

Vorwort

Im Herbst 2004 wurde eine Gruppe Studenten im ersten Semester eines Supply Chain Management-Kurses gefragt, was sie unter eine "Supply Chain" verstehen. Nach einer ausführlichen Diskussion einigten sie sich darauf, dass eine Supply Chain ein Netzwerk von Unternehmen ist. Als nächstes wurden sie gebeten, das Netzwerk zu vergessen und die Management-Funktionen zu benennen, die unbedingt gebraucht werden, um ein Unternehmen zu führen. Ohne langes Zögern einigten sie sich darauf, dass alle Funktionen gebraucht werden: Marketing, Finanzwesen, Produktion, Einkauf, Logistik sowie Forschung und Entwicklung. Danach wurden sie gefragt, welche Funktionen beteiligt werden müssen, um eine Supply Chain zu managen und sie kamen sehr schnell zu dem Schluss, dass zum Management einer Supply Chain mindestens so viele Management-Funktionen benötigt werden wie zum Führen eines einzelnen Unternehmens. Diese gescheiterten jungen Leute wussten, dass es nicht möglich ist, eine Supply Chain zu managen, wenn man nur drei Management-Funktionen einbezieht: Einkauf, Operations und Logistik. Und das ist dieselbe Schlussfolgerung, die von den Forschern und Managern im Rahmen des Global Supply Chain Forum zehn Jahre früher gezogen worden war.

1992 habe ich, ermutigt von Gary Ridenhower von 3 M, beschlossen, mit der Entwicklung eines Forschungszentrums zu beginnen, über das wir zuvor schon einige Jahre gesprochen hatten. Am 23. und 24. April 1992 haben Manager aus sechs Unternehmen meine Einladung angenommen und sich getroffen, um mit einem Forschungsprojekt zu beginnen, aus dem 1996 das Global Supply Chain Forum wurde, nachdem ich zur Ohio State University gewechselt hatte. Dieses Forum ist eine Plattform für Führungskräfte aus der Praxis und für Wissenschaftler, die hier die kritischen Themen bearbeiten, die dazu führen, dass man Spitzenleistungen in der Supply Chain erreichen kann. Die Mitglieder des Forums rekrutieren sich aus dem Führungspersonal von Unternehmen, die als Branchenführer bekannt sind. Dabei wird eine Ausgewogenheit angestrebt, die sowohl die Art der Unternehmen als auch die speziellen Kenntnisse der Manager berücksichtigt. Als Mitgliederzahl werden 15 Unternehmen angestrebt. Und es wird erwartet, dass die Mitglieder sich aktiv an den Aktivitäten des Forums beteiligen. Das erste Forschungsprojekt, mit dem sich das Forum beschäftigte, waren Partnerschaften. Ziel war es, herauszufinden, wie man mit anderen Mitgliedern der Supply Chain enge Geschäftsbeziehungen knüpfen könnte. In einem Fortschrittsbericht präsentierte das Forschungsteam eine Beschreibung der Charakteristika erfolgreicher Partnerschaften und die Hauptgründe für das Scheitern. Die Mitglieder betrachteten den Fortschritt als positiv, aber sie wollten ein Bewertungswerkzeug, um die Erwartungen der beiden Partner abzustimmen. 1996 wurde das Partnerschaftsmodell veröffentlicht, gefolgt von einem Anwenderhandbuch.

Während der Fertigstellung des Partnerschaftsmodell 1994 begann auch das Supply Chain Management-Forschungsprojekt. Mit dem Partnerschaftsmodell hatten die Manager nun ein Werkzeug, mit dem sie bestimmen konnten, ob und in welcher Intensität eine Partnerschaft begründet werden sollte. Seitdem haben sie sich auf die Erarbeitung eines Bezugssystems konzentriert, das ihnen bei der Koordination mit anderen Unternehmensbereichen und den entscheidenden Mitgliedern in der Supply Chain helfen sollte.

Bei der Entstehung dieses Bezugsrahmens sahen die Mitglieder des Forums Supply Chain Management eher als eine Angelegenheit des Gesamtgeschäfts und nicht so sehr als eine Initiative einzelner Funktionen wie Logistik oder Produktion. Ziel von Supply Chain Management waren die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit und das Erringen eines Wettbewerbsvorsprungs im Markt durch die Implementierung funktionsübergreifender Prozesse. Diese Prozesse stellen die Mechanismen dar, mit denen interne und externe Aktivitäten koordiniert werden können.

1994 stellten die Mitglieder des Forums in den Forumsmeetings den Entwicklungsstand des Supply Chain Managements in ihren Unternehmen vor. Auf dieser Basis haben wir dann unsere Definition von Supply Chain Management einschließlich des dazugehörigen Bezugsrahmens entwickelt. Dabei hat die Arbeit bei 3 M sehr starken Einfluss auf die Meinung der Gruppe darüber gehabt, wie ein Prozess aussehen müsste, mit dem man die Supply Chain erfolgreich managen kann.

1995 wurde beschlossen, dass sowohl Management-Seminare durchgeführt werden sollten als auch spezielles Trainingsmaterial entwickelt werden müsste. Das erste Seminar wurde im Februar 1996 im Mariott Sawgrass Resort angeboten. Das Seminar beruhte auf dem neu entwickelten Supply Chain Management Bezugsrahmen und enthielt bereits sieben der acht Prozesse. Der achte Prozess, Retourenmanagement, wurde kurz vor dem zweiten Seminar hinzugefügt, das im April 1997 stattfand. Mit Unterstützung der Mitglieder des Forums wurde 1997 eine Definition und ein Bezugsrahmen für Supply Chain management veröffentlicht. Grundlage für die Veröffentlichung waren die Seminarinhalte und die Forschungsarbeit des Forums bis zu diesem Datum. 2000 wurde erstmals ein MBA-Kurs für Supply Chain Management an der Ohio State University angeboten. Er beruhte auf dem Bezugsrahmen, den das Forum bis dahin erarbeitet hatte.

Von Anfang an repräsentierte das Supply Chain Management Bezugssystem, das in diesem Buch dargestellt wird, auf der Erfahrung und dem Wissen sowohl der Manager, die Mitglied im Forum waren, als auch auf der Erfahrung und dem Wissen des Forschungsteams. Der gegenwärtige Entwicklungsstand des Bezugsrahmens für Supply Chain Management ist das Ergebnis tausender Stunden des Lesens und Schreibens, unzählbarer Stunden der Diskussion mit Managern und Forschern in den Meetings des Forums und zahlreicher Besuche vor Ort, um Best Practices zu identifizieren und zu dokumentieren. Dieser Supply Chain Management Bezugsrahmen repräsentiert das Ergebnis von mehr als zehn Jahren gemeinsamer Anstrengung von Wissenschaft und Industrie. Die Veröffentlichung dieses Buches ist ein wichtiger Meilenstein in unserer laufenden Forschungsarbeit.

Douglas M. Lambert

Vorwort zu: Lambert, Douglas M.: Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance, Sarasota (Florida) 2006

Vorwort des Übersetzers

Von der kommunikativen Tüchtigkeit der Partnerschaft in der Supply Chain

Ich habe Professor Douglas M. Lambert im November 2008 beim 1. Darmstädter Top-Seminar für Logistik und Supply Chain Management, veranstaltet von Professor Dr. Dr. h.c. Hans-Christian Pfohl, Lehrstuhlinhaber am Fachbereich Unternehmensführung und Logistik der Technischen Universität Darmstadt, kennen gelernt. Das Partnerschaftskonzept überzeugte mich von Beginn an als elementarer Bestandteil eines erfolgreichen Supply Chain Managements und aufgrund seiner strengen Logik und systematischen Prozessdefinition.

Spontan fielen mir aus meiner Praxis als Journalist und Kommunikationsberater zahlreiche Fälle ein, in denen die Arbeit mit dem Partnerschaftskonzept allen Beteiligten Klarheit über ihre Situation und die jeweilige Interessenlage hätte verschaffen können. Ich bat seinerzeit Professor Lambert um die Konzept-Präsentation und die Erlaubnis, diese ins Deutsche übertragen und auch einsetzen zu dürfen. Die gab er mir spontan und, wie ich meine, gerne.

In zwei Workshops mit jeweils einem Lebensmitteldiscounter und einem Speditionsunternehmen konnte ich das Partnerschaftskonzept in der Praxis erproben. Der Erfolg hat mich davon überzeugt, dass das Konzept auch in Deutschland eine Chance hat und dass ein spürbarer Bedarf nach den Partnerschaftsworkshops besteht.

Mittlerweile verfüge ich über die Zustimmung Prof. Lamberts, sein Partnerschaftskonzept in Workshops im deutschsprachigen Raum einzusetzen. Mit einem kleinen Team professioneller Moderatoren und Kommunikationsberater können wir das Workshop-Format nun in die Praxis umsetzen.

Davon hat mich Douglas Lambert überzeugt: Die tatsächliche Nutzung der Synergiequellen im Supply Chain Management hängt wesentlich von der kommunikativen Tüchtigkeit dieser Partnerschaften ab. Mit der Übersetzung und Veröffentlichung dieser Broschüre möchte ich allen Interessierten die Gelegenheit geben, sich quasi aus erster Hand über das Partnerschaftsmodell zu informieren. Ich hoffe und wünsche, dass es zu zahlreichen erfolgreichen Workshops - und in ihrer Folge - zu bewussteren, angemessenen und nachhaltigen Partnerschaften kommt.

Jens Kohagen