

Kompetenzen für Supply Chain Manager

Thomas Rudolph · Randy Drenth
Jan Niklas Meise
(Herausgeber)

Kompetenzen für Supply Chain Manager

Mit 52 Abbildungen und 8 Tabellen

 Springer

Professor Dr. Thomas Rudolph
Randy Drenth
Jan Niklas Meise
Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen
Schweiz

ISBN-13 978-3-540-46492-1 Springer Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk- und Tonübertragung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media

springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2007

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Herstellung: LE-TeX Jelonek, Schmidt & Vöckler GbR, Leipzig
Umschlaggestaltung: WMX Design GmbH, Heidelberg

SPIN 11893202 42/3100YL - 5 4 3 2 1 0 Gedruckt auf säurefreiem Papier

Vorwort

Führungskräfte im Einkauf stehen vor der Herausforderung, Entscheidungen unter ständig wechselnden Umweltbedingungen treffen zu müssen. Die Globalisierung und Liberalisierung der Märkte, starke Wirtschaftsschwankungen, neue Informations- und Kommunikationssysteme, sinkende Handelshemmnisse sowie neue Anbieter und Partner weiten das Betätigungsfeld eines Unternehmens aus und erhöhen den Wettbewerbsdruck. Bedingt durch diese Entwicklung rückt der Einkauf in führenden Unternehmen immer stärker zu einem emanzipierten Partner der Fachabteilungen auf. Entsprechend haben sich die Funktion und die Rolle des Einkäufers erheblich verändert: Die Entwicklung geht weg vom ausführenden Einkäufer und hin zum proaktiv handelnden Supply Chain Manager.

Umfassende Kompetenz ist heute der Schlüsselfaktor zum Erfolg. Entscheidend für erfolgreiches Supply Chain Management wird künftig vorallem die strategische Management-Kompetenz sein. In zahlreichen Seminaren und Vorträgen zu den Anforderungen an die Kompetenzen moderner Supply Chain Manager wurde von den Teilnehmern und Unternehmensvertretern unterschiedlicher Wirtschaftsbranchen wiederholt der Wunsch geäußert, eine praxisfreundliche Darstellung und Übersicht der wichtigsten Kompetenzen für das moderne Supply Chain Management zu erhalten. Diesem Wunsch entspricht das vorliegende Buch.

Der Themenbereich Einkauf und Supply Chain Management blickt am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen auf eine lange Tradition zurück. Bereits Anfang der 60er Jahre legte der Gründer des damaligen Forschungsinstituts für Absatz und Handel, Prof. Dr. Heinz Weinhold-Stünzi, die ersten Kontakte mit Einkaufsverantwortlichen in der deutschsprachigen Wirtschaftspraxis. Es erschien ihm wichtig, die Brücke zwischen Verkauf und Einkauf auch forschungstechnisch zu spannen. Seit 1979 wird an der Universität St. Gallen das Seminar für Einkaufsleiter durchgeführt. Es ist ein intensiver Weiterbildungslehrgang für Führungskräfte in Einkauf, Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management. Ziel des Seminars für Einkaufsleiter ist es, neue konzeptionelle Impulse für ein integriertes, kundenorientiertes und strategisches Supply Chain Management zu geben. Neue Formen einer vernetzten Wertschöpfung mit Lieferanten, das Management der Beschaffungsorganisation und die Führung der eigenen Person sind Kernthemen des Kurses.

Die Erkenntnisse aus der Tradition des Einkaufsleiterseminars bilden die Grundlage für die Inhalte dieses Buches. Es erklärt, auf welche Kompetenzen es in Zukunft im Einkauf und Supply Chain Management ankommt. Für zehn ausgewählte Hauptkompetenzen vermittelt das Buch Basiswissen in komprimierter Form. Im Sinne des dualen Forschungsansatzes wird dabei besonders Wert gelegt auf einen Ausgleich zwischen Theorie und Praxis. Jede Kompetenz wird zunächst aus akademischer Sicht erläutert und dann durch einen Praxisbeitrag ergänzt.

Es geht in diesem Buch darum, die Herausforderungen an den modernen Einkaufsleiter verständlich und realitätsnah zu umschreiben, zentrale theoretische Konzepte zu erklären sowie Denkanstöße zur erfolgreichen Bewältigung wichtiger Managementherausforderungen zu liefern. Das vermittelte Wissen ermöglicht dem Leser, die moderne Rolle des Einkaufs in seiner Gesamtheit und Vielseitigkeit zu verstehen. Die vorgestellten Kompetenzen funktionieren jedoch nicht automatisch. Der Leser, respektive Anwender, ist daher aufgefordert, den Transfer auf die Situation des eigenen Unternehmens zu suchen und die benötigten Kompetenzen kreativ weiterzuentwickeln. Für diejenigen, die für Einkaufsentscheidungen im Unternehmen verantwortlich sind, ist ein fundiertes Beschaffungs-Know-how, kombiniert mit bewährten Managementkompetenzen, die Basis ihres Beitrags zum Unternehmenserfolg und damit auch Treiber der persönlichen Karriere.

Herzlicher Dank gebührt den Autoren dieses Bandes. Ohne die Unterstützung der geschätzten Kollegen aus der Wissenschaft und zahlreicher Praxisvertreter, die durch ihre interessanten Beiträge dieses Buch auszeichnen, wäre dieses Werk in seiner heutigen Form undenkbar. Es sei ebenfalls dem Verlag für die Geduld und professionelle Betreuung gedankt.

Thomas Rudolph
Randy Drenth
Jan Niklas Meise

St. Gallen im November 2006

Inhaltsverzeichnis

Herausforderungen an die Kompetenzen moderner Supply Chain Manager	1
<i>Thomas Rudolph, Randy Drenth, Jan Niklas Meise</i>	
1 Herausforderungen für das Supply Chain Management.....	1
1.1 Erweiterte Aufgabenspektren im Supply Chain Management.....	1
1.2 Die zunehmende Bedeutung eines umfassenden Prozessverständnisses	3
2 Der Kompetenzansatz für das Supply Chain Management	6
2.1 Identifikation und Ausbau von Basiskompetenzen im Supply Chain Management.....	6
2.2 Zentrale Erkenntnisse und Tendenzen der Einkaufsleiterbefragung.....	10
3 Die 10 Basiskompetenzen im Supply Chain Management.....	13
3.1 Rang 1: Geschäftsprozesskompetenz.....	14
3.2 Rang 2: Trendkompetenz.....	15
3.3 Rang 3: Transformationskompetenz	16
3.4 Rang 4: Kundenkompetenz.....	17
3.5 Rang 5: Kooperationskompetenz.....	18
3.6 Rang 6: Sozialkompetenz	18
3.7 Rang 7: Motivations- und Führungskompetenz.....	19
3.8 Rang 8: Konfliktkompetenz.....	20
3.9 Rang 9: Controlling- und Risikomanagementkompetenz..	21
3.10 Rang 10: Technologiekompetenz	22
4 Fazit und Ausblick auf das Buch	23
4.1 Auswirkungen des Kompetenzansatzes auf das Supply Chain Management	23
4.2 Supply Chain Management in Theorie und Praxis	25
Literatur	26

I Geschäftsprozesskompetenz

Supply Chain-orientierte Geschäftsprozesse zur Sicherung unternehmerischer Wettbewerbsfähigkeit 33

Hans-Jörg Bullinger, Michael Kühner

1 Ausgangssituation.....	33
2 Typische Probleme heutiger Logistikorganisationen.....	34
3 Zielsetzung Supply Chain Management.....	35
4 Erfolgsfaktoren einer Supply-Chain-orientierten Logistikorganisation.....	36
4.1 Supply-Chain-Planung.....	36
4.2 Prozessorganisation.....	36
4.3 Supply-Chain-Integration.....	37
4.4 Daten- und Dokumentenmanagement.....	38
4.5 Supply Chain Performance-Management.....	39
5 Zusammenfassung.....	40
Literatur.....	40

Der neue Warenhandelsprozess der Migros 43

René Meyer

1 Sortimentsplanung (Category Management).....	43
1.1 Richtige Stammdaten.....	44
1.2 Stets aktuelle Sortimentsmodule.....	44
2 Operative Warenwirtschaft (Supply Chain Management).....	44
2.1 Filialnachschiebung.....	44
2.2 Distribution.....	46
2.3 Einkauf/Beschaffung.....	47
3 Geschäftsprozesskompetenz.....	48

II Trendkompetenz

Beschaffungstrends und Trendforschung 51

Udo Koppelman

1 Trendkompetenz – Was heisst das?.....	51
2 Beschaffungstrends.....	52
2.1 Leistungstrends.....	52
2.2 Mengentrends.....	53
2.3 Preistrends.....	53
2.4 Zeittrends.....	54

3	Trendrelevante Handlungsfelder.....	54
3.1	Situationsanalyse	56
3.2	Bedarfsanalyse	56
3.3	Marktanalyse.....	57
3.4	Lieferantenanalyse	57
3.5	Lieferantenverhandlung	58
4	Methoden der Trendforschung.....	58
	Literatur	60

Früherkennung und Bewertung von Trends als Grundlage eines effizienten SCMs 61

Stefan Furrer, Randy Drenth

1	Einleitung.....	61
2	Die Ciba Spezialitätenchemie AG	61
2.1	Organisation des Einkaufs bei Ciba.....	62
2.2	Die Anreiz-Beitragsthese	64
2.3	Beschaffung in Far East	65
2.4	Zusammenarbeit zwischen F&E und dem Einkauf.....	65
2.5	Trenderkennung bei Ciba.....	66
3	Fazit	68
	Literatur	69

III Transformationskompetenz

Transformationskompetenz als Determinante der Beschaffungspersformance..... 73

Marco Schmäh, Heinz Stark

1	Auslöser für Veränderungen der Leistungsstrukturen	73
2	Unternehmensvorteile durch arbeitsteilige Transformation	74
3	Transformationskompetenz für Beschaffungs-Change Management.....	76
3.1	Beschaffungs-Change Management	76
3.2	Wandel in der Transformationskompetenz.....	78
3.3	Transformationskompetenz als Objekt der Organisations- und Personalentwicklung.....	79
4	Transformationskompetenz und Beschaffungsstrategien für „Innovative Beschaffung“.....	83
5	Ausblick	84
	Literatur	85

Neuausrichtung der Beschaffungsorganisation der Netstal-Maschinen AG 87
Paul Nart, Marco Zweifel, Randy Drenth

- 1 Transformationskompetenz 87
- 2 Fallbeispiel e-jet bei Netstal-Maschinen AG 88
- 3 Situationsanalyse 89
- 4 Lösungsansätze 89
- 5 Analyse 90
 - 5.1 Variante Buy 90
 - 5.2 Variante Make 91
 - 5.3 Variante Make and Buy 91
- 6 Entscheid und Umsetzung 92
- 7 Lieferantenintegration in die Supply Chain 94
- 8 Fazit 95

IV Kundenkompetenz

Markt- und kundenorientierte Supply Chain Management-Kompetenzen 99
Roman Boutellier, Stephan M. Wagner

- 1 Marktorientierung und Performance der Unternehmung 99
- 2 Supply Chain Management und Marktorientierung 100
- 3 Markt- und kundenorientierte SCM-Kompetenzen 102
 - 3.1 SCM-Strategien 102
 - 3.2 SCM-Prozesse und -Strukturen 103
 - 3.3 SCM-Mitarbeiter 104
- 4 Kundenwert durch SCM und Performance des Unternehmens 105
- 5 Fazit 107
- Literatur 107

Kundenkompetenz als Schlüsselfaktor des SCM bei Swisscom Mobile 109
Adrian Jungo, Randy Drenth

- 1 Kundenorientierung: Vom Push- zum Pullprinzip 109
- 2 Kundenorientiertes Supply Chain Management 110
- 3 Fallbeispiel Swisscom Mobile 112
 - 3.1 Lieferverfügbarkeit als Bindungsfaktor 113
 - 3.2 Problemfelder hinsichtlich der Warenverfügbarkeit 114
 - 3.3 Lösungsansätze 114

3.4	Data Warehouse	116
3.5	Advanced Planning and Scheduling System (APS).....	116
	Literatur	117

V Kooperationskompetenz

Kooperation und Partnerschaft im Wertschöpfungsnetzwerk..... 121

Paul Schönsleben, Robert Alard

1	Trend zur unternehmensübergreifenden Kooperation	121
2	Richtlinien für die Gestaltung effizienter Wertschöpfungspartnerschaften.....	123
	Literatur	126

Vom Konfliktmodell zur Partnerschaft..... 127

Jürg Rückert

1	Aufgabenorientiertes und kooperatives Marketing.....	127
1.1	Konfliktmodell.....	128
1.2	Partnerschaftsmodell.....	129
2	Schlussbetrachtung	134
	Literatur	135

VI Sozialkompetenz

Sozialkompetenz im Beschaffungshandeln..... 139

Elisabeth Fröhlich

1	Sozialkompetentes Beschaffungshandeln – der Versuch einer inhaltlichen Charakterisierung	139
2	Facetten sozialkompetenten Beschaffungshandelns	140
3	Trends in der Beschaffung: Pointierung sozialkompetenten Beschaffungshandelns	145
	Literatur	148

Sozialkompetenz in der Beschaffungspraxis 149

Hans Kalberer, Randy Drenth

1	Was muss ein Supply Chain Manager können?.....	149
2	Was ist Sozialkompetenz?	150

3	Wie kann man Sozialkompetenz aufbauen?	151
4	Fallbeispiel Büro-Fürer AG.....	153
	Literatur	155
	Anhang	156

VII Motivations- und Führungskompetenz

Führungskompetenz für Supply Chain Manager 161

Heike Bruch, Bernd Vogel

1	Indirekte und direkte Führung als Grundperspektiven der Führung.....	161
1.1	Transaktionale Führung	162
1.2	Transformationale Führung	163
2	Leadership als Energiemanagement	165
3	Zunehmend anspruchsvolleres Führungsverhalten.....	168
	Literatur	168

Persönlichkeitszentrierte Führungskomponente 171

Norbert A. Harlander

1	Zur Idee moderner Führung oder wie kann ich Mitarbeiterführung grundsätzlich verstehen?	172
2	Zum Verständnis eines dynamischen Unternehmens oder wie kann ich ein modernes Unternehmen umfassend begreifen?.....	173
3	Zur Einführung in meine Führungs-Persönlichkeit oder wie kann ich mein Wissen um meine Persönlichkeit ausbauen?.....	175
4	Zur Praxis kooperativer Mitarbeiterführung oder wie kann ich meine Führungs-Kompetenz ganz pragmatisch weiterentwickeln?	177
5	Zum Abschluss: Ermutigungen zu echter Führung	181

VIII Konfliktkompetenz

Strategien der Konflikt diagnose und -bewältigung 187

Heinz-Jürgen Trappmann

1	Konflikte gehören zum Leben	187
2	Balance zur erfolgreichen Konfliktbewältigung	188
3	Verhaltenstipps	189

4	Konflikt-Merkmale	190
4.1	Merkmale für Gruppenkonflikte	191
4.2	Merkmale für organisatorische Konflikte	192
5	Einstellungen zu anderen Menschen.....	195
6	Konfliktdiagnose.....	196
7	Strategien der Konfliktbewältigung	198
7.1	Mein persönlicher Konfliktstil	199
7.2	Übung: Persönliche Konfliktstile.....	199
8	Das kooperative Konfliktgespräch – in sechs Schritten.....	202
9	Kontroverse Verhandlung	203
9.1	Spannungsfeld einer kontroversen Verhandlung	204
9.2	Kontroverse Verhandlung.....	204
	Literatur	206

Konfliktkompetenz 207

Ulrich Witschi

1	Einleitung.....	207
2	Definitionen	208
3	Wie entsteht ein Konflikt?	208
4	Konfliktebenen.....	209
4.1	Sachebene	210
4.2	Zwischenmenschliche Ebene	210
4.3	Persönliche Ebene.....	211
5	Voraussetzung für Konfliktkompetenz	212
6	Konfliktidentifizierung und Analyse	213
7	Konfliktsituationen im Bereich des Supply Chain Management.....	214
8	Konfliktlösung durch Mediationsverfahren	218
9	Fazit	218

IX Controlling und Risikomanagementkompetenz

Instrumente und Ansatzpunkte für das Supply Chain

Controlling..... 223

Michael Essig

1	Controlling-Konzeptionen für Beschaffungs- und Supply Chain Management	223
2	Grundkonzept: Der Controllingkompetenz-Würfel.....	224

2.1	Die Dimensionen des Würfels: Konzeptionsumfang, Erfolgsmassstab und Analyseobjekt des Beschaffungs- und Supply Chain Controlling	224
2.2	Die Felder des Würfels: Von der Einkaufs- und Logistikkostenrechnung zum Supply Chain Controlling	226
3	Kompetenzfelder und Instrumente des Beschaffungs- und Supply Chain Controlling	227
3.1	Instrumente der Kosten- und Leistungsrechnung auf Unternehmensebene.....	227
3.2	Controlling von Lieferbeziehungen: Total Value of Relationship	228
3.3	Supply Chain Controlling zur Netzwerksteuerung	230
	Literatur	233

Controllingkompetenz am Beispiel dm-drogerie markt 237

Petra Mostberger

1	Controlling im Kontext der Unternehmensphilosophie	237
2	Kernkompetenzen-Mix als Erfolgsfaktor im Supply Chain Controlling.....	237
2.1	Kernkompetenzbereich Organisation und Mitarbeiter.....	239
2.2	Kernkompetenz Kooperationsfähigkeit	240
2.3	IT: Unterstützung und Verbindung.....	241
3	Ausblick über das Zusammenspiel des Kernkompetenz-Mix....	242
	Literatur	243

X Technologiekompetenz

Technologiekompetenz: Innovation durch Lieferanten 247

Oliver Gassmann, Timo Wolff

1	Steigende Bedeutung der Innovation durch Lieferanten.....	247
2	Innovationskooperation mit Lieferanten eröffnet Chancen	249
3	Hürden beim gemeinsamen Innovieren mit Lieferanten.....	251
4	Technologiekompetenz: Schlüssel für die Führung von Lieferanten	253
	Literatur	254

Technologiekompetenz – Innovative Wege des E-Sourcing.....	255
<i>Stephan Hänni, Randy Drenth</i>	
1 Technologiekompetenz im Beschaffungskontext	255
2 Fallbeispiel BELIMO Automation AG.....	256
2.1 E-Procurement Strategie	256
2.2 Restrukturierung des Prozessablaufs	258
2.3 Kostenoptimierung durch E-Procurement Ausschreibungen und Lieferantendatenbank	260
Literatur	261
Autorenverzeichnis	263

Herausforderungen an die Kompetenzen moderner Supply Chain Manager

Thomas Rudolph, Randy Drenth, Jan Niklas Meise

Gottlieb Duttweiler Lehrstuhl für Internationales Handelsmanagement,
Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen, Schweiz

1 Herausforderungen für das Supply Chain Management

Die Rolle des Einkaufs verändert sich. Der globale Wettbewerb bewirkt ein Umdenken weg von der klassischen operativen Beschaffung hin zu mehr strategischen Aufgabenbereichen und einer umfassenderen Koordinationsfunktion. Eine ähnliche Entwicklung erfolgt parallel in der Logistik und der Distribution. Einkäufer und Logistiker werden gemeinsam zum Supply Chain Manager. Dies erweitert zwangsläufig das jeweilige Aufgabenspektrum. Profunde Kenntnisse der Geschäftsprozesse des Unternehmens sowie dessen neu gestalteter und umfangreicherer Supply Chain sind dabei Voraussetzung für ein erfolgreiches Supply Chain Management.

1.1 Erweiterte Aufgabenspektren im Supply Chain Management

Viele Unternehmen haben inzwischen erkannt, dass eine Neuausrichtung des Beschaffungsmanagements aufgrund der zunehmenden globalen Herausforderungen unerlässlich ist (Hug 2001). Verschärfter Wettbewerb, steigender Kostendruck und wachsende Kundenanforderungen erzeugen Handlungsbedarf zur Veränderung des traditionellen Beschaffungs-, Logistik- und Distributionsdenkens. Unternehmen sehen sich vielfach gezwungen, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren (Pralhad u. Hamel 1990). Die eigene Wertschöpfungstiefe bei der Leistungserstellung nimmt kontinuierlich ab. Dabei muss es im Zuge des vernetzten Outsourcings gelingen, nicht nur die Materialqualität zu verbessern, sondern auch die Beschaffungskosten zu senken.

Aus diesen fortwährenden Markt- und Umfeldveränderungen resultieren neue, zwangsläufig erweiterte Aufgaben für den Einkauf, die Logistik und die Distribution. Auslöser dieser Entwicklung sind Veränderungen im Wertschöpfungsprozess. Die Aufgliederung von Geschäftsprozessen im Sinne des Business Reengineering führt zur Reintermediation und/oder Desintermediation, wodurch die Supply Chain neue Formen annimmt (Voegele u. Schwientek 2002). Es entstehen Netzwerke von Partnern, in denen veränderte Bedürfnisse und neue Funktionsträger zu beachten sind. Organisationale Veränderungen im Unternehmen sind als Antwort und Reaktion unerlässlich. vielerorts lassen sich die ersten Auswirkungen bereits offenkundig beobachten. Im Handel findet man den Einkäufer von gestern etwa heute vorwiegend als Category Manager (Rudolph 2005). Galt all seine Aufmerksamkeit früher häufig nur dem Einkaufspreis, so steht fortan der gesamte Wertschöpfungsprozess im Zentrum seiner Aufgaben. Die Einkaufsabteilung übernimmt neben der Beschaffung von Produkten einer bestimmten Warengruppe, gemeinsam mit anderen Abteilungen, auch die Verantwortung und Koordination für den Verkauf und die Logistik. Ergebnis ist ein effizient und effektiv gesteuerter Distributionsprozess, der mit Hilfe der technischen Entwicklung hauptsächlich auf erhöhter Transparenz beruht (Rich u. Hines 1997). Die Kernprozesse Beschaffung, Logistik und Verkauf lassen sich umfassend, funktionsübergreifend und aktuell nachvollziehen. Diese Entwicklung hat in vielen Unternehmen zur Annäherung der Funktionsbereiche und zu Veränderungen in den Ablaufprozessen geführt. Abbildung 1 stellt das Zusammenspiel der Bereiche Einkauf und Beschaffung, Logistik und Distribution im Sinne eines modernen Supply Chain Managements dar.

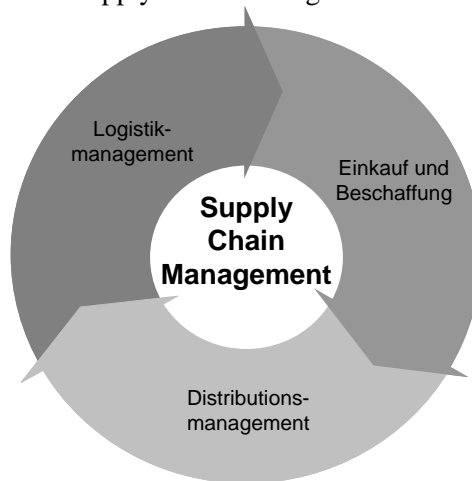


Abb. 1. Bereiche des Supply Chain Managements, Quelle: Eigene Darstellung

Der Wandel im Verständnis des klassischen Einkaufs wird in der Literatur allgemein als Paradigmenwechsel zum Supply Chain Management bezeichnet. Supply Chain Management, verstanden als wertschöpfungsübergreifende Zusammenarbeit im Versorgungsnetzwerk zwischen Wertschöpfungspartnern, wie beispielsweise Industrie und Handel (Rudolph 2003), hat in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Der Begriff erfreut sich einer zunehmenden Verbreitung in Theorie und Praxis, welche sich in der ansteigenden Zahl an Veröffentlichungen, Tagungen und Vorträgen festmacht. Zudem formieren sich weltweit Institutionen aus dem universitären Bereich, aus Verbänden und aus Weiterbildungszentren, die sich der Thematik annehmen. Gerade diese institutionelle Festigung zeigt, dass es sich bei Supply Chain Management nicht um eine kurzfristige Modeerscheinung, sondern vielmehr um einen nachhaltigen Wandel im Managementdenken handelt (Larson u. Halldorsson 2002).

Einkäufer, Logistiker und Distributionsmanager übernehmen in vielen Organisationen Teilaufgaben des Supply Chain Managements. Dazu müssen sie nicht nur mit internen Wertschöpfungsprozessen vertraut sein, sondern auch erfolgsentscheidende Stufen der vorgelagerten Wertschöpfungskette unterstützen können. Das Ziel ihrer Arbeit stellt jedoch nicht die Optimierung der gesamten Supply Chain dar. Jedes Unternehmen sollte vielmehr bemüht sein, sich optimal in die Supply Chains einzupassen, an denen es beteiligt sein möchte (Kaufmann u. Germer 2001). Neben der Prozessoptimierung zur Kostensenkung sind Schnelligkeit und Kundenzufriedenheit wichtige Faktoren geworden, um im Wettbewerb bestehen zu können (Christopher 1998). Frühzeitig in Prozessen und Projekten mitarbeiten, internationale Beschaffungsalternativen aufspüren, strategische Partnerschaften mit Lieferanten aufbauen oder die eigene Wertschöpfungskette optimieren, fällt bis anhin nur selten in den Aufgabenbereich eines Einkäufers oder Logistikers. Häufig fehlt es an ausreichendem Prozessverständnis, genügend strategischer Verantwortung, fördernden Anreizsystemen sowie an entsprechenden Managementkompetenzen (Fawcett u. Magnan 2001).

1.2 Die zunehmende Bedeutung eines umfassenden Prozessverständnisses

Die Notwendigkeit einer engen Zusammenarbeit zwischen den Funktionsbereichen Beschaffung, Logistik und Verkauf ist gegenwärtig zwar vielerorts anerkannt, jedoch hindert ein fehlendes durchgängiges Prozessverständnis häufig deren Umsetzung. Dieses Kapitel reflektiert die enorm ge-

wachsende Bedeutung einer prozessorientierten Sichtweise von Unternehmen, einerseits als Folge des durch die Errungenschaften der Informationstechnologie massgeblich forcierten Zeitwettbewerbs und andererseits aufgrund der gewachsenen Bedeutung des Managements von sozialen Prozessen (Rüegg-Stürm 2003). Das Denken und Handeln in Prozessen gewinnt im Vergleich zum Management innerhalb fest etablierter Unternehmensstrukturen. Mitarbeiter müssen künftig das Zusammenspiel von Wertschöpfungsprozessen aktiv fördern, anstatt lediglich in einer gut strukturierten Organisation zu funktionieren. Supply Chain Manager ist, wer sich strategisch und frühzeitig in Wertschöpfungsprozesse einklinkt, um Kosten an der Prozessstufe senken zu können, an der sie verursacht werden (Jahns 2004). Kompetenz im Supply Chain Management basiert dabei in erster Linie auf guten Prozesskenntnissen.

Prozesse beschreiben das zeitliche Zusammenspiel von Unternehmensfunktionen in strukturierter Form. Erfolg im Sinne gesteigerter Rentabilität entsteht dann, wenn kompetente Mitarbeiter mit Wissen und Engagement Strategien mit Wettbewerbsvorteilen realisieren. Die Entstehung der damit angesprochenen Kompetenzen erklärt Abbildung 2. Kompetenzen setzen sich einerseits zusammen aus einem eher kognitiven Aspekt, nämlich aus Wissen, und andererseits aus praktischen Fähigkeiten, d.h. aus intelligent gestalteten Abläufen und organisationalen Routinen. In diesen Strukturen spiegelt sich das organisationale Wissen wider und sie tragen zur optimalen Ressourcenallokation bei (Rüegg-Stürm 2003).

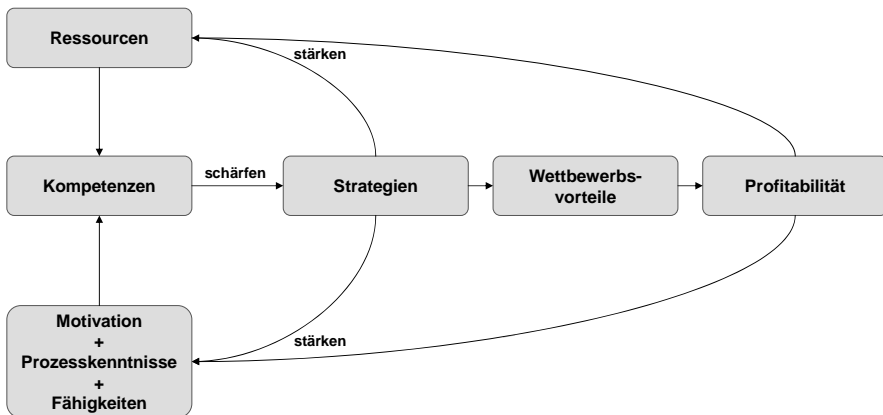


Abb. 2. Entstehung und Auswirkung von Kompetenzen. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hill u. Jones 2001, S. 138

Sowohl Erfahrungen mit dem Prozessablauf, als auch Aus- und Weiterbildung führen in der Regel zu guten Prozesskenntnissen bei den Mitarbeitern. Fallen darüber hinaus deren Motivation und Fähigkeiten im Sinne von Fachwissen hoch aus, sind die Voraussetzungen für ein überdurchschnittliches Kompetenzniveau gegeben. Zusätzlich müssen die dafür notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden um wertschöpfende Aufgaben effektiv und effizient vollziehen zu können (Rudolph 2005). Kompetenzen helfen symbiotisch, Strategien zu entwickeln und fokussiert umzusetzen. Dadurch entstehen Wettbewerbsvorteile. Fallen diese aus Sicht der anvisierten Zielkunden nachhaltig aus, so entsteht eine überdurchschnittlich hohe Rentabilität, die zur Stärkung bestehender Ressourcen eingesetzt werden kann und Mitarbeiter zusätzlich motiviert.

Im Sinne der Inside-Out Perspektive der Strategieentwicklung (resource-based view) ist die systematische Kompetenzentwicklung Kernaufgabe des strategischen Managements (Rüegg-Stürm 2003). Sanchez et al. (1996, 2004) definieren Kompetenzen als eine Fähigkeit zur zielgerichteten Zusammensetzung und Koordination der eigenen Fähigkeiten, Ressourcen und Informationen hinsichtlich eines verfolgten Ziels. Kompetenz wird somit als eine Verknüpfungsleistung der Organisation verstanden. Im Supply Chain Management gilt es, sich mit Hilfe möglichst einzigartiger Fähigkeiten und Ressourcen eigenverantwortlich eine vorteilhafte Umwelt (Marktdynamik) zu schaffen (Hamel u. Prahalad 1990). Die Entwicklung seltener, schwer imitier- und substituierbarer Kompetenzen, die dazu beitragen, bei sich selbst, aber auch bei den Kunden, langfristige Wettbewerbsvorteile aufzubauen, entscheiden gemäss dieser Perspektive über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Strategische Wettbewerbskompetenzen sind einzigartige Fähigkeiten, die es aus Sicht der Kunden erlauben, im Vergleich zu Wettbewerbern überlegene Produkte und Dienstleistungen anzubieten und damit nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen (Bogner u. Thomas 1994).

Aufgrund der eingangs skizzierten dynamischen Wettbewerbs- und Umfeldverhältnisse bedürfen die traditionellen Kompetenzen des Einkaufs, der Logistik und der Distribution einer umfassenden Ergänzung. Zentrale Management- und Fachkompetenzen sowie notwendige und unentbehrliche Verhaltenskompetenzen sind zu identifizieren, gegebenenfalls aufzubauen und langfristig zu stärken. Wenn das Supply Chain Management im Unternehmen den Aufstieg zur strategischen Managementfunktion anstrebt, sind ein solides Fachverständnis sowie eine Weiterentwicklung der Verhaltenskompetenzen die unabdingbaren Voraussetzungen.

2 Der Kompetenzansatz für das Supply Chain Management

Das erweiterte Aufgabenspektrum des modernen Supply Chain Managers fordert eine Vielzahl unterschiedlicher Kompetenzen. Neben notwendigen Fachkenntnissen über Prozesse, Absatzmarkt und das eigene Unternehmen rücken vor allem Softskill-Anforderungen in den Vordergrund. Dieses Kapitel stellt den Kompetenzansatz für das Supply Chain Management vor, welcher die zehn wichtigsten Basiskompetenzen für ein erfolgreiches Supply Chain Management berücksichtigt. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung wurde die praktische Relevanz und Bedeutung dieser Fach- und Verhaltenskompetenzen untersucht.

2.1 Identifikation und Ausbau von Basiskompetenzen im Supply Chain Management

Erfolge im Supply Chain Management kommen nicht zufällig zustande. Mehrere Basiskompetenzen müssen gut aufeinander abgestimmt sein. Der Kompetenzansatz für das Supply Chain Management umfasst die wichtigsten Basiskompetenzen, die es zu beherrschen gilt, um langfristig Erfolg durch Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Sie setzen bei den evidenten und offenkundig zu beobachtenden Problemen und Hindernissen im Supply Chain Management an. Fawcett und Magnan (2001) identifizieren Barrieren, die es zu überwinden gilt, um ein effektives Supply Chain Management zu etablieren und durchzuführen. Als grösste Widerstände gelten inadäquater Informationsaustausch im Unternehmen und mit den Lieferanten, mangelhafte und teilweise widersprüchliche Erfolgsmessung, unangemessener und unerfahrener Umgang mit Kooperationspartnern, mangelnde Vision, Angst vor Veränderung, fehlendes Engagement und Einsatz der Mitarbeiter und des Managements, limitierte Ressourcen sowie unzureichende Mitarbeiterbefähigung. Ähnliche Barrieren finden sich bei Storey, Emberson und Reade (2005), welche vor allem die Organisations- und Verhaltensebene in den Vordergrund stellen.

Ausgehend von diesen fachlichen und verhaltenstechnischen Barrieren ist es die Aufgabe des Supply Chain Managers, mögliche Wege zur Überwindung dieser Hindernisse zu identifizieren. Das Supply Chain Management ist wegen bestehender Absatzmarktengpässe kundenorientiert auszurichten. Im Vordergrund steht das Ziel, bei einem angestrebten Preis-/Leistungsniveau für den Kunden die totalen Kosten eines Produktes zu minimieren (Hahn 1999). Der Kompetenzansatz für das Supply Chain Ma-

nagement berücksichtigt die wichtigsten Basiskompetenzen, die zur Überwindung, Vermeidung oder Auflösung der oben genannten Barrieren benötigt werden. Die Kompetenzzusammensetzung beruht auf Expertengesprächen mit Praktikern und Wissenschaftlern. Die zehn identifizierten Basiskompetenzen lassen sich in erforderliche Fachkompetenzen sowie notwendige Verhaltenskompetenzen unterteilen. Abbildung 3 stellt diese Struktur der zehn Basiskompetenzen graphisch dar.

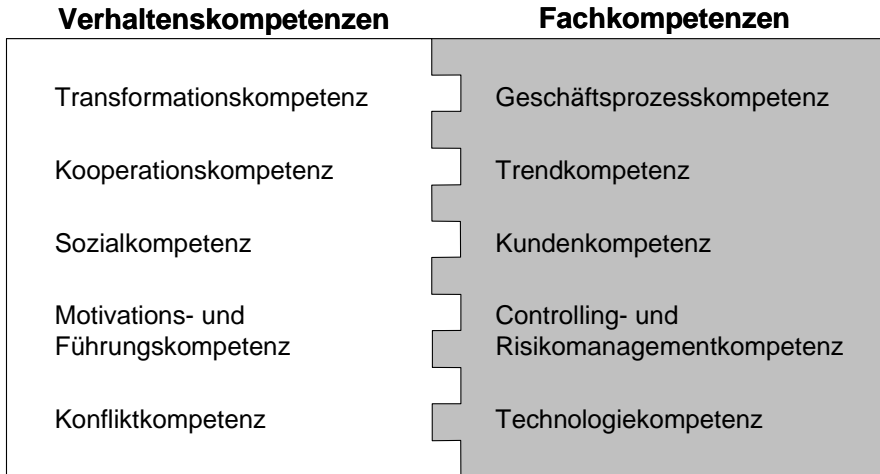


Abb. 3. Struktur der zehn Basiskompetenzen, Quelle: Eigene Darstellung

Fachkompetenz im Supply Chain Management entsteht aus der Erfahrung und Vertrautheit mit den damit verbundenen Aufgaben. Dazu muss die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen im Unternehmen effizient erfolgen und **Geschäftsprozesskompetenz** aufgebaut werden. Profunde Kenntnisse über Wünsche und Bedürfnisse von Endkunden sowie frühzeitiges Erkennen von Trendveränderungen manifestieren sich in der **Kunden- und Trendkompetenz**. Um den Erfolg langfristig zu sichern und Risiken zu managen, bedarf es eines speziellen und unternehmensübergreifend einheitlichen **Controlling und Riskmanagements**. Zudem wird **Technologiekompetenz** benötigt, da moderne Beschaffungslösungen verstärkt technisches Wissen voraussetzen.

Den erforderlichen Fachkompetenzen im Supply Chain Management steht die Ebene der Verhaltenskompetenzen als notwendiges Element gegenüber. Um den Wandel hin zum Supply Chain Management organisational umzusetzen bedarf es einer hohen **Transformationskompetenz**. Die Ein-

bindung externer Partner setzt **Kooperationskompetenz** voraus und über den Aufbau **sozialer Kompetenz** entsteht Vertrauen zwischen Lieferant und Einkäufern. Zur Koordination und Motivation unternehmensübergreifender Teams wird **Motivations- und Führungskompetenz** vorausgesetzt. Konflikte entlang der gesamten Wertschöpfungskette sind unvermeidbar, müssen aber gezielt und konstruktiv durch den Aufbau von **Konfliktkompetenz** ausgetragen werden.

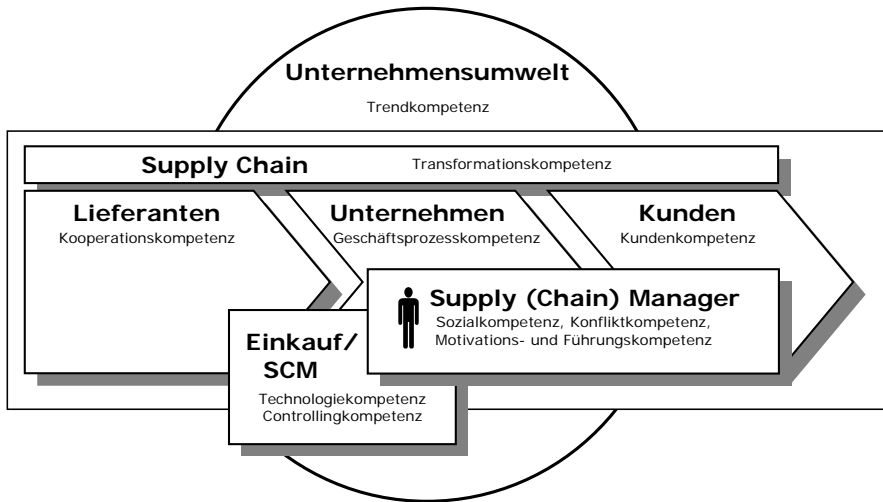


Abb. 4. Anwendungsfelder der Basiskompetenzen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hahn (1999, S. 852 ff.)

Abbildung 4 veranschaulicht die Anwendungsfelder der Basiskompetenzen des Supply Chain Managements anhand des Wertschöpfungsprozesses. Zentraler Ausgangspunkt ist das Unternehmen. Interne Synchronisation und abteilungsübergreifende Transparenz der Prozesse sind mit Hilfe der Geschäftsprozesskompetenz zu erreichen. Entlang der Supply Chain sind auf Stufe der Lieferanten gezielte Kooperationen einzugehen. Gleichwohl sollte auch der am anderen Ende der Supply Chain stehende Kundenfokus stets im Auge behalten werden und massgeblich die organisationale Gestaltung und Durchführung der Koordination der Supply Chain mit beeinflussen. Dieser Anpassungsprozess bedarf der Transformationskompetenz. Es sind ferner aus der Unternehmensumwelt kommende Trends und Technologien zu beachten. Softskill-Kompetenzanforderungen an Supply Chain Manager stellen soziale Kompetenz, Konfliktkompetenz sowie Motivations- und Führungskompetenz dar. Die unternehmensüber-

greifende Definition und Einhaltung von sinnvollen Leistungsmaßstäben zeichnet die Controlling- und Risikomanagementkompetenz aus.

Die zehn Basiskompetenzen für das Supply Chain Management hängen, wie in Abbildung 4 erkennbar, eng miteinander zusammen, weshalb ihre Bearbeitung nicht sequentiell geschehen kann, sondern parallel erfolgen muss. Der Ausbau dieser Kompetenzen bestimmt gewissermaßen die Konfiguration der zukünftig angestrebten Position des Supply Chain Managements und des Unternehmens, die es ermöglichen soll, im Vergleich zu Wettbewerbern langfristige Wettbewerbsvorteile zu erlangen (Friedrich 2000). Der Begriff der Konfiguration macht deutlich, dass eine strategische Erfolgsposition aus dem kohärenten Zusammenwirken verschiedener Basiskompetenzen erwächst. Ziel des Supply Chain Managements muss es daher sein, nicht nur Prozesse zu beschreiben und zu optimieren, sondern systematisch prozessstärkende Kompetenzen aufzubauen.

Die Beziehung zwischen Fach- und Verhaltenskompetenzen im Hinblick auf den Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile kann in Anlehnung an die Zweifaktoren-Theorie von Herzberg (1959) illustriert werden. Die Basiskompetenzen, die zur Vermeidung von Wettbewerbsnachteilen führen, sind von denen zu trennen, die dem Unternehmen zu langfristigen Wettbewerbsvorteilen verhelfen können. Faktoren der ersten Dimension nennt Herzberg Hygienefaktoren bzw. Kontextfaktoren. Auf die Struktur der Basiskompetenzen für das Supply Chain Management übertragen, stellen die Fachkompetenzen jene Kontextfaktoren dar. Sie sind eine notwendige Voraussetzung zur Vermeidung von Wettbewerbsnachteilen, reichen aber nicht aus, um langfristige Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Die Faktoren der zweiten Dimension werden als Beweggrundfaktoren oder im Sinne der Motivationstheorie als Motivatoren bezeichnet. Die identifizierten Verhaltenskompetenzen des Supply Chain Managements entsprechen dieser Dimension. Sie sind in Kombination mit den erforderlichen Fachkompetenzen notwendige Voraussetzung für den Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile. Verhaltenskompetenz ist schwer imitier- und übertragbar und weist daher einen hohen Grad an Einzigartigkeit auf, die dem Unternehmen zu einer strategisch vorteilhafteren Position im Wettbewerb verhelfen kann. Abbildung 5 zeigt das Schema der Zweifaktoren Theorie Herzbergs angewandt auf die Basiskompetenzen des Supply Chain Managements.

		Fachkompetenz	
		niedrig	hoch
Verhaltenskompetenz	niedrig	kein Erfolg	kein langfristiger Wettbewerbsvorteil
	hoch	kein langfristiger Wettbewerbsvorteil	langfristiger Wettbewerbsvorteil

Abb. 5. Schema der Zweifaktoren-Theorie von Herzberg für Fach- und Verhaltenskompetenzen, Quelle: Eigene Darstellung

Ausgangspunkt ist die Feststellung, dass nicht nur die Verfügungsgewalt über strategische bzw. kritische Ressourcen das Erreichen eines Wettbewerbsvorteils bestimmt, sondern insbesondere die Fähigkeit bzw. die Kompetenz eines Unternehmens, das Potential dieser Ressource auch nutzen zu können. Umfassender Kompetenzaufbau im Supply Chain Management stellt somit einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar. Entscheidend für den nachhaltigen Kompetenzaufbau sind dabei die weichen Faktoren wie Vertrauen, Motivation und Kreativität (Bouncken 1999). Menschen und vor allem deren Verhaltenskompetenzen werden anstelle von technisch ausgefeilten Systemen in den Unternehmen des 21. Jahrhunderts an Bedeutung gewinnen. Das hängt einerseits damit zusammen, dass Systeme durch Standardisierung immer ähnlicher werden und Wettbewerbsvorteile aus dieser Prozess- und Systemstandardisierung kaum resultieren können. Sie dienen lediglich der Vermeidung von Wettbewerbsnachteilen. Zweitens lenkt auch in der Zukunft der Mensch mit seinen Kompetenzen komplexe Systeme und nicht umgekehrt. Daher lautet die Maxime, den Faktor Mensch und die damit gelebten Kompetenzen beim Supply Chain Management stärker zu beachten, statt einseitig den technischen Fortschritt zu fördern. Nur so kann es gelingen, begabte Mitarbeiter zu binden, um tief greifende und durchschlagende Kompetenzen aufzubauen. Ein hohes Kompetenzniveau ist somit Voraussetzung um Veränderungen im Wertschöpfungsprozess aktiv voranzutreiben (Rudolph 2005).

2.2 Zentrale Erkenntnisse und Tendenzen der Einkaufsleiterbefragung

Die strategische Managementfunktion des Supply Chain Managements wird zukünftig über den Erfolg von Unternehmen entscheiden. Folglich herrscht grosser Bedarf an der intensiven Weiterentwicklung und Stärkung

dieser Managementfunktion. Vertreter der Einkaufsabteilungen namhafter Unternehmen sind in der diesem Buch zugrunde gelegten Langzeitstudie zu der Auffassung gekommen, dass die Weiterentwicklung der Basiskompetenzen für das Supply Chain Management die wichtigste Aufgabe für die Zukunft sei. Im Rahmen der Befragung haben wir bei über 350 Einkaufsleitern in Deutschland, Österreich und der Schweiz die Relevanz der zehn erwähnten Kompetenzen in der Beschaffungspraxis überprüft. Der Rücklauf betrug 25% aller verschickten Fragebögen. Die zu beantwortende Kernfrage der Studie war, wie man im dynamischen Beschaffungsumfeld ein erfolgreiches Supply Chain Management betreiben kann und welche Kompetenzen dazu von besonderer Bedeutung sind.

Das Ergebnis der sich jeweils in zwei Jahren wiederholenden Befragung stellt die praktische Validierung und ordinale Ordnung der zehn Basiskompetenzen nach ihrer Praxisrelevanz dar. Tabelle 1 zeigt das aus der Befragung im Jahr 2005 resultierende Ranking der zehn Kompetenzen mit dem jeweiligen Durchschnittswert der beigemessenen Wichtigkeit der Kompetenz auf einer Skala von 1 (völlig unwichtig) bis 7 (sehr wichtig). Wie in Tabelle 1 aus den beiden rechten Spalten mit den Ergebniswerten der vergangenen Befragungen zu erkennen ist, haben sich im Forschungszeitraum leichte Veränderungen der relativen Positionen einzelner Kompetenzen ergeben. Die Wichtigkeit, die den Funktionen jedoch allgemein beigemessen wird, hat hingegen wenig abgenommen und verläuft stabil im oberen Bereich der Skala.

Mehr als 95 Prozent der befragten Einkaufsleiter stufen die Geschäftsprozesskompetenz als derzeit wichtigste Herausforderung ein. Die Beherrschung der eigenen Prozesse sowie die enge Zusammenarbeit mit anderen Funktionsbereichen im Unternehmen und Lieferanten sind für sie höchst relevant. Das Supply Chain Managements muss sich vermehrt auf die gesamte Wertschöpfungskette ausrichten (Womack u. Jones 1997). Einen ebenfalls hohen Stellenwert nimmt die Herausforderung ein, frühzeitig und systematisch Veränderungen zu erkennen und damit Trendkompetenz aufzubauen. Der dynamischen Veränderung gilt es antizipativ und aktiv gegenüberzustehen (Voegelé u. Schwientek 2002). Dabei muss insbesondere der Endkunde stärker ins Blickfeld der Beschaffung rücken, so dass die Aktivitäten der gesamten Wertschöpfungskette von den Ereignissen am Markt bzw. der Kundennachfrage getrieben werden und nicht von den Kapazitäten der Lieferanten (Vollmann u. Cordon 1999). Die Einkaufsleiter nennen die Kundenkompetenz dementsprechend an vierter Stelle. Beweis für die Festigung und Akzeptanz des vielfach proklamierten Paradigmenwechsels zum Supply Chain Management stellt die steigende Bedeutung

der Transformationskompetenz dar. Beurteilten die Einkaufsleiter sie im Jahr 2001 noch als eine der weniger wichtigen Kompetenzen, steht sie mittlerweile ganz oben und zählt zu den Top 3 Herausforderungen des Supply Chain Managements.

Tabelle 1. Das Kompetenzranking für das Supply Chain Management im Jahr 2005, Quelle: Eigene Darstellung, Daten: IMH, Universität St. Gallen

2005 (Wert)	Basiskompetenz These	2003 (Wert)	2001 (Wert)
1 (6,56)	Geschäftsprozesskompetenz Der Einkauf muss effizient mit anderen Funktionsbereichen im Unternehmen zusammenarbeiten	1 (6.70)	1 (6.62)
2 (6,31)	Trendkompetenz Einkaufsmanager müssen frühzeitig und systematisch Trendveränderungen erkennen	2 (6.25)	3 (6.26)
3 (6,22)	Transformationskompetenz Die Einkaufsorganisation muss sich den Marktveränderungen anpassen	5 (6.13)	8 (5.89)
4 (6,19)	Kundenkompetenz Der Einkauf muss die aktuellen Bedürfnisse der Endkunden genauer kennen	3 (6.17)	2 (6.44)
5 (6,08)	Kooperationskompetenz Die Effektivität und Effizienz des SCM mit externen Partnern muss weiter gesteigert werden	6 (6.03)	9 (5.89)
6 (6,07)	Sozialkompetenz Es wird immer wichtiger, Vertrauen zwischen Lieferant und Einkäufer aufzubauen und zu erhalten	4 (6.15)	5 (6.23)
7 (6,02)	Motivations- und Führungskompetenz Der Einkauf muss unternehmensübergreifende Teams und deren Kulturen koordinieren können	8 (5.92)	6 (6.17)
8 (5,96)	Konfliktkompetenz Konflikte (z.B. mit Lieferanten) müssen gezielt und konstruktiv ausgetragen werden	9 (5.88)	7 (6.06)
9 (5,74)	Controllingkompetenz Die unternehmensübergreifende Definition und Einhaltung von sinnvollen Leistungsmaßstäben	7 (5.95)	10 (5.77)
10 (5,27)	Technologiekompetenz Moderne Beschaffungslösungen setzen verstärkt technisches Wissen voraus	10 (5.23)	4 (5.26)

Obwohl die Entwicklung neuer Software und Systeme für das Supply Chain Management einen neuen Höchststand erreicht hat, stufen die befragten Einkaufsleiter überraschenderweise die Sozialkompetenz des Supply Chain Managers als bedeutender ein als die Technologiekompetenz. Verglichen mit den Ergebnissen aus der ersten Befragung zeigt sich, dass das Managen von Schnittstellen (Kooperationskompetenz) und der dabei entstehenden Konflikte sowie das Führen und Motivieren von Mitar-

beitern eine grössere Herausforderung darstellt, als die Einführung von E-Business-Lösungen und das Erlangen von Technologiekompetenz. Viele Unternehmen müssen zuerst ihre Hausaufgaben in Bezug auf die persönlichen Kompetenzen und die menschliche Seite des Supply Chain Management machen bevor sie sich auf Technologielösungen einlassen. Die den vermeintlichen (Software)-Komplettlösungen zur Bewältigung aller Probleme und Herausforderungen im Supply Chain Management beigemessene Bedeutung hat innerhalb des Befragungszeitraumes rapide abgenommen. Viele Einkaufsleiter erkennen, dass erfolgreiche Supply Chains an erster Stelle von einer guten Vertrauensbasis zwischen den Partnern getragen werden. Ein gutes Informationssystem, das rasch und effizient funktioniert, sowie gemeinsame Standards bilden lediglich die Basis respektive eine Unterstützung dabei. Dies erklärt den Aufstieg der Kooperationskompetenz von einem der letzten Plätze im Jahr 2001 ins obere Mittelfeld des Jahres 2005.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Ruf nach einem verhaltens- und prozessorientierten Supply Chain Management grösser wird um langfristig Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Der Aufbau von Verhaltens- und Fachkompetenzen gehört zu den unerlässlichen Aufgaben im zukünftigen Supply Chain Management. Im folgenden Kapitel wird näher auf die wissenschaftliche und praktische Seite der Basiskompetenzen eingegangen.

3 Die 10 Basiskompetenzen im Supply Chain Management

Dieses Kapitel vermittelt einen Überblick über die zehn wichtigsten Basiskompetenzen im Supply Chain Management und fasst die nachfolgenden vertiefenden Ausführungen aus Wissenschaft und Praxis einfürend zusammen. Dieser Abschnitt wendet sich insbesondere an Manager, denen häufig die Zeit fehlt, um ein Buch wie dieses durchgängig zu lesen. Der Leser sollte sich bei jeder dargestellten Kompetenz fragen, ob diese in seinem Unternehmen vorhanden ist, ob aktiv an ihrem Aufbau gearbeitet wird und welche Methoden hierzu verwendet werden. Bemerkte er, dass eine Kompetenz sein besonderes Interesse erfordert, empfiehlt sich eine tiefere Auseinandersetzung mit dem entsprechenden Kapitel in diesem Buch.