

THOMAS RUDOLPH  
RANDY DRENTH  
JAN NIKLAS MEISE

Herausgeber

# Kompetenzen für Supply Chain Manager

 Springer

THOMAS RUDOLPH  
RANDY DRENTH  
JAN NIKLAS MEISE  
Herausgeber

# Kompetenzen für Supply Chain Manager

 Springer

# 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](http://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

<b>Herausforderungen an die Kompetenzen moderner Supply Chain Manager</b> .....	<b>1</b>
<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