

Alexa, Andreas

Article — Published Version

Supply Chain Management - eine Führungsaufgabe

Österreichische Militärische Zeitschrift (ÖMZ)

Suggested Citation: Alexa, Andreas (2018) : Supply Chain Management - eine Führungsaufgabe, Österreichische Militärische Zeitschrift (ÖMZ), ISSN 0048-1440, Bundesminister für Landesverteidigung (BMLV), Wien, Vol. 56, Iss. 6/2018, pp. 766-771

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/184691>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Supply Chain Management - eine Führungsaufgabe

Andreas Alexa

Eine leistungsfähige, vernetzte Supply Chain ist ein Grundbaustein der globalisierten Logistikwirtschaft und ein wesentliches Element zur Erhaltung der Durchhaltefähigkeit von Streitkräften im Einsatz. Durch die verstärkte Optimierung von Lieferketten und die damit entstehenden immer komplexeren und zeitkritischeren Liefernetze tritt das Supply Chain Management immer mehr in den Fokus der zivilen Unternehmensführung sowie der militärischen Führung. In den folgenden Ausführungen sollen die Grundsätze und Prinzipien des Supply Chain Managements, welche gleichermaßen die zivile Logistikwirtschaft als auch die Militärlogistik betreffen, näher behandelt, Interdependenzen erläutert und notwendige Kompetenzen abgeleitet werden.

Supply Chain Management

Zunächst sollen die zwei Begrifflichkeiten des Supply Chain Managements, nämlich Supply Chain sowie Management einer näheren Betrachtung unterzogen werden.

Supply Chain

Eine Supply Chain wird im weiteren Sinne aus all denjenigen Unternehmen bzw. dazu beitragenden Betrieben gebildet, die daran beteiligt sind, einen Kundenwunsch zu erfüllen.¹⁾

Dies umfasst im Wesentlichen die Entwicklung, Erstellung und Lieferung eines Erzeugnisses, das sowohl als ein Produkt als auch eine Dienstleistung gesehen werden kann. Die Supply Chain reicht daher vom Rohstofflieferanten bis zum Endverbraucher. Auch wenn eine Supply Chain des Öfteren linear dargestellt wird, also vom Zulieferer zum Produzenten und anschließend über den Verteiler zum Kunden, ist eine Supply Chain mehr als ein Netzwerk zu verstehen, da unterschiedliche Zulieferer bzw. verschiedene Verteiler zum Wertschöpfungsprozess beitragen.

Hierbei handelt sich um ein flexibles Netzwerk, in dem sich Partner und Beziehungen ändern können.²⁾ Damit wird die immer stärkere Komplexität der Austauschbeziehungen deutlich, bei der auf einer Wertschöpfungsstufe meist mehrere Lieferanten und Kunden existieren. In der Betrachtung der Effizienz konzentriert man sich daher auf die unterschiedlichen Prozesse, die im Netzwerk der beteiligten Unternehmen ablaufen.

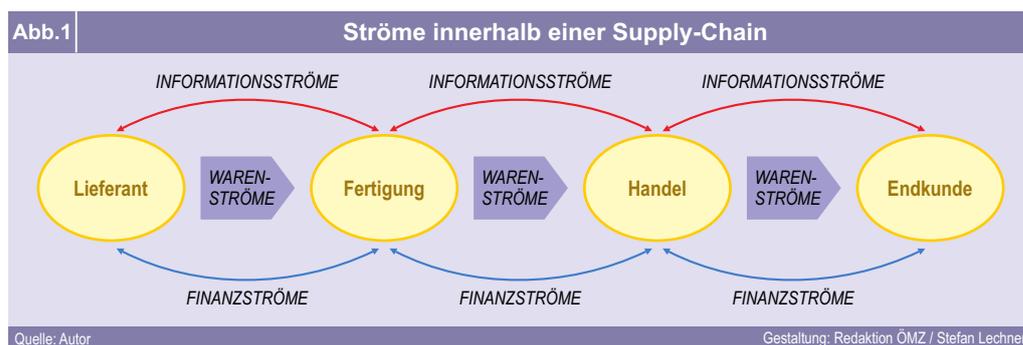
Die Supply Chain stellt somit eine ganzheitliche Verkettung von vor-, nach- und parallelgelagerten Stufen zu einem überbetrieblichen Produktions- und Logistiknetzwerk dar, in dem alle Beschaffungs-, Produktions-, Lager- und Transportaktivitäten vernetzt abgewickelt werden.³⁾

Bei genauerer Betrachtung können drei Charakteristika festgestellt werden. Erstens wird eine Supply Chain durch mehr als ein Unternehmen gebildet. Zweitens sind die teilnehmenden Unternehmen eigenständig und arbeiten durch vertragliche Übereinkünfte zusammen. Und drittens tragen die auf ein Ziel ausgerichteten, miteinander vernetzten Unternehmen im Rahmen der Supply Chain zur Wertschöpfungskette bei.⁴⁾

Ströme innerhalb einer Supply Chain

Innerhalb einer Supply Chain sind drei unterschiedliche Ströme zu unterscheiden: Warenströme, Informationsströme sowie Geldströme (vgl. Abbildung 1).

Im Vordergrund der Betrachtungen stehen die Warenströme, also die Bewegungen der Waren durch die unterschiedlichen Stufen (Lieferant, Fertigung, Handel, Endkunde) bzw. innerhalb der jeweiligen Stufen der Supply Chain. Dieser Warenstrom ist mit der Erfüllung der Grundfunktionen des Handels verbunden, indem



dadurch die Raum-, Zeit- und Mengenüberbrückung vollzogen wird. Hinsichtlich der Warenprozesse besteht die logistische Kernproblematik darin, die Verfügbarkeit aller im Handel benötigten Artikel sicherzustellen. Je größer die Artikelvielfalt ist und je unterschiedlicher die Eigenschaften der einzelnen Artikel sind, umso anspruchsvoller sind die Anforderungen, die sich an die Gestaltung der Supply Chain ergeben.⁶⁾ In diesem Sinne haben z.B. die Größe der Artikel, die Transport- oder Temperaturempfindlichkeit oder die Verderblichkeitseigenschaften der Ware einen hohen Einfluss auf das Design einer Supply Chain.

Der Warenstrom in der Supply Chain vollzieht sich allerdings nicht von alleine, sondern er setzt voraus, dass er durch Informationsströme zwischen den beteiligten Akteuren ergänzt wird. Die Informationen können dem Warenstrom vorauslaufen, diesen begleiten und ihn erläutern, dem Warenstrom nachfolgen und ihn bestätigen oder nicht bestätigen oder den Warenstrom auslösen und kontrollieren.⁷⁾ Im Rahmen des Informationsstromes sind somit entsprechende Auftragsübermittlungs- und Auftragsbearbeitungsprozesse von Bedeutung. Neben diesen direkt für die Supply Chain-Prozesse relevanten Informationen sind zudem weitergehende Informationen, wie z.B. Prognosedaten, Kaufverhaltensinformationen, Informationen über die Angebotsverfügbarkeit bei den Herstellern oder allgemeine, die Lieferanten betreffende Informationen von Bedeutung. Die Informationen bzw. das Informationsmanagement haben einen hohen Stellenwert, da sie nicht nur der Planung, Steuerung und Kontrolle der Supply Chain-Prozesse dienen, sondern auch die Voraussetzung für schnelle und flexible Reaktionen darstellen und es ermöglichen, eine proaktive Gestaltung der Supply Chain vorzunehmen.⁸⁾

Geldströme sind begleitende Ströme zu den Warenströmen und werden auch als Kapitalfluss bezeichnet und resultieren aus den im Leistungsbereich erstellten Produkten und Dienstleistungen.⁹⁾ Verzögerungen im Geldstrom, die von unterschiedlichsten Gründen hervorgerufen werden, können sich direkt auf die Wirksamkeit der Supply Chain auswirken.

Prinzipien zur Gestaltung einer Supply Chain

Die Gestaltung einer Supply Chain hat sich an den Prinzipien Ganzheitlichkeit, Fluss-, Markt- und Zeitorientierung auszurichten.

Da Ursache und Wirkung in der logistischen Kette meist weit auseinanderliegen, tritt der Nutzen einer



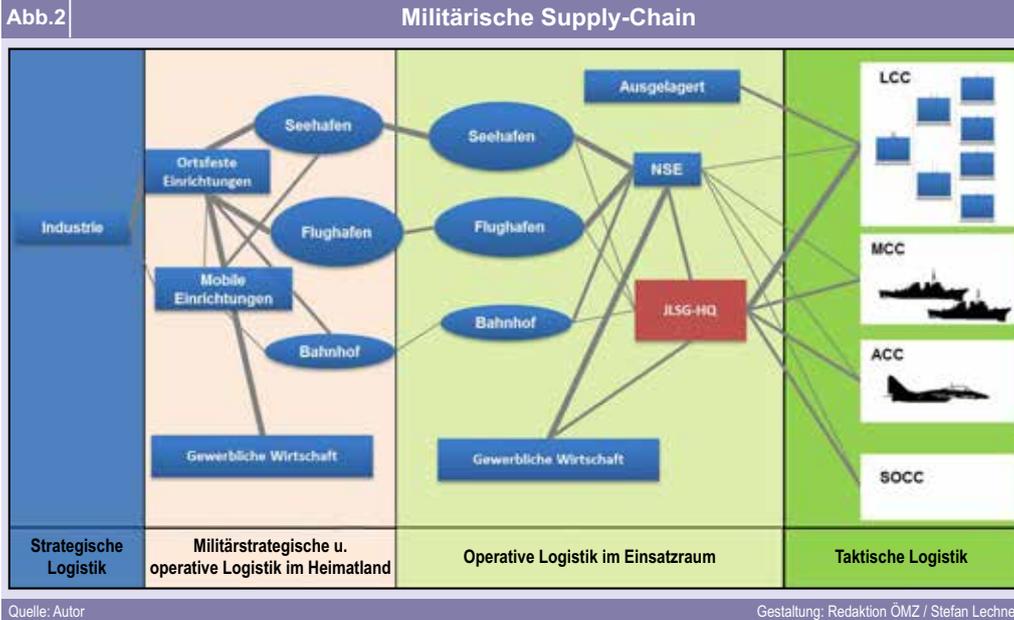
BUNDESHEER/ZORN

Ein funktionierendes Versorgungsnetzwerk ist der Eckpfeiler zur Erhaltung der Durchhaltefähigkeit von Streitkräften.

Maßnahme häufig nicht dort auf, wo diese gesetzt wurde. Um dem Prinzip der Ganzheitlichkeit gerecht zu werden, müssen daher sämtliche Aufgaben entlang der Lieferkette in die Gestaltung des logistischen Systems einbezogen werden. Jede dieser Aufgaben ist auf Auswirkungen auf andere Aspekte zu untersuchen, wobei hierbei bewusst die Betrachtung über Organisationsgrenzen hinweg erfolgt. Lange Warte- und Liegezeiten behindern die Flexibilität eines logistischen Systems erheblich. Durch die Flussorientierung der Supply Chain ist eine Reduzierung der Durchlaufzeiten möglich. Dabei werden die Waren-, Informations- und Geldströme synchronisiert. Voraussetzung dafür ist eine prozessgerechte Ablauforganisation und eine eindeutige Verantwortungszuordnung in der Aufbauorganisation. Die Orientierung am Markt bedeutet, dass alle logistischen Aufgaben innerhalb der Supply Chain an den Kundenanforderungen ausgerichtet werden. Ein leistungsfähiges Informationssystem ist daher eine unabdingbare Notwendigkeit. Das Prinzip der Zeitorientierung sieht schließlich eine schnelle Bereitstellung von Material und Informationen, durch einfache Strukturen und wenigen Entscheidungsstufen, vor.¹⁰⁾

Militärische Supply Chain oder Versorgungskette

In weiterer Folge soll untersucht werden, inwieweit die Funktionalität einer zivilen Supply Chain in den militärischen Bereich übertragen werden kann. Im österreichischen Bundesheer wird der Begriff Versorgungskette verwendet, der durch das Zusammenwirken der Logistiktruppen, Versorgungsdienste und -einrichtungen verschiedener Führungsebenen im Rahmen der Versorgungsabläufe gekennzeichnet ist.¹¹⁾ Interessant dabei ist, dass als englischsprachige Bezeichnung der Begriff „Supply Chain“ festgelegt ist. Auch die militärische



Management

Im Sinne einer zielgerichteten Tätigkeit sind die Aufgaben des Managements die Festlegung von Zielen der Organisation, die Entwicklung einer Strategie zur Zielerreichung sowie die Organisation und Koordination der Produktionsfaktoren und die Führung der Mitarbeiter.¹⁴⁾

Es lassen sich eine funktionale und andererseits eine institutionelle Perspektive des Begriffes Management festmachen. Das funktionale Führungsverständnis beschreibt Management als Gesamtheit der Aktivitäten zur Planung, Steuerung und Kontrolle der auszuführenden Handlungen. Es geht dabei primär um eine zielorientierte Gestaltung,

Lenkung und Entwicklung einer Organisation. Das institutionelle Führungsverständnis umfasst alle Personen einer Organisation, die mit Weisungsbefugnissen bzw. mit Entscheidungsgewalt ausgestattet sind, um Handlungen auf angestrebte Ziele auszurichten.¹⁵⁾

Im militärischen Sprachgebrauch hat auch - nicht zuletzt durch die verstärkte Übernahme englischsprachiger bzw. ziviler Begriffe - der Begriff Management Einzug gefunden. Bei einem Vergleich mit dem Begriff militärische Führung, die ein allgemeines, richtungweisendes, steuerndes und motivierendes Einwirken auf Personen oder Organisationselemente ist, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen und die Organisation zu optimieren,¹⁶⁾ lässt sich feststellen, dass dieser Terminus in Teilen mit dem Begriff Management gleichzusetzen wäre. Geht es allerdings tatsächlich nur um die Menschenführung, wäre der Begriff „Leadership“ zu verwenden. Während der Fokus der „Leader“ auf den Menschen liegt, konzentrieren sich „Manager“ auf die Arbeit.

Supply Chain Management

Nach der getrennten Betrachtung der zwei Begriffe Supply Chain und Management werden diese nun in das Supply Chain Management zusammengeführt.

Das Supply Chain Management steuert die Logistikketten aller miteinander vernetzten Unternehmen der Wertschöpfungskette. Dabei wird der komplette Weg des Erzeugnisses (mit den dazugehörigen Geld- und Informationsströmen) vom Zulieferer über den Hersteller, den Groß- und Einzelhandel bis hin zum Kunden betrachtet.¹⁷⁾ Es ist somit als Netzwerk vertikal verbundener Unternehmungen zu verstehen, die zumindest über eine gemeinsame Strategie verfügen und den Willen zur kooperativen Zusammenarbeit bzw. zur gemeinsamen Verantwortung in ihrem Handeln bekundet haben. Das Ziel im Supply Chain Management ist daher eine ausgewogene Balance des latenten Spannungsverhältnisses aller involvierten Akteure zu erhalten und die Effektivität und Effizienz zu steigern.

Supply Chain, also die Versorgungskette, ist nicht linear, sondern netzwerkartig aufgebaut (vgl. Abbildung 2).

Auch wenn im Rahmen der klassischen Folgeversorgung die übergeordnete Ebene der darunterliegenden Ebene Güter zuführt oder diese abgeholt werden, ist in aktuellen Einsätzen eine Einbindung von weiteren logistischen Dienstleistern unumgänglich. Diese können logistische militärische Kräfte von Partnerationen, Leistungen von einem Gastland oder von zivilen Unternehmen sein. Diese Leistungen können auf unterschiedlichen Führungsebenen zur Sicherstellung der Durchhaltefähigkeit erbracht werden. Somit wird aus dem linearen Modell ebenfalls ein Netzwerk-Modell mit unterschiedlichen am logistischen Sicherstellungsprozess beteiligten Akteuren.¹³⁾

Die notwendigen Ströme innerhalb einer militärischen Versorgungskette sind ebenfalls die bereits angesprochenen Warenströme, Informationsströme sowie Geldströme. Können die notwendigen Güter nicht im Einsatzraum oder in der Nähe des Einsatzraumes beschafft werden, sind lange Transportwege mit unterschiedlichen Transportmitteln aus dem meistens weit entfernten Heimatland in Kauf zu nehmen (vgl. Abbildung 1).

Dadurch entsteht ein zusätzliches Risiko einer Unterbrechung des Warenstromes und einer folgenden Minderung der Einsatzbereitschaft der eingesetzten Kräfte. Geeignete Maßnahmen, wie Vorratshaltung im Einsatzraum, Schutz der Versorgungskette bzw. der zivilen Transporte oder Transport mit militärischen Kräften, sind vorzusehen. Auch die Militärlogistik ist von zeitgerechter, adäquater und sicherer Information abhängig. Sichere Informationsströme sind unumgänglich, um die Warenströme aus unterschiedlichen Bereichen zu koordinieren und zu steuern. Schlussendlich müssen auch Leistungen bezahlt werden. Geldströme ermöglichen erst die Warenströme und sind daher ein wesentliches Element in einer militärischen Supply Chain oder Versorgungskette.

Phasen der Implementierung des Supply Chain Managements

Die Implementierung eines Supply Chain Managements in einem Unternehmen folgt einem vierstufigen Prozess, der dem allgemeinen militärischen Führungsverfahren nicht unähnlich ist. Nach einer ersten Orientierung erfolgt die Planung der zu setzenden Maßnahmen mit Entscheidung. Danach werden die beschlossenen Aktivitäten umgesetzt und in weiterer Folge überwacht und gegebenenfalls Steuerungsmaßnahmen ergriffen.

Supply Chain-Analyse

Zu Beginn eines Supply Chain-Projekts steht die Supply Chain-Analyse. Durch diese wird untersucht, welche und wie viele Unternehmen in das eigene eingebunden sind. Durch Instrumente wie die Netzplantechnik werden kritische Knoten und Kanten innerhalb der Supply Chain eruiert, die gesteuert bzw. überwacht werden müssen.¹⁸⁾ Es entsteht dadurch ein mehrdimensionales Bild, da ein Unternehmen oftmals in verschiedenen Stufen in mehrere Supply Chains eingebunden ist. Ein wesentlicher Punkt ist das Festlegen von unternehmensübergreifenden Zielen. Diese dienen in weiterer Folge als Leitlinie zur Ausgestaltung der Supply Chain.

Zu Beginn einer logistischen militärischen Einsatzplanung werden die Rahmenbedingungen analysiert, unter denen der Einsatz durchgeführt werden muss. Faktoren - wie verfügbare Ressourcen, Infrastruktur oder Dienstleistungen in einem oder auf dem Weg in den Einsatzraum - müssen aufbereitet werden, um Grenzen und Möglichkeiten der logistischen Unterstützung ableiten zu können. Daraus ergibt sich ein umfassendes Bild, das für die weitere Planung notwendig ist.¹⁹⁾

Supply Chain-Planung

Diese Phase orientiert sich an kollaborativen Planungsentscheidungen innerhalb der Supply Chain. Nachdem die strategischen Überlegungen in der Supply Chain-Analyse fixiert wurden, beginnt der Umsetzungsprozess auf Planungsebene. Diesbezüglich sind Bedarfe, Bestände, Kapazitäten oder Kapazitätszuordnungen der Akteure abzugleichen.²⁰⁾ Durch die Implementierung von effizienten Kooperationsmodellen zwischen den beteiligten Unternehmen und einer adäquaten Ablauforganisation innerhalb der Supply Chain werden die in der ersten Phase gesetzten Ziele zumindest planerisch erreicht.

Die Planung und in weiterer Folge Implementierung einer militärischen Supply Chain in einer Operation ist eine wesentliche Beitragsleistung, um die eingesetzten Kräfte logistisch unterstützen zu können. Die entwickelte Supply Chain hat sich an den Einsatzerfordernissen zu orientieren und kann aus unterschiedlichen Beitragsleistern wie zivilen Unternehmen und nationalen oder multinationalen militärischen Kräften zusammengesetzt sein. Dabei sind auch ökonomische Aspekte zu berücksichtigen, da auch die finanzielle Ressource nicht uneingeschränkt verfügbar ist.²¹⁾

Supply Chain Operations

Nachdem die Planungstätigkeiten abgeschlossen sind, werden ausführende logistische Aktivitäten ini-

tiert. Ein wichtiger Pfeiler dieser Umsetzung besteht in der Auftragsabwicklung, in der alle logistischen Tätigkeiten, die zur kompletten Bearbeitung eines Kundenauftrags notwendig sind, eingeschlossen sind.²²⁾ Dies beinhaltet Steuerungs- und Regelprozesse sowie Aufgaben zur Planung, Steuerung und Überwachung des Materialflusses.²³⁾

Zur Sicherstellung der Durchhaltefähigkeit einer Streitkraft werden in dieser Phase Folgeversorgungsmaßnahmen durch die militärischen logistischen Kräfte durchgeführt bzw. Leistungen von externen, nicht-militärischen Quellen bezogen. Ziel ist es hierbei, die notwendigen Güter bzw. Dienstleistungen den Truppen bereitzustellen, damit diese in der Lage sind, die an sie gestellten Aufgaben zu erfüllen. Auch bei den militärischen Supply Chain Operations sind Kontroll-, Steuerungs- und Regelprozesse notwendig, um die Effizienz und Effektivität der Maßnahmen zu erhöhen.²⁴⁾

Supply Chain Controlling

Zur Überprüfung, ob die richtigen Maßnahmen erfolgen, sind die gesetzten Aktivitäten permanent zu überwachen, und gegebenenfalls ist steuernd in die Prozesse einzugreifen. Das Supply Chain Controlling unterstützt das Supply Chain Management bei der Gestaltung des unternehmensübergreifenden Netzwerkes sowie der daraus resultierenden Lenkung der interorganisationalen Prozesse.²⁵⁾

Voraussetzung hierfür ist, dass eine unternehmensübergreifende Informationsversorgung über die Schnittstellen einer Supply Chain hinweg sichergestellt ist. Die Informationsflüsse müssen dabei sowohl unternehmensintern zwischen verschiedenen funktionalen Bereichen (z.B. Einkauf, Produktion, Vertrieb) fließen als auch extern zwischen verschiedenen Unternehmen, die jeweils auf unterschiedlichen Stufen der Supply Chain tätig sind.

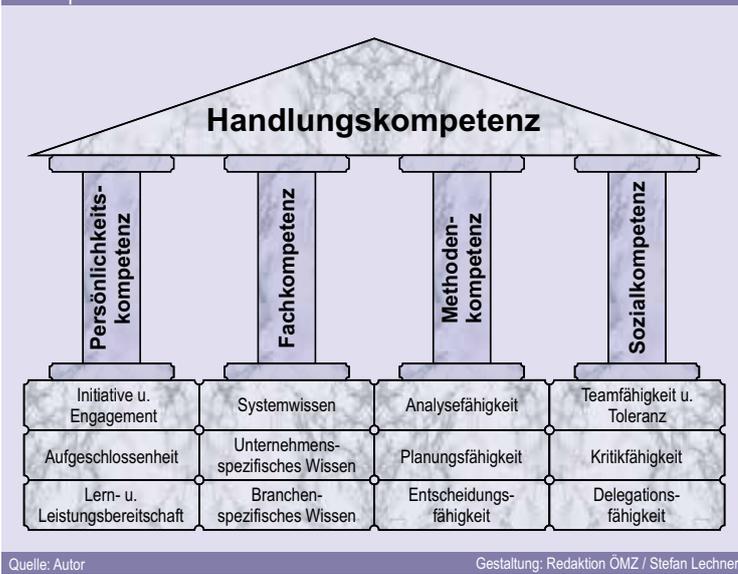
Die zur Kontrolle und Steuerung notwendigen Kennzahlen müssen grundsätzlich immer mit Ursache-Wirkungszusammenhängen hinterlegt werden. Häufig wird nur auf die internen Prozesse eines Unternehmens und die Performance des eigenen Unternehmens innerhalb der Supply Chain fokussiert. Es ist aber notwendig, eine Gesamtbetrachtung über die gesamten Stufen einer Supply Chain zu implementieren, um einen Entscheidungsnutzen hervorbringen. Durch eine vollständige Übersicht über die Warenflüsse können Krisen bzw. Unsicherheiten in der Supply Chain abgefedert werden.

Dieses effektive Logistikcontrolling durch intensive Nutzung von Informationstechnologien ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Supply Chain Management.²⁶⁾

Kompetenzanforderungen an den Supply Chain-Manager

Das erweiterte Aufgabenspektrum des modernen Supply Chain-Managers fordert eine Vielzahl unterschiedlicher Kompetenzen. Neben notwendigen Fachkenntnissen über Prozesse, Absatzmarkt und das eigene Unternehmen rücken v.a. Softskill-Anforderungen in den Vordergrund.²⁷⁾ Die unterschiedlichen Facetten

Abb.3 Handlungskompetenz von Führungskräften



dieser Anforderungen können nach dem sogenannten Four Skills-Approach systematisiert werden. Hierbei werden vier verschiedene Arten von Kompetenzen, die Führungskräfte brauchen, unterschieden: Persönlichkeitskompetenz, Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz.

Diese vier Kompetenzen werden auch als Handlungskompetenz bezeichnet (vgl. Abbildung 3).

Darunter wird die Fähigkeit verstanden, aufgabengemäß, zielgerichtet, situationsbedingt und verantwortungsbewusst Aufgaben zu erfüllen und Probleme erfolgreich zu lösen.²⁸⁾ Das kann, je nach arbeitsorganisatorischen Gegebenheiten, allein oder in einem Team erfolgen.

Persönlichkeitskompetenz

Die Persönlichkeitskompetenz beinhaltet Fähigkeiten und Einstellungen, in denen sich die individuelle Haltung zur Welt und insbesondere zur Tätigkeit widerspiegelt.²⁹⁾ Es handelt sich hierbei um Persönlichkeitseigenschaften, die nicht nur im Arbeitsprozess wichtig sind.

Ein Supply Chain-Manager hat sowohl bei der Gestaltung einer Supply Chain als auch bei der Überwachung der Aktivitäten durch Initiative und Engagement maßgeblichen Anteil an der Erreichung der Zielsetzungen. Da an Supply Chain unterschiedliche Unternehmen beteiligt sind, hat er im Sinne einer Kunden- bzw. Partnerorientierung aufgeschlossen zu anderen Kulturen oder Herangehensweisen zu sein. Die sogenannte interkulturelle Kompetenz ist daher eine unumgängliche Notwendigkeit für den Supply Chain-Manager. Dieser muss den Willen und die Bereitschaft haben, sich auf Personen bzw. Organisationen und deren Handlungs- bzw. Arbeitsweisen einzulassen, diese zu verstehen und, wenn notwendig, zu akzeptieren. Dies ist der erste Schritt in Richtung einer effektiven Zusammenarbeit. Durch stetiges Lernen wird das Wissen vermehrt und man somit in die Lage versetzt, Neuerungen zu erfassen und anzuwenden. Das lebenslange Lernen ist nicht an Weiterbildungsveranstaltungen gebunden, sondern hat auch im privaten Umfeld stattzufinden.

Fachkompetenz

Unter Fachkompetenz wird die Beherrschung der in einem bestimmten Bereich verwendeten Methoden, Techniken oder Verfahren verstanden, um Aufgabenstellungen erfolgreich lösen zu können. Führungskräfte müssen über die Fähigkeit verfügen, fachbezogenes und fachübergreifendes Wissen zu verknüpfen, zu vertiefen, kritisch zu prüfen sowie in Handlungszusammenhängen anzuwenden.³⁰⁾ Das fachliche Wissen ist die Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Supply Chain-Manager und ist die am leichtesten zu vermittelnde Kompetenz. Diese Fähigkeit wird primär durch eine gute Ausbildung sowie durch Erfahrung und Vertrautheit mit den damit verbundenen Aufgaben und durch fachspezifische Weiterbildung begründet und ist somit trainierbar und veränderbar.

Methodenkompetenz

Bei der Methodenkompetenz geht es um die optimale Nutzung des im Zuge der Fachkompetenz erworbenen Wissens. Durch ein methodisches bzw. systematisches Vorgehen und durch eine kreative Neukombination von Informationen und Lösungswegen werden Pläne entwickelt, um ein Ziel zu erreichen.³¹⁾ Angesichts der zunehmenden Komplexität in der Generierung, Durchführung und Überwachung des Supply Chain Managements und der schwindenden Halbwertszeit des Fachwissens wächst die Bedeutung der methodischen Kompetenz.

Sozialkompetenz

Die soziale Kompetenz beschäftigt sich mit dem Umgang der Führungskraft mit den Mitarbeitern, um in den Beziehungen zu diesen situationsadäquat zu handeln.³²⁾ Es geht darum, die Mitarbeiter so zu motivieren, dass sie im Sinne der Zielerreichung arbeiten. Es ist Loyalität bei den Mitarbeitern aufzubauen, und soziale Phänomene müssen wahrgenommen und auch beeinflusst werden. Es sind dies hauptsächlich kommunikative Fähigkeiten, die im Zusammenhang mit Gruppen- und Teamarbeit, aber auch im Kontakt mit Partnern Bedeutung erlangen.

Fazit

Das Supply Chain Management ist eine komplexe Aufgabe, die in zivilen Unternehmen durch speziell ausgebildetes Personal erfüllt wird. Die Planung, Leitung und Steuerung einer innerbetrieblichen bzw. außerbetrieblichen Wertschöpfungskette ist aufgrund begrenzter Ressourcen, zeitkritischer Warenströme sowie individueller Kundenerwartungen ein unumgänglicher Faktor für den Erhalt und die Weiterentwicklung von Unternehmen. Im militärischen Bereich ist ebenfalls eine gesamtheitliche Betrachtung der Versorgungskette von der Basis Inland über unterschiedliche Transportwege bis in die Basis Einsatzraum notwendig, um die Durchhaltefähigkeit von Streitkräften zu gewährleisten. Ein Management der wesentlichen Ströme in einer militärischen Supply Chain oder Versorgungskette ist daher zwingend notwendig und muss von Beginn an mitbeurteilt und geplant bzw. in weiterer Folge die Durchführung überwacht und gesteuert werden. Militärische logistische Führungskräfte oder militärische Supply Chain-Manager müssen daher über

die entsprechenden Kompetenzen verfügen, um die an sie gesetzten Erwartungen auch erfüllen zu können. Dieser kompetenzorientierten Ausbildung von Führungskräften wird an der Landesverteidigungsakademie in Wien im Rahmen der Lehr- bzw. Studiengänge ein großer Stellenwert eingeräumt. Dadurch erhalten die Teilnehmer das notwendige Rüstzeug, um die an sie gestellten Anforderungen bestmöglich zu erfüllen. ■

ANMERKUNGEN:

- 1) Michael Huth/Frank Romeike: Grundlagen des Risikomanagements in der Logistik. In: Risikomanagement in der Logistik. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2016, S.33.
- 2) Vgl. Holger Beckmann: Supply Chain Management: Grundlagen, Konzept und Strategien. In: Supply Chain Management Strategien und Entwicklungstendenzen in Spitzenunternehmen, Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2004, S.1f.
- 3) Vgl. Sascha Nicolai: eSupply Chain Management als strategisches Managementkonzept. In: E- Supply-Chain-Management, Wiesbaden: Gabler Fachverlag, 20042, S.5.
- 4) Vgl. Dawei Lu: Fundamentals of Supply Chain Management, o.O, 2011, S.9.
- 5) Grafik von Verfasser erstellt.
- 6) Vgl. Joachim Hertel/Joachim Zentes/Hanna Schramm-Klein: Supply-Chain-Prozess und Supply-Chain-Konzepte. In: Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 20112, S.124.
- 7) Vgl. Hans-Christian Pfohl: Logistiksysteme, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 20107, S.8.
- 8) Vgl. Joachim Hertel/Joachim Zentes/Hanna Schramm-Klein: Supply-Chain-Prozess und Supply-Chain-Konzepte. In: Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 20112, S.125f.
- 9) Vgl. Gomm Moritz: Supply Chain Finanzierung, Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2008, S.64.
- 10) Vgl. Ullrich Wegner/Kirsten Wegner: Einführung in das Logistik-Management, Wiesbaden: Springer Gabler, 2017, S.1f.
- 11) Vgl. BMLV: Militärlexikon - Stand 1. April 2018.
- 12) Grafik von Verfasser erstellt.
- 13) Vgl. Moshe Kress: Operational Logistics, Heidelberg: Springer, 2016, S.148.
- 14) Vgl. Internet Dokument: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-37609/version-261043>, abgerufen am 7.5.2018.
- 15) Vgl. Ralf Dillerup/Roman Stoi: Unternehmensführung: Management und Leadership, München: Vahlen, 2016, S.10.
- 16) Vgl. BMLVS: DVBH(zE) Taktischer Führungsprozess, Wien: Eigenverlag, 2009, S.15.
- 17) Vgl. Hartmut Werner: Supply-Chain-Management: Grundlagen, Strategien, Instrument und Controlling, Wiesbaden: Gabler, 2010, S.11.
- 18) Vgl. Sebastian Kummer/Oskar Grün/Werner Jammernegg (Hrsg.): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, München: Pearson, 2009, S.339.
- 19) Vgl. SHAPE: Comprehensive Operations Planning Directive, Mons: Eigenverlag, 2013, S.4-42.
- 20) Vgl. Hartmut Werner: Supply-Chain-Management: Grundlagen, Strategien, Instrument und Controlling, Wiesbaden: Gabler, 2010, S.75.
- 21) Vgl. BMLVS: MBIBH Handakt Einsatzunterstützung operative Führungsebene, Wien: Eigenverlag, 2015, S.100f.
- 22) Vgl. Hartmut Werner: Supply-Chain-Management: Grundlagen, Strategien, Instrument und Controlling, Wiesbaden: Gabler, 2010, S.75.
- 23) Vgl. Sebastian Kummer/Oskar Grün/Werner Jammernegg (Hrsg.): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, München: Pearson, 2009, S.342.
- 24) Vgl. BMLVS: MBIBH Handakt Einsatzunterstützung operative Führungsebene, Wien: Eigenverlag, 2015, S.117.
- 25) Vgl. Magnus Westhaus: Supply Chain Controlling: Definition, Forschungsstand, Konzeption, Wiesbaden: GWV Fachverlag, 2007, S.46.
- 26) Ullrich Wegner/Kirsten Wegner: Einführung in das Logistik-Management, Wiesbaden: Springer Gabler, 2017, S.1f.
- 27) Vgl. Thomas Rudolph/Randy Drenth/Jan Niklas Meise (Hrsg.): Kompetenzen für Supply Chain Manager, Berlin: Springer Verlag, 2007, S.6.

- 28) Vgl. Internet Dokument: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85640/handlungskompetenz-v7.html>, abgerufen am 20.7.2017.
- 29) Vgl. Internet Dokument: <http://qualifikation.kenline.de/qualifikation/fachkkompetenz.htm>, abgerufen am 20.7.2017.
- 30) Vgl. Internet Dokument: <http://qualifikation.kenline.de/qualifikation/fachkkompetenz.htm>, abgerufen am 20.7.2017.
- 31) Vgl. Internet Dokument: <http://qualifikation.kenline.de/qualifikation/fachkkompetenz.htm>, abgerufen am 20.7.2017.
- 32) Vgl. Thomas Rudolph/Randy Drenth/Jan Niklas Meise (Hrsg.): Kompetenzen für Supply Chain Manager, Berlin: Springer Verlag, 2007, S.150.



Mag. Andreas Alexa

Geb. 1970; Oberst des Generalstabsdienstes; 1989 Grundwehrdienst als Einjährig Freiwilliger; 1993 Ausmusterung als Technischer Offizier zum Panzer-grenadierbataillon 35, dort Verwendung als Kommandant Instandsetzungszug, Technischer Offizier & Kraftfahr-offizier, Kommandant Stabskompanie, S4 bis 2007; danach Hauptlethroffizier Einsatzversorgung im Institut Versorgung an der Heereslogistikschule; Absolvent des 18. Generalstabslehrganges; 2010-2013 Hauptlethroffizier & Forscher für Logistik im Institut für Höhere Militärische Führung an der Landesverteidigungsakademie; 2013-2014 Referatsleiter in der Abteilung Militärstrategie; seit Dezember 2014 Leiter des Referats Logistik im Institut für Höhere Militärische Führung an der Landesverteidigungsakademie; 2007-2010 Individuelles Diplomstudium Landesverteidigung an der Universität Wien; 2005 Auslandseinsatz bei AUCON/KFOR als Kraftfahr-offizier; diverse Auslandsaufenthalte im Fachbereich; Hauptberuflich Lehrender am FH-MaStg Militärische Führung; Forschungsschwerpunkte: militärstrategische, operative und multinationale Militärlogistik, Interdependenzen der zivilen Logistik mit der Militärlogistik, Theorien, Modelle sowie Methoden der Militärwissenschaft und Aspekte der hochschulischen Lehre.