autoren übernommen wurden.

Bevor das Konzept des Performance Measurements eine weitere Konkretisierung erfährt, scheint zunächst eine Klärung des Performancebegriffes notwendig. Aufgrund seiner inhaltlichen Nähe wird hierzu häufig

Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung (RISP) an der Gerhard-Mercator-Universität/Gesamthochschule Duisburg, Duisburg 1998

[Sch82] Schanz, G.: Organisationsgestaltung. München: Vahlen 1982

[Sch04a] Scherf, B.: Personaleinsatzplanung und Arbeitszeitmanagement in der Logistik. In: Pfohl, H.C. (Hrsg.): Personalführung in der Logistik. Hamburg: Deutscher Verkehrs-Verlag 2004, 216–244

[Sch06] Schroll, A.: Bedarfs- und mitarbeitergerechte Dienstplanung mit Fuzzy-Control. Diss. Magdeburg 2006

[Sch02] Schroll, A.; Spengler, T.: Fuzzy-Control in der Personaleinsatzplanung. In: Kossbiel, H.; Spengler, T. (Hrsg.): Modellgestützte Personalentscheidungen 6. München/Mering: Hampp 2002, 121–140

[Sch04b] Schroll, A.; Spengler, T.: Dienstplanbewertung mit unscharfen Regeln. In: Alr, D.; Fahrion, R.; Oswald, M.; Reinelt, G. (Hrsg.): Operations research, OR 2003. International conference Heidelberg, 3–5.9.2003, Berlin/Heidelberg/New York: Springer 2004, 427–434

[Spe99] Spengler, T.: Grundlagen und Ansätze der strategischen Personalplanung mit vagen Informationen. München/Mering: Hampp 1999

[Spe06] Spengler, T.: Modellgestützte Personalplanung. FEMM: Faculty of economics and management, working paper series. Magdeburg 3 (2006) 10

[Tür78] Türk, K.: Objektbereich und Problemfeld einer Personalwissenschaft. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 32 (1978) 4, 218–221

[Wäch81] Wächter, H.: Das Personalwesen: Herausforderung einer Disziplin. BPaP (1981) 5, 462–473

[Web96] Weber, W.: Fundierung der Personalwirtschaftslehre durch verhaltenswissenschaftliche Theorien. In: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft. Wiesbaden: Gabler 1996, 279–296

[Wi005] Wischer, T.: Ein Modell zur Beurteilung der Effizienz von Anreizsystemen. München/Mering: Hampp 2005

D 2.4 Performance Management in der Logistik

D 2.4.1 Strategieorientierte Steuerung der Logistik als Herausforderung

Sowohl auf Endverbrauchermärkten wie auch im industriellen Sektor nehmen logistische Sekundärleistungen oft die Merkmale von Primärleistungen ein: Flexible Liefer-

der deutschsprachige Begriff „Leistung“ herangezogen [Ho00, 8; Aus04, 75]. Hierfür existieren in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur vornehmlich zwei Interpretationen: Zum einen wird abgeleitet aus der Produktionstheorie unter Leistung der physische Output eines betrieblichen Leistungserstellungsprozesses verstanden. Zum anderen wird im Sinne des internen Rechnungswesens Leistung auch als die betriebszweckbezogene, in Geldemheiten bewertete Gütererstellung definiert. Dieses Verständnis von Leistung gilt jedoch zur Klärung des Performancebegriffes häufig als zu reduktionistisch, weshalb eine Gleichsetzung von Performance und Leistung nicht sinnvoll erscheint. Vielmehr wird die Auffassung vertreten, dass Performance zwar den betriebswirtschaftlichen Leistungsbegriff inkludiert, jedoch neben dessen ergebnisorientierten Leistungsverständnis auch die zur Leistungserstellung notwendigen Aktivitäten umfasst (tätigkeitsorientiertes Leistungsverständnis). In diesem Zusammenhang erfährt die Effektivität als Zielerreichungsgrad gegenüber der einseitigen Effizienzorientierung des herkömmlichen Leistungsdenkens verstärkte Beachtung [Re00, 16–17; Sch01, 108]. Ferner wird darauf hingewiesen, dass der Performancebegriff durch die Berücksichtigung aktueller Fähigkeiten und potenzieller Ergebnisse auch einen expliziten Zukunftsbezug aufweist, während der betriebswirtschaftliche Leistungsbegriff ausschließlich gegenwarts- bzw. vergangenheitsorientiert ist [Hau02, 53–54].

Obwohl zahlreiche unterschiedliche Konzeptausprägungen existieren, lassen sich einige zentrale inhaltliche Merkmale von Performance-Measurements identifizieren, die für alle Ausgestaltungsformen gelten. So besteht ein weit gehender Konsens, dass der Aufgabenschwerpunkt des Performance-Measurements in der Messung und Beurteilung der Performance liegt. Hierzu werden zunächst adäquate Messgrößen definiert und in ein Kennzahlensystem („Performance-Measurement-System“) überführt. Anschließend gilt es, die laufende Erhebung und Auswertung dieser Indikatoren sicherzustellen.

Im Gegensatz zu „traditionellen“ Kennzahlensystemen sind ferner folgende Neuerungen für das Performance-Measurement besonders charakteristisch [Sto02, 65–66; Hau02, 94–99]:

- Verbindung von Leistungs- und Führungssystem: Das Performance-Measurement erhebt in den Leistungsprozessen Kennzahlen und stellt diese dem Führungssystem zur Verfügung. Auf diese Weise wird eine explizite Brücke zwischen Leistungs- und Führungssystem der Organisation hergestellt.

Mehrfunktigkeit: Um ein umfassendes Bild der Performance zu erlangen, evaluiert das Performance-Measure-

ment die Zielerreichung auf unterschiedlichen Leistungsebenen eines Unternehmens (z. B. Unternehmensebene, Abteilungs- und Mitarbeiterbene). Diese mehrstufige Messung ermöglicht darüber hinaus eine anspruchsvollere, gerechtere Bereitstellung steuerung relevanter Informationen sowie die Formulierung adressatenspezifischer Zielvorgaben.

Berücksichtigung von Interdependenzen: Performance-Measurement bildet die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Zielen bzw. Kennzahlen ab. Derartige Interdependenzen können sowohl innerhalb einer Leistungsebene (horizontaler Zusammenhang) als auch zwischen Leistungsebenenübergreifend auftreten (vertikaler Zusammenhang). Die Visualisierung solcher Abhängigkeiten erfolgt häufig in Form sog. Ursache-Wirkungs-Beziehungen.

Zukunftsorientierung: Im Rahmen des Performance-Measurements werden neben vergangenheits- und gegenwartsorientierten Kennzahlen insbesondere auch Indikatoren zur Beurteilung zukünftiger Ergebnisse herangezogen. Durch diese Zukunftsorientierung erhält das Konzept eine Art Frühwarnfunktion, die es den Entscheidungsträgern ermöglicht, rechtzeitig entsprechende Steuerungmaßnahmen einzuleiten.

Ausgewogenheit: Um die Performance eines Unternehmens umfassend beurteilen zu können und der oben konstatierten Mehrdimensionalität des Performancebegriffes gerecht zu werden, verwendet das Performance-Measurement neben herkömmlichen finanzorientierten Messgrößen (wie z. B. ROI oder EVA) auch verstärkt nicht-monetäre Indikatoren (wie z. B. Mitarbeiterzufriedenheit oder Prozessqualität).

Strategienbindung: Im Performance-Measurement werden die Ziele und Kennzahlen aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Diese strategiorientierte Ausgestaltung des Kennzahlensystems unterstützt die leistungsebenen-spezifische Kommunikation der strategischen Ziele und ermöglicht eine Überwachung der Strategieimplementierung.

Zur langfristigen Erfolgssicherung eines Unternehmens reicht die reine Performancemessung in der Regel nicht aus. Vielmehr ist diese in einen umfassenden Managementprozess zu integrieren, welcher neben der Kontrolle unter anderem auch die Planung und Steuerung der Performance beinhaltet. Das Performance-Measurement wird damit zu einem Teilbereich eines weiterführenden Performance-Managements [Ho00, 29–32; Kli00, 36–44; Re00, 25–56; Hau02, 56–58; Aus04, 74].

Damit handelt es sich beim Performance-Measurement um einen Ansatz, der für den Einsatz auf Unternehmensebene konzipiert wurde und daher die Performance des Gesamtunternehmens fokussiert. In der Logistik gilt es

jedoch, die Performance eines einzelnen Aufgabenbereiches zu steuern. Da die Performance stets den Grad der Erreichung spezifischer Ziele widerspiegelt, müssen zunächst die logistikrelevanten Ziele in der Unternehmensstrategie identifiziert und eine eigenständige Logistikstrategie definiert werden. Für deren Operationalisierung sind spezifische Messgrößen zu identifizieren, die in das Performance-Management Eingang finden.

D 2.4.3 Ausgewählte Konzepte des Performance-Managements in Logistik und Supply Chain Management

Das Performance-Management soll die Steuerung von Geschäftsprozessen auf Unternehmensebene unterstützen. Es existieren bereits Überlegungen, wie das Konzept des Performance-Managements sowie ihm zuzuordnende Instrumente für den Einsatz im Bereich Logistik und Supply Chain Management konkret ausgestaltet werden können. Bei den nachfolgend vorgestellten Ansätzen handelt es sich zum einen um eine Modifikation des Balanced Scorecard-Konzepts (Abschn. D 2.4.3.1) sowie zum anderen um zwei umfassende Weiterentwicklungen des Performance-Management-Konzeptverständnisses (Abschn. D 2.4.3.2 und D 2.4.3.3).

D 2.4.3.1 Supply Chain Balanced Scorecard

Das von Kaplan und Norton entwickelte Konzept der Balanced Scorecard (BSC) stellt zweifelsfrei einen der populärsten Ansätze des Performance-Measurements dar. Seit seiner ersten Veröffentlichung im Jahre 1992 hat die BSC sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der wissenschaftlichen Diskussion große Beachtung und Verbreitung gefunden [Kap92, 71–79]. Um die Vorteile der BSC nicht nur auf Unternehmensebene, sondern auch für bestimmte betriebliche Funktionsbereiche (z. B. im Personalmanagement) bzw. Anwendungsfelder (z. B. zur Markteinführung) zu erschließen, wurden im Laufe der Zeit zahlreiche Varianten des Grundmodells entwickelt. Neben diesen größtenteils unternehmensinternen ausgerichteten Ansätzen zeigten Vorschläge aus den letzten Jahren, wie das Konzept an die Steuerungsauforderungen der Logistik bzw. des Supply Chain Managements angepasst werden kann [Bre00, 84–90; Sto01, 80–82; Jeh02, 21–24; Weh02, 137–140; Zim02, 404–412; Erd03, 177–239]. Die konkrete Ausgestaltung einer solchen „Supply Chain Balanced Scorecard“ unterscheidet sich dabei wesentlich: Brewer/Spoh und Zimmermann übernehmen beispielsweise die von Kaplan/Norton eingeführte Scorecardstruktur und modifizieren sie anschließend über die Auswahl der Ziele bzw.

Kennzahlen in Bezug auf die Erfordernisse des Supply Chain Managements (inhaltliche Anpassung) [Bre00, 84–90; Zim02, 406–407]. Kaplan/Norton weisen selbst darauf hin, dass die von ihnen vorgeschlagenen Perspektiven lediglich Vorschläge darstellen und stets mit den jeweiligen Gegebenheiten (z. B. Strategie, Branche, etc.) abzustimmen sind [Kap96, 34–35]. Deshalb gilt es, nicht nur die Ziele und Kennzahlen, sondern darüber hinaus auch die Perspektiven der Balanced Scorecard an die Anforderungen der Logistik und des Supply Chain Managements anzupassen (inhaltliche und strukturelle Anpassung) [Sto01, 80–82; Jeh02, 21–24; Erd03, 177–239].

Um die Aussagen zur möglichen Gestaltung einer Supply Chain-BSC weiter zu konkretisieren, werden nachfolgend die zentralen Eigenschaften dieses Konzepts mit Hilfe relevanter Merkmale herausgearbeitet [Zim03, 139–151].

Ausgewogenheit der Messgrößen

Prinzipiell gelten die Vorteile eines „ausbalancierten“ Kennzahlensystems auch für den Einsatz im Rahmen der Logistik bzw. des Supply Chain Managements [Kap96, 24–29; Lal96, 9–10; Zim03, 149]. Wie im ursprünglichen Konzept von Kaplan/Norton wird daher ebenfalls bei der Gestaltung einer Supply Chain Balanced Scorecard eine ausgewogene Verwendung von Ergebnisgrößen (z. B. Beschwerdegrad) und Leistungstreibern (z. B. Fehlerquote in Teilprozess X), finanziellen und nicht-finanziellen sowie internen und externen Messgrößen angestrebt.

Wertschöpfungskettenspezifische Perspektivenwahl

In der Literatur herrscht im Hinblick auf die „Architektur“ einer Supply Chain Balanced Scorecard ein eher heterogenes Meinungsbild vor. Während einige Autoren die von Kaplan/Norton vorgeschlagene Scorecardstruktur auch für den Einsatz in der Logistik bzw. im Supply Chain Management als geeignet befinden, vertreten andere die Meinung, dass diese Perspektiven die spezifischen Anforderungen dieses Kontexts nicht ausreichend berücksichtigen. So argumentiert beispielsweise Bacher, dass „eine Balanced Scorecard, die im Rahmen des Supply Chain Managements angewandt werden kann, [...] die Perspektiven Finanzen, Prozesse, Kooperationsqualität und Kooperationsintensität beinhalten [sollte]“ [Bac04, 249]. Vor dem Hintergrund der Heterogenität der in der Praxis existierenden Wertschöpfungsketten stellt sich jedoch die Frage, ob die Definition eines derart allgemein gültigen Referenzmodells für eine Supply Chain Balanced Scorecard überhaupt zweckmäßig ist. Vielmehr dürfte es, der Auffassung von Kaplan/Norton folgend, zielführender sein, die

Struktur der Scorecard jeweils an die spezifischen Anforderungen bzw. Schwerpunktsetzungen der betrachteten Supply Chain anzupassen.

Ableitung der Messgrößen aus der Supply Chain-Strategie

Performance Measurement-Systeme erlauben eine Ableitung der in ihnen enthaltenen Ziele und Kennzahlen aus einer übergeordneten Strategie. Dem entsprechend sollten auch bei der Erstellung einer Supply Chain Balanced Scorecard die Ziele und Messgrößen aus einer Supply Chain-Strategie „heruntergebrochen“ werden. So könnte es beispielsweise sein, dass ein Unternehmen aus einer Kosteneffizienzstrategie das Ziel ableitet, seine Lagerhaltung effizienter zu gestalten und die Erreichung dieser Zielsetzung über die Kennzahlen „Durchschnittsbestand“ und „Verschrotungsquote“ misst. Aufgrund der dem Supply Chain Management inhärenten Prozessorientierung erscheint es zweckmäßig, neben dieser Top-down-Ableitung auch die Supply Chain-Prozesse explizit in den Erstellungsvorgang mit einzubeziehen. Stölzle et al. schlagen daher vor, die Steuerungsaussprüche, die sich aus einer engpassorientierten Untersuchung der Wertschöpfungsprozesse ergeben, in entsprechende Kennzahlen zu übersetzen und auf diese Weise eine Bottom-up-Perspektive in die Diskussion einfließen zu lassen [Stölzle, 82]. Um den Aufwand für die laufende Erhebung der Messgrößen zu begrenzen und eine Fokussierung auf die wesentlichen Faktoren sicherzustellen, ist ferner darauf zu achten, dass nur Kennzahlen mit Bezug zur Strategie in die BSC aufgenommen werden. Darüber hinaus sind gemäß dem „traditionellen“ BSC-Vorgehen neben der Definition von Zielen und dazugehörigen Indikatoren auch Zielwerte und zur Zielerreichung notwendige Maßnahmen festzulegen.

Darstellung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen

Analog zu der Vorgehensweise bei der Erstellung einer „traditionellen“ BSC sind auch bei der Entwicklung einer Supply Chain Balanced Scorecard die Ziele und Messgrößen über die verschiedenen Perspektiven hinweg mit Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu verknüpfen. Auf diese Weise kann den Akteuren aufgezeigt werden, warum ein spezifisches Ziel verfolgt wird und welche Effekte durch dessen Erreichung in Bezug auf andere Ziele auftreten.

Hierarchisierung

Ein weiteres charakteristisches Merkmal des BSC-Konzepts ist darin zu sehen, dass die in einer Unternehmens-

scorecard enthaltenen, meist hoch aggregierten Ziele für die hierarchisch nachgeordneten Organisationseinheiten weiter detailliert und mit deren Vergütungs- und Anreizsystemen verknüpft werden. Auf diese Weise lassen sich die Strategie im Unternehmen kommunizieren und eine einheitliche Zielausrichtung erreichen („strategic alignment“). Es wird daher vorgeschlagen, dieses Prinzip auch bei einer Supply Chain Balanced Scorecard anzuwenden und die Logistikebene für Teams und Mitarbeiter zu spezifizieren [Brä03, 178–182; Zim03, 143–147; ähnlich Lum99, 16]. So kann beispielsweise ein auf Unternehmensebene existierender Zielwert für eine Kommissionierfehlerquote kaskadierend für die verschiedenen Steuerungsebenen (z.B. Werk, Lagerort, Mitarbeiter) „heruntergebrochen“ werden.

Den bisher vorliegenden Vorschlägen, die BSC für den Einsatz in der Logistik bzw. im Supply Chain Management zu modifizieren, haftet ein eher statischer Charakter an. Eine ablauforientierte Darstellung der Aktivitäten im Zusammenhang mit der Erstellung, Implementierung und operativen Anwendung einer Supply Chain Balanced Scorecard existiert bislang nur in Ansätzen. Impulse zur Gestaltung eines derartigen Supply Chain Performance Measurement-Prozesses liefern zwei in jüngerer Zeit publizierte Konzepte.

D 2.4.3.2 Integrales Modell zur partnerschaftlichen Leistungsbeurteilung nach Hieber

Das von Hieber entwickelte „Integrale Modell zur partnerschaftlichen Leistungsbeurteilung“ lässt sich als Erweiterung des logistikspezifischen SCOR-Modells interpretieren.

Das Supply Chain Operations Reference (SCOR-)Modell repräsentiert ein branchenneutrales (Referenz-)Prozessmodell, das der Beschreibung, Messung und Evaluation von Supply Chain-Prozessen bzw. Prozessketten dient. Dieses 1996 vom Supply Chain Council (SCC) erstmalig veröffentlichte und ständig weiterentwickelte Modell nimmt für sich in Anspruch, die gesamte Supply Chain sowohl hinsichtlich der physischen Transaktionen (z.B. Planungs- oder Dispositionsprozesse) als auch der begleitenden administrativen Transaktionen (z.B. Bestell- oder Fakturierungsprozesse) abzubilden. Nicht berücksichtigt werden hingegen Entwicklungs- und Designprozesse sowie Aktivitäten im Bereich Marketing und Vertrieb („Demand Generation“). Die Darstellung im SCOR-Modell geht dabei zwar immer von der Perspektive eines einzelnen Unternehmens aus. Die systematische Verknüpfung des Lieferprozesses eines Lieferanten mit dem Beschaffungsprozess eines Abnehmers ermöglicht jedoch die Abbildung einer unternehmensübergreifenden Supply Chain. Das

Modell besteht aus vier hierarchisch angeordneten Ebenen. Auf der ersten, am höchsten aggregierten Ebene befinden sich die Management-Kernprozesse Planen (Plan), Beschaffen (Source), Herstellen (Make), Liefern (Deliver) und Rückführen (Return), welche die inhaltliche Basis des Modells darstellen. Auf der zweiten und dritten Ebene werden diese Prozesse durch die Verwendung vordefinierter Prozesskategorien bzw. Prozesselemente näher beschrieben. Die vierte Ebene, die auch als Implementierungsebene bezeichnet wird, enthält keine Referenzinhalte und dient daher der unternehmensspezifischen Detaillierung der Prozesselemente. Weiterhin sind den Prozessen auf den oberen drei Modellebenen jeweils entsprechende Messgrößen („Metrics“) sowie vorbildliche Praktiken („Best Practices“) zugeordnet. Die Kennzahlen werden dabei stets in fünf Leistungsdimensionen („Performance Attributes“) abgebildet (vgl. Abbildung 1). Ähnlich wie die Prozesse sind auch die Messgrößen im SCOR-Modell hierarchisch strukturiert, so dass es neben hochverdichteten „Level 1

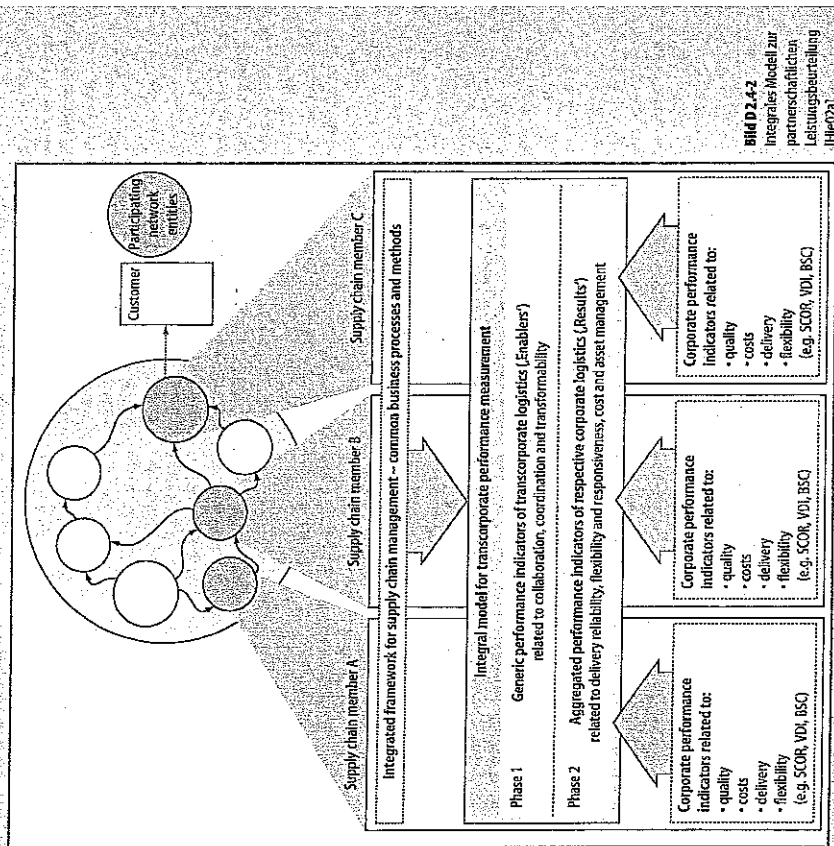
Metrics“ auch „Level 2 Metrics“ und „Diagnostic Metrics“ gibt. Die Ebenen der Kennzahlen müssen dabei nicht zwangsläufig mit den Prozessebenen korrespondieren.

Das „Integrale Modell zur partnerschaftlichen Leistungsbeurteilung“ erweitert das SCOR-Modell, indem die Akteure einer Supply Chain gemeinschaftlich die Performance ihrer Wertschöpfungskette ermitteln können. Hierzu schlägt Hieber ein zweistufiges Vorgehen vor (vgl. Bild D 2.4-2).

In der ersten Phase sollen die Akteure der Supply Chain zunächst einige generische Kennzahlen gemeinsam erheben und evaluieren. Diese von Hieber als „Enabler“ bezeichneten Messgrößen adressieren vornehmlich Aspekte aus den Bereichen Kooperation, Koordination sowie Wandlungsfähigkeit und sollen eine Aussage über den Stand der Zusammenarbeit der Unternehmen in der Wertschöpfungskette erlauben. Die Ergebnisse dieser Erhebung werden in Form einer so genannten „Logistics Network SCORcard“ dargestellt und ermöglichen den Ent-

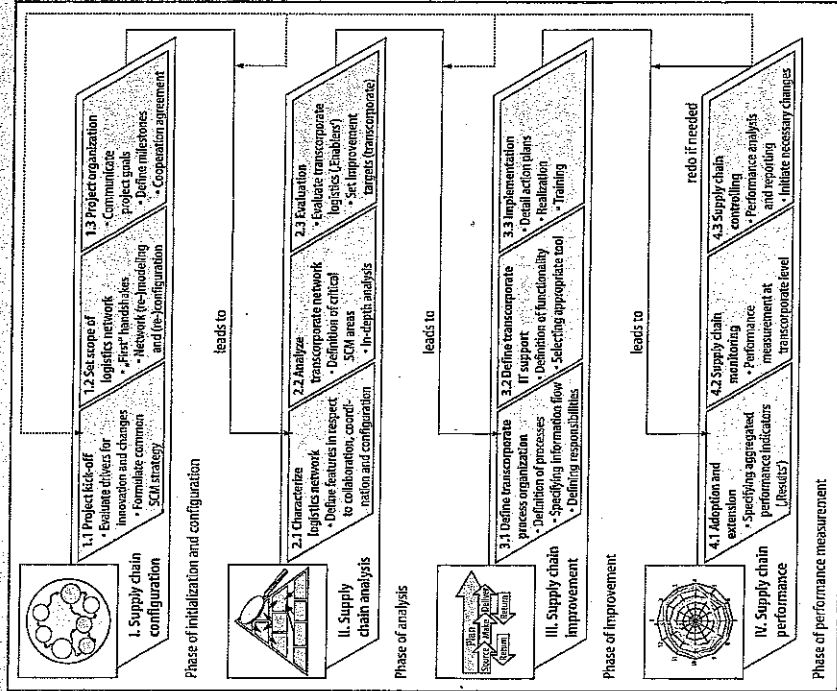
Performance Attribute	Performance Attribute Definition	Level 1 Metric
Supply Chain Delivery Reliability	The performance of the supply chain in delivering the correct product, to the correct place, at the correct time, in the correct condition and packaging, in the correct quantity, with the correct documentation, to the correct customer.	Delivery Performance Fill Rates Perfect Order Fulfillment
Supply Chain Responsiveness	The velocity at which a supply chain provides products to the customer.	Order Fulfillment Lead Times
Supply Chain Flexibility	The agility of a supply chain in responding to marketplace changes to gain or maintain competitive advantage.	Supply Chain Response Time Production Flexibility
Supply Chain Costs	The costs associated with operating the supply chain.	Cost of Goods Sold Total Supply Chain Management Costs Value-Added Productivity Warranty/Returns Processing Costs
Supply Chain Asset Management Efficiency	The effectiveness of an organization in managing assets to support demand satisfaction. This includes the management of all assets: fixed and working capital.	Cash-to-Cash Cycle Time Inventory Days of Supply Asset Turns

Bild D 2.4-1
Leistungsdimensionen und -kennzahlen des SCOR-Modells (SCC04)



scheidungsträgern in der Supply Chain eine erste Statusbeurteilung hinsichtlich der Qualität ihrer Zusammenarbeit. Zudem sollen durch diese gemeinsame Erhebung in der Geschäftsbeziehung Offenheit und Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern gefördert werden, um dann in der zweiten Phase das Modell schrittweise um weitere ergebnisorientierte Kennzahlen („Results“) zu ergänzen. Hierzu dienen bereits existierende, unternehmensbezogene Messgrößen (z. B. SCOR Level 1 Metrics), die (ggf. nach einer Umwandlung) mit denen der anderen Akteure der Supply Chain

zu „Netzwerkennzahlen“ aggregiert werden [Hie02a, 97–101]. Dieses Vorgehen bietet gegenüber anderen Ansätzen wie z. B. der Supply Chain Balanced Scorecard den Vorteil, dass auf bereits vorhandenes Datenmaterial zurückgegriffen werden kann und keine neuen Datenquellen erschlossen werden müssen. Wie Hiebert/Niehaus in einer anderen Veröffentlichung jedoch selbst einräumen, erscheint bei vielen Kennzahlen eine rein additive bzw. multiplikative Verknüpfung nicht sinnvoll. Zudem erfährt das Problem der Mehrfachmündigkeit einzelner Unternehm-



men in der Supply Chain keine ausreichende Beachtung [Hie02b, 32]. Ferner bietet das Modell – insbesondere aufgrund des fehlenden direkten Bezugs zur Strategie bzw. zu den Zielen der Supply Chain – kaum Hilfestellung bei der Auswahl der relevanten Indikatoren. Da der Ansatz auch keine Interdependenzen zwischen den Kennzahlen berücksichtigt, wird darüber hinaus das Verständnis bezüglich des „Zusammenspiels“ der Messgrößen untereinander (vor allem zwischen den „Enablers“ und den „Results“) erschwert.

Wie oben skizziert, beschreibt das SCOR-Modell zunächst die interne „Supply Chain“ eines einzelnen Akteurs des Wertschöpfungsnetzwerkes, welche aufgrund der standardisierten Prozesse mit denen der „stromauf- und -abwärts“ positionierten Unternehmen verbunden werden kann. Nach Ansicht von Hiebert finden in dieser unternehmensübergreifenden Verflechtung von Prozessen bzw. Prozessketten jedoch weder grundlegende Aufgaben des Supply Chain Managements noch das unternehmensüber-

greifende Performance Measurement ausreichend Berücksichtigung. Er schlägt daher vor, auf der obersten Ebene des SCOR-Modells eine neue Prozesskategorie „P0: Plan supply chain: transcorporate“ hinzuzufügen, welche im Sinne der hierarchischen SCOR-Logik in die Prozesselemente „P0.1: Supply chain initialization and configuration“, „P0.2: Supply chain analysis“, „P0.3: Supply chain improvement“ sowie „P0.4: Supply chain performance measurement“ zerlegt werden kann (siehe Bild D 2.4-3, [Hie02a, 105–111]).

Diese sequentielle, mit Rückkopplungsschleifen versehene Darstellung des Prozessablaufs stellt eine allgemeine Empfehlung dar, die es in Abhängigkeit von der spezifischen Situation der Supply Chain zu konkretisieren gilt (z. B. durch Auslassen oder Überspringen bestimmter Prozesselemente) (vgl. ebenda, S. 111). Dessen ungeachtet kann in der Einbettung des Modells in einen Managementprozess einer der größten Vorzüge dieses Konzepts (insbesondere im Vergleich zu den bislang eher statisch gestalteten Supply Chain Balanced Scorecards) gesehen werden.

D 2.4.3.3 Supply Chain Performance Management-Konzeption nach Karrer

Bei der von Karrer entwickelten, wertorientierten Supply Chain Performance Management-Konzeption handelt es sich um ein prozessualen Ansatz zur strategisch orientierten Steuerung von Wertschöpfungsnetzwerken. Er besteht aus den Phasen Konfiguration der Supply Chain (Phase 1), Implementierung der Supply Chain-Strategie (Phase 2), operative Steuerung von Supply Chain-Prozessen (Phase 3) sowie Performancemessung (Phase 4) (vgl. Bild D 2.4-4). Das Supply Chain Performance Management verbindet damit die strategische Steuerungsebene, welche sich primär mit der langfristigen Gestaltung der Supply Chain befasst, mit dem operativen Bereich, der die Steuerung von Austauschprozessen in der Supply Chain fokussiert. Der Übergang von der strategischen zur operativen Steuerung wird im Modell von Karrer als fließend dargestellt. Weiterhin findet sich im Modell eine Differenzierung einer Akteurs-, einer Beziehungsebene sowie einer Netzwerkebene. Dabei wird angenommen, dass auf allen Ebenen grundsätzlich die gleichen Kategorien von Steuerungsaufgaben anfallen. Dies impliziert, dass sich der dargestellte Steuerungskreislauf auf jeder dieser Ebenen wiederholt, wobei maßgebliche Unterschiede hinsichtlich der konkreten inhaltlichen Ausgestaltung bestehen (Karr06, 215–233).

Den Ausgangspunkt des primären Performance Management-Kreislaufs bildet die institutionelle und strategisch orientierte Konfiguration der Supply Chain. Die Aufgaben dieser Phase liegen zunächst in der Selektion geeigneter Partner und damit in der Bildung der Ressourcenbasis der

Supply Chain. Im Rahmen der ebenfalls dieser Phase zugeordneten Integrationsaufgaben gilt es darauf aufbauend zu klären, wie stark welche Prozesse durch welche dieser Akteure integriert werden sollen.

Gegenstand der darauf folgenden Strategieimplementierung ist die Umsetzung der inhaltlichen Ergebnisse der Konfigurationsphase. Dies erfordert die Wahrnehmung von sach-, aber auch von verhaltensorientierten Implementierungsaufgaben, die auf die Erreichung einer größtmöglichen Zustimmung der beteiligten Unternehmen für die Supply Chain-Strategien abzielen.

Die operative Steuerung von Supply Chain-Prozessen inkludiert Tätigkeiten der kurzfristigen Planung und Kontrolle. Hierunter versteht Karrer die Zuordnung auftragspezifischer Aufgaben und Kapazitäten zu bestimmten operativen (Teil)Prozessen unter Einsatz entsprechender IT-gestützter Planungsansätze (wie z. B. APS-Systeme). Den zweiten Bereich der operativen Steuerung stellt die Kontrolle der Material- und Warenflüsse dar, zu deren Unterstützung ebenfalls IT-Systeme (wie z. B. Tracking & Tracing-Systeme) eingesetzt werden können.

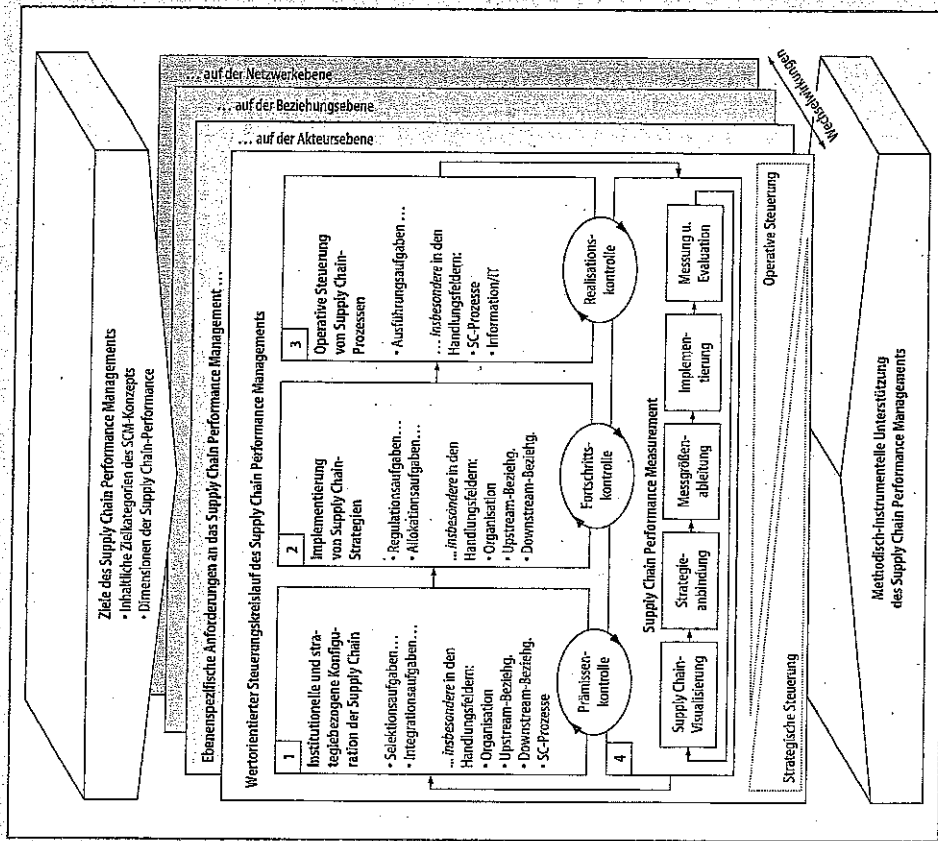
Innerhalb der Performance Measurement-Phase des primären Supply Chain Performance Management-Kreislaufs wird ein weiterer, sekundärer Kreislauf definiert. Dieser Subprozess besteht aus fünf Teilschritten, die nachfolgend näher beschrieben werden:

Supply Chain Visualisierung: Den Ausgangspunkt bildet die grafische Darstellung der Wertschöpfungskette. Dies soll unter anderem die Identifikation von Engpässen erleichtern und einen Beitrag zur Umsetzung der vielfach im Rahmen der Supply Chain Management-Konzeption geforderten Prozessorientierung leisten.

Strategieanbindung: Es gilt, einen strategischen Grundkonsens zwischen den Akteuren der Supply Chain zu finden. Darauf aufbauend sind die den einzelnen Supply Chain-Prozessen zuzuordnenden Sachziele zu erfassen und durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit den individuellen Wertsteigerungszielen der verschiedenen Unternehmen zu verknüpfen. Auf diese Weise ist sicherzustellen, dass sich das Zielsystem an der Strategie ebenso wie an den Prozessen der Supply Chain ausrichtet.

Ableitung von Messgrößen: Nach der Festlegung und Visualisierung der Ziele folgt die Definition adäquater Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung. Bei der Selektion der Messgrößen stehen als Auswahlkriterien deren strategische Relevanz sowie deren Geltungsbereich in der Supply Chain zur Verfügung.

Implementierung: Im Anschluss an die Entwicklung des Messsystems wird letzteres in der Supply Chain implementiert. Diesem Teilprozess werden neben sachbezogenen auch verhaltensbezogene Aspekte zugerechnet, welche



den Blick auf die Schaffung einer möglichst großen Akzeptanz in den betroffenen Organisationen richten. Messung und Evaluation: In der letzten Stufe dieser Performance Measurement-Konzeption steht zum einen die Ausgestaltung des operativen Messprozesses an, wobei beispielsweise die Umsetzung in den IT-Systemen oder auch die Verankerung im Berichtswesen eine wichtige Rolle spielen. Zum anderen rückt im Rahmen der Evaluation im

Sinne einer Ergebniskontrolle der Implementierungsprozesse des Performance Measurements in den Mittelpunkt.

Wie die vorangegangenen Ausführungen zeigen, hat der von Karrer entwickelte Ansatz – ähnlich wie die in Abschn. D 2.4.3.2 vorgestellte Konzeption von Hieber – einen prozessualen Charakter, der die Umsetzung des jeweiligen Konzepts erleichtert. Darüber hinaus finden sich im Ansatz von Karrer auch konstitutive Elemente eines zeitgenössischen Performance Management-Konzepts, wie z.B. die Verbindung von Leistungs- und Führungssystem, die Berücksichtigung von Ziel-Interdependenzen sowie die Anbindung an die Unternehmens- bzw. Logistikstrategie wieder. Kritisch ist anzumerken, dass in der Praxis derzeit nur vergleichsweise wenige Unternehmen bzw. Supply Chains den in dem Modell vorgeschlagenen Ablauf vollständig und streng sequentiell durchlaufen dürften.

D 2.4.4 Stand und Entwicklungstendenzen des Performance Managements in der Logistik

Der Erfolg von Steuerungssystemen in der Logistik wird künftig noch stärker davon abhängen, wie gut sie die Beziehung zwischen der Strategie eines Unternehmens und seinen logistischen Prozessen darstell- und steuerbar machen können. Diese Anforderung muss zunächst auf Unternehmensebene erfüllt werden. Anschließend gilt es im Sinne des Supply Chain Management-Gedankens, derartige Mess- und Steuerungskonzepte auch auf einer unternehmensübergreifenden Kooperations- oder Netzwerk-ebene einzuführen.

Die Ergebnisse empirischer Untersuchungen zeigen, dass trotz erster Umsetzungserfolge der Ausbau dieser Systeme auf allen Ebenen noch weiter vorangetrieben werden muss [Kar06, 265–331]. Für die Forschung ergibt sich daraus die Aufgabe, Vorschläge zu erarbeiten, wie Unternehmen bzw. ganze Supply Chains derartige Implementierungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen können.

Literatur

- [Aue04] Auer, Ch.: Performance Measurement für das Customer Relationship Management: Controlling des IKT-basierten Kundenbeziehungsmanagements. Wiesbaden 2004
- [Bac04] Bacher, A.: Instrumente des Supply Chain Controlling: Theoretische Herleitung und Überprüfung der Anwendbarkeit in der Unternehmenspraxis. Wiesbaden 2004

- [Bre00] Brewer, P.C.; Speh, T.W.: Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance. *Journal of Business Logistics* 21 (2000) 1, 75–93
- [Gle01] Gleich, R.: Das System des Performance Measurement: Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand. München 2001
- [Erd03] Erdmann, M.-K.: Supply Chain Performance Measurement: Operative und strategische Management- und Controllingansätze. Lohmar 2003
- [Hau02] Hauber, R.: Performance Measurement in der Forschung und Entwicklung: Konzeption und Methodik. Wiesbaden 2002
- [Hie02a] Hieber, R.: Supply Chain Management: A Collaborative Performance Measurement Approach. Zürich 2002
- [Hie02b] Hieber, R.; Niehaus, J.: Supply Chain Controlling – Logistiksteuerung der Zukunft? *Supply Chain Management* 2 (2002) 4, 27–33
- [Hof00] Hoffmann, O.: Performance Management: Systeme und Implementierungsansätze. 3. Aufl. Bern 2000
- [Jeh02] Jechle, E.; Stülkenberg, F.; Schulze im Hove, A.: Netzwerk-Balanced Scorecard als Instrument des Supply Chain Controlling. *Supply Chain Management* 2 (2002) 4, 19–25
- [Kap92] Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* 70 (1992) 1/2, 71–79
- [Kap96] Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston 1996
- [Kar06] Karrer, M.: Supply Chain Performance Management: Entwicklung und Ausgestaltung einer unternehmensübergreifenden Steuerungskonzeption. Wiesbaden 2006
- [Ken02] Kennerley, M.; Neely, A.: A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management* 22 (2002) 11, 1223–1239
- [Kli00] Klingebiel, N.: Integriertes Performance Measurement. Wiesbaden 2000
- [LaL96] La Londe, B.J.: Pohlen, T.L.: Issues in Supply Chain Costing. *The International Journal of Logistics Management* 7 (1996) 1, 1–12
- [Lum99] Lummus, R.R.; Vokurka, R.J.: Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management + Data* 99 (1999) 1, 11–17
- [Rie00] Riedl, J.B.: Unternehmenswertorientiertes Performance Measurement: Konzeption eines Performance Measurement-Systems zur Implementierung einer wertorientierten Unternehmensführung. Wiesbaden 2000

[Sch01] Schomann, M.: Wissensorientiertes Performance Measurement. Wiesbaden 2001

[Stöl01] Stölze, W.; Heuser, K.F.; Karrer, M.: Die Integration der Balanced Scorecard in das Supply Chain Management-Konzept (BSCM). *Logistik Management* 3 (2001) 2/3, 73–85

[Stöl02] Stölze, W.; Karrer, M.: Performance Management in der Supply Chain: Potenziale durch die Balanced Scorecard. In: Bundesvereinigung Logistik (BVL) (Hrsg.): Wissenschaftssymposium der BVL. München 2002, 57–81

[SCC04] Supply Chain Council (Hrsg.): Supply Chain Operations Reference Model Version 6.1. Pittsburgh 2004. <http://www.supply-chain.org/members/scorecard/downloads.asp>

[Web02] Weber, J.; Bacher, A.; Groll, M.: Konzeption einer Balanced Scorecard für das Controlling von unternehmensübergreifenden Supply Chains. *krp-Kostenrechnungspraxis: Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen* 46 (2002) 3, 133–141

[Zim02] Zimmermann, K.: Using the Balanced Scorecard for Interorganizational Performance Management of Supply Chains – A Case Study. In: Seuring, S.; Goldbach, M. (Hrsg.): Cost Management in Supply Chains. Heidelberg 2002

[Zim03] Zimmermann, K.: Supply Chain Balanced Scorecard: Unternehmensübergreifendes Management von Wertschöpfungsketten. Wiesbaden 2003

D 2.5 Prozessmanagement

D 2.5.1 Prozessorientierung der Logistik

In Wissenschaft und Praxis der Unternehmensorganisation ist seit einigen Jahren ein Perspektivenwandel festzustellen. Während traditionell der Aufbauorganisation deutlich mehr Beachtung geschenkt wurde als der Ablauforganisation, wird seit Anfang der achtziger Jahre die Dominanz des aufbau- über den ablauforganisatorischen Schwerpunkt zunehmend in Frage gestellt. Somit rücken Prozessabläufe mehr und mehr in den Mittelpunkt des Interesses [Der96, 591]. Einer der Wegbereiter dieser Entwicklung ist zweifellos Michael Porter mit seinem Wertkettenmodell gewesen, in welchem der Prozesscharakter der wertschöpfenden Aktivitäten und deren Interdependenzen eine zentrale Rolle spielt [Por00].

Seit Beginn der neunziger Jahre wurde – nicht zuletzt durch die Beratungspraxis vorangetrieben – eine Vielzahl von prozessorientierten Reorganisationskonzepten vorgelegt, die zunächst unter dem Schlagwort „Lean Organiza-

tion“ [Wom94; Dad94], später unter dem Label „Business Process Reengineering“ (BPR) [Ham94; The96] propagiert wurden. Vor allem BPR steht für eine grundlegende und kompromisslose Erneuerung der Unternehmensprozesse unter dem Primat der Kundenorientierung und Kosten-senkung. Die Belohnung für ein derart radikales Vorgehen liegt nach Meinung vieler Autoren in den dabei zu erzielenden Verbesserungen, deren Umfang den Begriff „Quantensprünge“ rechtfertigt.

Obwohl der Gedanke der grundlegenden Neugestaltung von Prozessabläufen im BPR-Konzept dazu anleitet soll, vorgegebene organisatorische Grenzen funktionaler Art oder auch anderer unternehmensinterner Einheiten aus prozessorientierter Sicht grundsätzlich in Frage zu stellen, konzentrieren sich viele Anwendungsfälle traditionell doch eher auf Prozessverbesserungen abgegrenzter Bereiche, etwa im Bereich der Produktion, der Auftragsabwicklung oder der Administration. Insbesondere die Einbettung unternehmerischer Teilprozesse in unternehmensübergreifende Prozessketten bzw. -netzwerke ist lange Zeit kaum in Angriff genommen worden. Dabei hat lange vor der aktuellen „Hausse“ des Prozessgedankens u.a. Michael Porter [Por00] die Notwendigkeit der Integration der eigenen Wertschöpfungsprozesse in übergreifende Wertschöpfungsketten oder -systeme in aller Deutlichkeit herausgearbeitet.

Den gleichen Gedanken einer unternehmensübergreifenden, „ganzheitlichen“ Gestaltungsperspektive verfolgt auch die neuere betriebswirtschaftliche Logistik schon seit Jahren. Mit der Zielsetzung einer möglichst durchgängigen Planung, Gestaltung und Steuerung des Waren- und Informationsflusses über die gesamte Versorgungskette von deren Ursprung bis zum Endkunden („Supply Chain Management“) [Hou05] richtet sie das analytische Augenmerk insbesondere auf die Schnittstellen der logistischen Teilprozesse und die mit ihrer Integration verbundenen Trade-off Effekte [Pfo04, 31ff.]. Dabei rücken in den letzten Jahren zunehmend unternehmensübergreifende Konzepte der Prozessintegration in den Mittelpunkt des Interesses. Die bekanntesten Beispiele hierfür finden sich im Rahmen der Neugestaltung industrieller Zulieferprozesse gemäß der Just-in-Time Philosophie [Wil88] vor allem in der Automobilindustrie [Ric97]. In vielen anderen Wertschöpfungsketten wird erst in jüngerer Zeit verstärkt versucht, die Potenziale derartiger übergreifender Prozessintegrationen zu identifizieren und zu realisieren. Prominentes Beispiel hierfür ist das sog. Efficient Consumer Response-Konzept (ECR) [GEA94], in dessen Rahmen derzeit zahlreiche Projekte mit dem Ziel einer stärkeren Integration und Verzahnung der Waren- und Informationsflüsse zwischen Konsumgüterherstellern und -händlern sowie Endkunden laufen [Tie95a; Tie95b; Top95].