

Marc-Oliver Holzapfel

'Balanced Scorecard' - gestütztes Change Management bei der Einführung elektronischer Beschaffungssysteme

Eine Darstellung am Beispiel inhabergeführter Unternehmungen der Automobilzuliefererindustrie

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2006 Diplom.de
ISBN: 9783836606790

Marc-Oliver Holzapfel

'Balanced Scorecard' - gestütztes Change Management bei der Einführung elektronischer Beschaffungssysteme

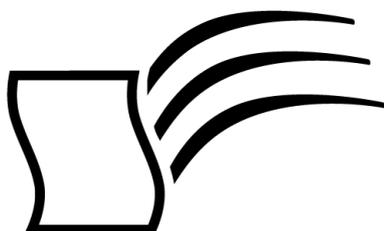
**Eine Darstellung am Beispiel inhabergeführter Unternehmungen der
Automobilzuliefererindustrie**

Marc-Oliver Holzapfel

'Balanced Scorecard' - gestütztes Change Management bei der Einführung elektronischer Beschaffungssysteme

*Eine Darstellung am Beispiel inhabergeführter
Unternehmungen der Automobilzuliefererindustrie*

Diplomarbeit
Universität Siegen
Fachbereich Sprach-, Literatur- und Medienwissenschaften
Studiengang Medienplanung, -entwicklung und -beratung
Oktober 2006



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

Marc-Oliver Holzapfel

'Balanced Scorecard' - gestütztes Change Management bei der Einführung elektronischer Beschaffungssysteme

Eine Darstellung am Beispiel inhabergeführter Unternehmungen der Automobilzuliefererindustrie

ISBN: 978-3-8366-0679-0

Druck Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2007

Zugl. Universität Siegen, Siegen, Deutschland, Diplomarbeit, 2006

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, 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 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2007

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Problemstellung	1
1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
2 Themenspezifische Abgrenzungen und theoretische Grundlagen des Change Management	4
2.1 Definition des Change Management	4
2.2 Ziele des Change Management	4
2.3 Ausgewählte theoretische Grundlagen des Change Management.....	5
2.3.1 Form und Intensität des Wandels	5
2.3.2 Prozessverläufe des Wandels.....	6
2.3.3 Von der Organisationsentwicklung zum Change Management.....	8
2.4 Ein Bezugsrahmen des Change Management.....	10
2.4.1 Erläuterungen zum Bezugsrahmen des Change Management	10
2.4.2 Handlungsfelder im Bezugsrahmen.....	11
2.4.2.1 Zusammenhang von Wandel und Strategie	11
2.4.2.2 Führung im Wandel	12
2.4.2.3 Organisationsstruktur als Ausdruck des Wandels	12
2.4.2.4 IuK-Technologie als inhärenter Auslöser von Wandel	13
2.4.2.5 Unternehmungskultur.....	15
2.4.3 Change Management-Instrumente und unterstützende Funktionen.....	15
2.4.3.1 Kommunikation und Information als Katalysatoren des Wandels.....	15
2.4.3.2 Projektmanagement	17
2.4.3.3 Wandlungscontrolling.....	18
2.4.3.4 Personalmanagement	18
2.5 Inhabergeführte Unternehmungen im Wandel.....	19
2.6 Beschaffung in Unternehmen.....	21

2.6.1	Ziele der Beschaffung	21
2.6.2	Aufgaben der Beschaffung	23
2.6.3	Ausgewählte elektronische Beschaffungssysteme	25
2.6.3.1	Elektronische Marktplätze	25
2.6.3.2	Schwarze Bretter oder „Bulletin Boards“	27
2.6.3.3	Elektronische Börsen.....	27
2.6.3.4	Online-Auktionen und elektronische Ausschreibungen.....	28
2.6.3.5	Elektronische Katalogsysteme.....	29
2.6.3.6	„Desktop-Purchasing“- und integrierte „E-Procurement“-Systeme	30
2.6.4	Potenziale elektronischer Beschaffungssysteme	33
2.6.5	Grenzen elektronischer Beschaffungssysteme	35
3	Strategische und operative Planung des Change Management	36
3.1	Strategieentwicklung auf der Planungs- und Steuerungsebene	36
3.1.1	Strategieentwicklung als Initialisierung von Wandelprozessen	36
3.1.2	„Drehbuch“ des Strategie- und Wandlungsprozess	39
3.2	Integrierte Betrachtung der strategischen Einflussfaktoren des Wandels	41
3.2.1	Konzepte der integrierten Betrachtung	41
3.2.2	Analyse der Umweltfaktoren und aktueller Entwicklungen in der Automobilzulieferindustrie	42
3.2.2.1	Automobilindustrie im Wandel	42
3.2.2.2	Prognostizierte Auswirkungen auf die Zulieferunternehmen	44
3.2.2.3	Chancen und Risiken der Zulieferunternehmen	46
3.2.3	Analyse unternehmungsinterner Faktoren	46
3.2.3.1	Kritische Wettbewerbsfaktoren in Zulieferunternehmen.....	46
3.2.3.2	Stärken und Schwächen von Zulieferunternehmen	47
3.2.4	Implikationen und strategische Optionen für Zulieferer	47
3.3	Implikationen auf der Beschaffungsebene	51
3.3.1	Strukturelle Implikationen für die Beschaffung	51
3.3.1.1	Anforderungen an die strukturelle Prozessgestaltung	51
3.3.1.2	Anforderungen an das Güter- und Lieferantenmanagement	52
3.3.2	Kompetenz- und kooperationsorientierte Implikationen für die Beschaffung	54

3.3.2.1	Anforderungen an die Mitarbeiterentwicklung und -führung	54
3.3.2.2	Anforderungen an soziale und technische Kooperations-kompetenzen ..	55
3.4	Zielformulierung und Konzeption für das Wandelprojekt der Beschaffung	56
4	„Balanced Scorecard“-gestütztes Change Management bei der Einführung elektronischer Beschaffungssysteme.....	57
4.1	Grundlagen der „Balanced Scorecard“	57
4.1.1	„Balanced Scorecard“-Konzept	57
4.1.2	Die „Balanced Scorecard“ als Kommunikations- und Change Management- Instrument.....	60
4.1.3	Balanced-Scorecard“-basiertes Management von Pilotprojekten	61
4.2	Gestaltung der „Mobilisierungsphase“ eines BSC-Pilotprojektes.....	62
4.3	Entwicklung der „Balanced Scorecard“ für die Einführung elektronischer Beschaffungssysteme.....	64
4.3.1	Bestimmung der BSC-Dimensionen.....	64
4.3.2	Bestimmung der strategischen Ziele	66
4.3.3	Bestimmung von Wirkungszusammenhängen.....	67
4.3.4	Bestimmung von Kennzahlen und Zielwerten	68
4.3.5	Bestimmung von Aktionen	70
4.4	Beispielhafte Darstellung der BSC-Dimensionen für das Pilotprojekt der Beschaffung.....	72
4.4.1	Darstellung einer Finanzdimension	72
4.4.2	Darstellung einer Kundendimension	74
4.4.3	Darstellung einer Dimension für Kooperation und Beziehungsmanagement.....	75
4.4.4	Darstellung einer Dimension für interne Prozesse und intraorganisatorische Zusammenarbeit.....	76
4.4.5	Darstellung einer IuK-Infrastruktur- und Mitarbeiter- kompetenzdimension.....	77
4.5	Einsatz und Verstetigung des BSC-Management	78
4.5.1	Management der BSC in der Beschaffung und für den Systemeinsatz	78
4.5.2	Controlling und regelmäßige Kommunikation	79
4.5.3	Kontinuierliche Ausrichtung und Optimierung	80
4.5.4	Übertragbarkeit in der Unternehmung.....	81

4.6	Grenzen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung des BSC-Konzeptes	82
5	Fallstudienuntersuchung zu elektronischen Beschaffungssystemen in inhabergeführten Zulieferunternehmen der Automobilindustrie	84
5.1	Planung und Durchführung der Fallstudien	84
5.2	Fallstudie 1: Alpha GmbH & Co. KG	85
5.2.1	Daten zur Unternehmung und Beschaffung der Alpha GmbH & Co. KG ..	85
5.2.2	Elektronische Beschaffungssysteme: Planung, Einführung und Nutzung ..	86
5.2.3	Beurteilung des Systemeinsatzes und Ausblicke	89
5.3	Fallstudie 2: Omega Automotive Deutschland GmbH & Co. KG	90
5.3.1	Daten zur Unternehmung und zur Beschaffung der Omega Automotive Deutschland GmbH & Co. KG	90
5.3.2	Elektronische Beschaffungssysteme: Planung, Einführung und Nutzung ..	91
5.3.3	Beurteilung des Systemeinsatzes und Ausblicke	93
5.4	Diskussion der Fallstudien und der theoretischen Konzeptionen	95
5.4.1	Fallstudienübergreifender Vergleich	95
5.4.2	Reflexion der Fallstudien anhand theoretischer Betrachtungen	98
5.4.2.1	Reflexion zum Einsatz elektronischer Beschaffungssysteme in inhabergeführten Zulieferunternehmen	98
5.4.2.2	Reflexion über den Einführungs- und Wandelprozess	102
6	Schlussbetrachtung	108
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	108
6.2	Ausblick	111
	Literaturverzeichnis	113
	Internetquellen	122
	Anhang	123

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Fünf Phasen des Wandelprozesses	7
Abbildung 2-2: Bezugsrahmen des Change Management.....	10
Abbildung 2-3: Beispielhafte Informations- und Dialoginstrumente.....	16
Abbildung 2-4: Transaktionsphasen und Teilaufgaben der Beschaffung	23
Abbildung 2-5: Integrierte elektronische Systeme und Einsatzbereiche	32
Abbildung 3-1: Phasenmodell und Aufgaben in Wandelprozessen	37
Abbildung 3-2: Optionsbereiche für den Wandel von Zulieferunternehmen	50
Abbildung 3-3: Kategorisierung von Beschaffungsgütern.....	53
Abbildung 4-1: Wirkungszusammenhänge der BSC-Dimensionen	58
Abbildung 4-2: Ursache-Wirkungskette der BSC	59
Abbildung A-1: Interdependenzen des Wandels 1. und 2. Ordnung.....	123
Abbildung A-2: Prozesstheorien des Wandels.....	124
Abbildung A-3: „Organizational failure framework“.....	125
Abbildung A-4: Aufgabenfelder der Beschaffung.....	126
Abbildung A-5: Drei Varianten von „E-Procurement“-Kataloglösungen.....	127
Abbildung A-6: Integrierte „E-Procurement-Systeme“ im Aufgabenfeld von operativer und strategischer Beschaffung.....	128
Abbildung A-7: „Drehbuch“ überlappender Projektabläufe.....	129
Abbildung A-8: Schema der „SWOT“-Matrix.....	130
Abbildung A-9: Pyramide der Aufgabendelegation in „Tier“-Kategorien.....	131

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Organisationsentwicklung und Change Management	9
Tabelle 2: Beispielhafte Beschaffungsziele	22
Tabelle 3: Ziele von elektronischen Beschaffungssystemen	35
Tabelle 4: Strategische Optionen für Zulieferer	48
Tabelle 5: Exemplarische Finanzdimension.....	73
Tabelle 6: Exemplarische Kundendimension.....	74
Tabelle 7: Exemplarische Dimension für Kooperation und Beziehungsmanagement.....	75
Tabelle 8: Exemplarische Dimension für interne Prozesse und intraorganisatorische Zusammenarbeit	76
Tabelle 9: Exemplarische Dimension für die IuK-Infrastruktur und Mitarbeiterkompetenzen.....	78
Tabelle 10: Strategisches und operatives Controlling	133
Tabelle 11: Kategorisierung von elektronischen Marktplätzen	134

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abschn.	Abschnitt
BSC	"Balanced Scorecard"
bspw.	beispielsweise
B2B	Business- to- Business
DPS	"Desktop-Purchasing"-Systems
E-	"Electronic"-
EM	"Electronic Markets"; "E-Markets" oder elektronische Märkte
ERP	"Enterprise Ressource Planning"
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
IT	Informationstechnologie
IuK-	Informations- und Kommunikations-...
IuK-Technologie	Informations- und Kommunikations-Technologie
Kap.	Kapitel
KMU	kleine und mittlere Unternehmen (Mittelständler)
MRO	"Maintenance, Repair and Operations" (Hilfs-Betriebsstoffe sowie Service- und Reparaturleistungen)
OE	Organisations-Entwicklung
OEM	"Original Equipment Manufacturer" (hier: Automobilhersteller)
s.	siehe
SCM	"Supply Chain Management"
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche

1 Problemstellung

1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit

In der Automobilzulieferindustrie vollzieht sich ein starker Wandel, der nach der Erfindung der Fließbandproduktion und der „Lean Produktion“ zu neuen Produktionsinnovationen und einer tiefgreifenden Umstrukturierung der Branche führen wird (vgl. Viehl/Schulten 2005, 262; Kurek 2004, 9-16). In dieser Situation nehmen die modernen elektronischen Informations- und Kommunikationssysteme (IuK-Systeme) eine Schlüsselposition für die Gestaltung von neuen, interorganisatorischen Prozessen und der Gestaltung der Beziehungen zwischen Automobilkonzernen und Zulieferern ein (vgl. Viehl/Schulten 2005, 264-265). Insbesondere in den Beschaffungsabteilungen der Automobilzulieferunternehmen vollzieht sich durch den Einsatz moderner Beschaffungssysteme ein Wandel der Aufgaben, Ziele und der Beziehungen zu den Lieferanten. Dieser Wandel richtet sich auf die zunehmende kooperationsorientierte Zusammenarbeit und die Realisation von langfristigen strukturellen Kostensenkungspotenzialen (vgl. Stuhler 2005, 7-9). Daher sollten die Einführungen von IuK- oder elektronischen Beschaffungssystemen in den Unternehmen der Automobilzulieferindustrie als eine ganzheitliche Aufgabe angesehen werden, die mit hohen „Sunk costs“, langfristigen strategischen Konsequenzen sowie erforderlichen Veränderungen von organisatorischen Strukturen und personellen Fähigkeiten verbunden ist. Die Prämisse für die erfolgreiche Systemeinführung und die Ausschöpfung der operativen und strategischen Potenziale bei deren Nutzung ist die Kompatibilität „von Technologien, Organisation und Mitarbeiterverhalten“ (Fischer 2002, 39). Dies erfordert einen ganzheitlichen Wandel verschiedener Organisationsbereiche, des Führungsstils sowie dem systematischen Aufbau neuer Kompetenzen im Zulieferunternehmen (vgl. 2002, 39-41). Es entsteht dadurch ein hoher, mehrdimensionaler Planungsbedarf, der bei mittleren und inhabergeführten Zulieferunternehmen zahlreiche Schwierigkeiten verursacht. Diese resultieren insbesondere aus ihrer Führungsstruktur. Denn den inhabergeführten Unternehmen, welche die charakteristische Form mittelständischer Unternehmen bilden, fehlt es oft an strategischen Planungsgrundlagen und der Bereitschaft und Möglichkeit zur Delegation von Führungsaufgaben (vgl. Wimmer et al. 2005, 6-7, 12-15; BDI 2005, 56-57). Darüber hinaus fehlt es oft an notwendigen personellen Qualifikationen, insbesondere das Wissen um die Potenziale von

Informationstechnologien und die Bewertungsgrundlagen für den Systemeinsatz (vgl. Fischer 2002, 35-37, 39-41; Graumann et al. 2006, 401; s. Abschn. 2.5).

Vor diesem Hintergrund wird bei der Einführung von IuK-Systemen in inhabergeführten Zulieferunternehmen ein mehrdimensionaler Wandelprozess notwendig, der die Veränderung von Führungs-, Kommunikations-, Organisations- und Prozessstrukturen sowie die Mitarbeiterkompetenzen betrifft. Deshalb ist das Ziel der vorliegenden Arbeit die Darstellung eines ganzheitlichen Change Management-Prozess auf der Basis der „Balanced Scorecard“ bei der Einführung elektronischer Beschaffungssysteme in inhabergeführten Zulieferunternehmen. Im Fokus der Arbeit stehen dabei die Beschreibung eines idealtypischen Wandelprozesses, die Diskussion der Potenziale eines „Balanced Scorecard“-gestützten Wandlungsmanagement und der Vergleich mit der Unternehmungspraxis. Das Konzept der „Balanced Scorecard“ soll in diesen Darstellungen einerseits dazu genutzt werden, die mehrdimensionale Zielsetzungen des Einführungsprozess von elektronischen Beschaffungssystemen mit dem Wandel der Unternehmung zu verbinden und dessen Bewertung zu ermöglichen. Andererseits soll erörtert werden, wie durch die „Scorecard“ ein kontinuierlicher, dialogorientierter Prozess etabliert werden kann, der die zukunftsorientierte Veränderung der Unternehmungskultur in inhabergeführten Zulieferunternehmen unterstützt und andauernde strategiebasierte, selbstorganisierte Wandlungsprozesse ermöglicht.

1.2 Aufbau der Arbeit

Das zweite Kapitel befasst sich mit den begrifflichen und thematischen Grundlagen der Arbeit. Dabei stehen zunächst die theoretischen Fundierungen sowie die mehrdimensionalen Aufgabenbereiche und Ziele des Change Management im Vordergrund. Zudem wird ein Phasenmodell vorgestellt, welches als Grundlage zur Darstellung des idealtypischen Vorgehens im Change Management-Prozess dienen soll. Zur übersichtlichen Darstellung der interdependenten Handlungsfelder und unterstützenden Funktionen des Change Management wird zudem ein Bezugsrahmen entworfen. Darüber hinaus wird in diesem Kapitel auf die besonderen Merkmale von inhabergeführten Unternehmungen eingegangen. Im Anschluss an diese Betrachtung wird sich den Zielen und Aufgaben der betrieblichen Beschaffung zugewendet sowie die Potenziale und Grenzen ausgewählter elektronischer Beschaffungssysteme erörtert.