

# 1. Einleitung

Der Anstieg des Transportaufkommens insbesondere im straßengebundenen Güterverkehr in Europa hat in den letzten Jahren zu einem Engpass der entsprechenden Infrastrukturen, vornehmlich in den Ländern mit einem hohen Industrialisierungsgrad sowie in den Quell-, Ziel- und Transitländern europäischer Verkehrsströme, geführt. Intermodalen Verkehren wird seit Jahrzehnten das Potenzial zugesprochen, die stetige Zunahme des Straßengüterverkehrs teilweise aufzunehmen und auf diese Weise einen Beitrag zur Abschwächung der Infrastrukturengpässe insbesondere auf der Straße leisten zu können. Gerade bei langen Hauptläufen bieten die Verkehrsträger Schiene und Wasserstraße die Möglichkeit, sich ihre Massenleistungsfähigkeit zunutze zu machen und vergleichsweise effizient große Mengen zu befördern. Gleichzeitig charakterisieren sich intermodale Verkehre durch eine Reihe von wettbewerbsbezogenen Nachteilen im Vergleich zu reinen Straßentransporten, wodurch die Systemvorteile intermodaler Verkehre (z.B. die genannten Transporte über lange Distanzen), teilweise überlagert werden. Zu den wesentlichen Barrieren zählen beispielsweise technische Grenzen, etwa aufgrund der Unterschiede der elektrischen Systeme, Lichtraumprofile, Brems- und Sicherungssysteme sowie der Informations- und Kommunikationssysteme.<sup>1</sup> Zudem bestehen Kapazitätsengpässe in Terminals und auf Gleisabschnitten der Hauptkorridore. Darüber hinaus sind der Zeit- und der Kostenaufwand infolge des Verkehrsträgerwechsels sowie Laufzeit-, Zuverlässigkeits- und Flexibilitätsvergleiche mit unimodalen Lösungen zuungunsten der intermodalen Verkehre als Akzeptanzbarrieren aus Sicht der Verlager zu nennen.

Seit knapp zehn Jahren sind Fragestellungen zur Netzwerk Betrachtung intermodaler Prozessketten und möglichen Managementansätzen Gegenstand einiger wissenschaftlicher Beiträge.<sup>2</sup> Diesen Inhalten widmet sich auch die vorliegende Arbeit mit dem Ziel, organisatorische und beziehungsrelevante Faktoren intermodaler Lösungen näher zu beleuchten. Hierbei geht es um den unternehmensübergreifenden Charakter intermodaler Leistungserstellungsprozesse und die hiermit verbundenen Herausforderungen infolge stark heterogener Produkt- und Leistungsspektren sowie Geschäftsausrichtungen der beteiligten Akteure. In der Untersuchung werden intermodale Verkehre als Prozessketten verstanden, welche es mit Blick auf die unterschiedlichen beteiligten Akteure zu steuern gilt. Dabei sollen intermodale Prozessketten nicht mehr als eine

---

<sup>1</sup> Vgl. Kleeberg (2000), S. 204; Gutenschwager/Böse/Voß (2003), S. 62.

<sup>2</sup> Vgl. z.B. Polzin (1999a); im weiteren Sinne auch Janz (2000); Trost (1999); Kleeberg (2000); Hautau/Zimmermann (2003).

Aufsummierung von Teilleistungen, sondern als eine gemeinsame Verkehrsdienstleistung und somit als *ein* Produkt, das Verladern angeboten und an sie veräußert wird, verstanden werden. Eine besondere Berücksichtigung im Rahmen eines Managements intermodaler Prozessketten gilt der Kostenbetrachtung und der Untersuchung, auf welche Weise Kosten gesenkt werden können. Dies führt zu einem Kostenmanagement über Unternehmensgrenzen hinweg, in das die beteiligten Akteure zu integrieren sind.

Diese noch recht allgemein gehaltene Aufgabenstellung lässt sich in eine Reihe von Teilaufgaben untergliedern, zu denen die systematische Herleitung von Anforderungen an ein Management intermodaler Prozessketten, die Untersuchung von Erklärungsangeboten unternehmensübergreifender Managementansätze aus der Literatur, die Messung intermodaler Leistungen sowie die Ausgestaltung eines Kostenmanagementansatzes zählen. Nachstehend wird diese Thematik grundlegend vorbereitet, indem die Problemstellung der vorliegenden Arbeit konkretisiert und zu vier zentralen Forschungsfragen verdichtet wird (1.1). Anschließend wird die grundlegende Herangehensweise zur Beantwortung dieser Forschungsfragen im Rahmen einer wissenschaftstheoretischen Einordnung umrissen (1.2) und in den Gang der Untersuchung integriert (1.3).

### **1.1. Problemstellung und Ableitung von Forschungsfragen**

Intermodale Verkehrsdienstleistungen zeichnen sich durch die Beteiligung stark heterogener Akteure aus, die im Prinzip gemeinsam eine Leistung für Verlader erbringen. Die Heterogenität ergibt sich aus der unterschiedlichen Geschäftsausrichtung sowie dem kaum vergleichbaren Produkt- und Leistungsspektrum. Intermodale Leistungen werden somit zumeist – von maßgeschneiderten intermodalen Komplettlösungen abgesehen – von unabhängig voneinander agierenden Einzelakteuren erbracht, ohne zwangsläufig eine Koordination z.B. im Hinblick auf ein gemeinsames, an Verladernforderungen ausgerichtetes Verkehrsdienstleistungsprodukt, zu erfahren. Bestehende Partialinteressen können wiederum zu Interessenkonflikten führen – z.B. hinsichtlich der gegenseitigen Bereitstellung von sendungsspezifischen Informationen – und sich in der Konsequenz zuungunsten durchgängiger intermodaler Verkehre, z.B. infolge inkompatibler Service-Angebote oder nicht aufeinander abgestimmte Zeitfenster, auswirken. Somit erscheint eine Koordination im Sinne eines Managements intermodaler Prozessketten vonnöten, da sich letztere in der Praxis bislang zumeist durch (in der Regel nicht koordinierte) Marktbeziehungen zwischen den Akteuren auszeichnen. Einige wenige wissenschaftliche Beiträge haben sich mit dem Ansatz befasst, dass die Bildung eines Netzwerks der intermodalen Akteure einen gemeinsamen Marktauftritt gegenüber den Verladern und somit ein besseres Kundenaufreten zu unterstützen

vermag.<sup>3</sup> Diesen Ansatz gilt es zu erweitern, indem auf bestehende Managementansätze aus dem unternehmensübergreifenden Kontext zurückgegriffen wird, um sie auf intermodale Prozessketten zu übertragen. Des Weiteren ist auf die Folgen der fortschreitenden Globalisierung von Beschaffung, Produktion und Distribution und die hiermit automatisch verbundenen Verkehrsträger und -mittelwechsel einzugehen. In der Konsequenz bedeutet dies, dass intermodale Prozessketten mehr und mehr als integrierter Bestandteil von Supply Chains anzusehen sind.<sup>4</sup> Demnach erscheint es sinnvoll, sich den vergleichsweise großen Erfahrungsschatz des Supply Chain Managements zunutze zu machen, um Anknüpfungspunkte für das Management intermodaler Prozessketten zu identifizieren.

Mit Blick auf die Verladeranforderungen ist zunächst die Leistungsseite intermodaler Prozessketten zu beleuchten. Infolge der unternehmensübergreifenden Leistungserstellung bestehen eine Reihe von Verbesserungspotenzialen, die es mit einer systematischen Erfassung und Messung von Leistungen zu identifizieren gilt. Auf diese Weise sollen zum einen die intermodalen Akteure in die Lage versetzt werden, Leistungen über Unternehmensgrenzen hinweg abzubilden und gegebenenfalls gemeinsam zu beeinflussen. Zum anderen gilt es, den Verladern die Beurteilung intermodaler Verkehrsdienstleistungen und somit den Vergleich mit alternativen Angeboten zu erleichtern. Somit trägt eine Leistungsmessung zu einem gewissen Grad zur Steigerung der Attraktivität intermodaler Verkehrsdienstleistungen bei. Im intermodalen Kontext stellt dieser Ansatz Neuland dar, so dass es zu überprüfen gilt, ob bestehende Beiträge zur Leistungsmessung oder zum Performance Measurement in Supply Chains<sup>5</sup> Impulse für eine unternehmensübergreifende Leistungsmessung liefern.

Eine weitere Verladeranforderung bildet der Preis bzw. das Preis-Leistungsverhältnis von Verkehrsdienstleistungen. Bislang ergibt sich der Preis für intermodale Leistungen vielfach aus der Addition der für die unterschiedlichen Verkehrsteilleistungen anfallenden Kosten, aus der Orientierung an Marktpreisen sowie aus der Historie von Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Demgegenüber fehlen bislang häufig Gesamtangebote für logistische Prozessketten aus einer Hand. Die vergleichsweise größere Anzahl an Umschlagvorgängen bei Verkehrsträgerwechseln in intermodalen Prozessketten und den hiermit häufig verbundenen höheren Kosten kann sich in höheren Preisen im Vergleich zu unimodalen Verkehrsdienstleistungen niederschlagen. In diesem Fall würden uni-

---

<sup>3</sup> Vgl. z.B. Polzin (1999a); Hautau/Zimmermann (2003).

<sup>4</sup> Vgl. Slack (2001), S. 154.

<sup>5</sup> Vgl. u.a. Mayer (2001); Chan/Qi (2003); Reiner (2004); Neidhart/Morschett/Biesiada (2004); Stölzle/Karrer (2004); Karrer (2006).

modale Angebote als attraktiver im Vergleich zu intermodalen Lösungen eingeschätzt. Somit gilt die kostenbezogene Wettbewerbsfähigkeit in intermodalen Prozessketten im Verhältnis zu unimodalen Transport- und Verkehrslösungen nach wie vor als vergleichsweise schlecht, während gleichzeitig der Kostendruck auf dem Transport- und Verkehrsmarkt zunimmt. In der vorliegenden Arbeit soll den Kosten mit Blick auf unternehmensübergreifende Kostensenkungspotenziale und -maßnahmen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Hierfür bedarf es eines unternehmensübergreifenden Kostenmanagementansatzes für intermodale Prozessketten.

Bislang gibt es sowohl im deutschen als auch im englischen Sprachraum vergleichsweise wenige wissenschaftliche Beiträge, die sich vertieft mit einem unternehmensübergreifenden Kostenmanagement im Allgemeinen befassen.<sup>6</sup> In bestehenden Ansätzen zum interorganisatorischen Kostenmanagement werden bisher zumeist ausgewählte Instrumente von der Unternehmens- auf die Supply Chain-Ebene gehoben.<sup>7</sup> Ein konzeptioneller Bezugsrahmen, der ein unternehmensübergreifendes Kostenmanagement in Supply Chains aufgreift und systematisiert, fehlt jedoch bislang.<sup>8</sup> Somit kann dem unternehmensübergreifenden Kostenmanagement mit Blick auf eine konzeptionelle Ausgestaltung ein noch offener Forschungsbedarf bescheinigt werden.

Zudem existieren bislang in der Praxis recht wenige Beispiele unternehmensübergreifender Kostenrechnungs- bzw. Kostenmanagementansätze.<sup>9</sup> Unternehmensübergreifende Kostenbetrachtungen mit einer Gesamtperspektive auf intermodale Prozessketten wurden bislang – im Gegensatz beispielsweise zum Informations-<sup>10</sup> oder zum Beziehungsmanagement<sup>11</sup> – sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis vernachlässigt. Für den Kontext intermodaler Prozessketten bildet die Ausgestaltung eines unternehmensübergreifenden Kostenmanagementansatzes somit ein völlig offenes Forschungsfeld, so dass auch hier auf (bislang recht überschaubare) Beiträge z.B. aus dem Supply Chain-Costing bzw. Kostenmanagement in Supply Chains<sup>12</sup> zurückgegriffen werden soll. Von einem Kostenmanagement in intermodalen Prozessketten wird ein

---

<sup>6</sup> Vgl. auch die Begriffe Supply Chain Costing bzw. Cost Management in Supply Chains (vgl. Seuring (2001) und (2002)) sowie Interorganizational Cost Management (vgl. Cooper/Slagmulder (1999)).

<sup>7</sup> Vgl. z.B. die Beiträge von Slagmulder (2002a); Cookins (2001); Smith/Lockamy (2000); LaLonde/Pohlen (1996);

<sup>8</sup> Vgl. Stölzle/Hofmann/Hofer (2005), S. 79.

<sup>9</sup> Vgl. z.B. Kulmala/Paranko/Uusi-Rauva (2002), S. 36ff.

<sup>10</sup> Vgl. z.B. Böse/Voß (2000).

<sup>11</sup> Vgl. z.B. Polzin (1999a); Kleeberg (2000).

<sup>12</sup> Hierzu zählen u.a. LaLonde/Pohlen (1996); Munson/Hu/Rosenblatt (1998); Smith/Lockamy (2000); Slagmulder (2002a); Slagmulder (2002b); Christopher/Gattorna (2004); Chivaka (2005); Stölzle/Hofmann/Hofer (2006).

verbessertes Verständnis für Prozessabläufe sowie für die Entstehung von Kosten erwartet. Diese erhöhte Prozess- und Kostentransparenz kann sich in einer verstärkten gemeinsamen Ausrichtung intermodaler Akteure auf dem Markt und somit in einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu alternativen (in der Regel unimodalen) Transport- und Verkehrslösungen niederschlagen. Dabei nimmt wiederum die Leistungsmessung in intermodalen Prozessketten eine grundlegende Rolle ein und fungiert als Vorbereitung bzw. als wesentlicher Bestandteil eines Kostenmanagementansatzes.

Aus dem grob umrissenen Forschungsbedarf lassen sich folgende zentrale Forschungsfragen ableiten (vgl. auch Abbildung 1):

1. Welche Herausforderungen bestehen beim Management intermodaler Prozessketten? Welche Impulse aus dem Supply Chain Management lassen sich übertragen?
2. Welche Besonderheiten und Herausforderungen bestehen bei der Leistungsmessung intermodaler Prozessketten? Inwieweit lassen sich intermodale Prozessketten durch eine Leistungsmessung bewerten und vergleichen?
3. Wie kann ein Kostenmanagementansatz in intermodalen Prozessketten ausgestaltet werden? Welche Besonderheiten ergeben sich infolge des interorganisatorischen Charakters intermodaler Prozessketten, und welchen Beitrag kann das Supply Chain Management-Konzept hierfür leisten?

Mit Blick auf die geringe Verbreitung unternehmensübergreifender Kostenmanagementansätze in der Praxis bietet sich über diesen theoriegeleiteten Forschungsbedarf hinaus eine empirische Überprüfung der Ergebnisse an. Somit lautet die vierte Forschungsfrage wie folgt:

4. Welche Chancen und Grenzen ergeben sich bei der Umsetzung eines Kostenmanagements in einer intermodalen Prozesskette in die Praxis? Wie wirkt sich ein Kostenmanagementansatz im Innenverhältnis zwischen den Akteuren sowie im Außenverhältnis gegenüber den Verladern aus?

Dabei sind die vier Forschungsfragen insofern ineinander verzahnt, als sich die Annäherung an ein Management intermodaler Prozessketten auf Ansätze auswirken kann, unternehmensübergreifend Leistungen zu messen und den bestehenden Herausforderungen einer Leistungsmessung entgegenzutreten. Gleichzeitig bildet die Leistungsmessung einen wesentlichen Bestandteil eines Kostenmanagements. Die theoriegeleiteten Erkenntnisse insbesondere zu den unternehmensübergreifenden Herausforderungen von Leistungsmessung und Kostenmanagement sowie mögliche Ansätze hierzu gilt es, empirisch zu überprüfen. Die aus der Praxis gewonnenen Erfahrungen liefern

wiederum Impulse hinsichtlich zusätzlicher Herausforderungen sowie des identifizierten Beitrags des Supply Chain Management-Konzepts beim Management intermodaler Prozessketten. Abbildung 1 zeigt die Zusammenhänge der Forschungsfragen graphisch auf.

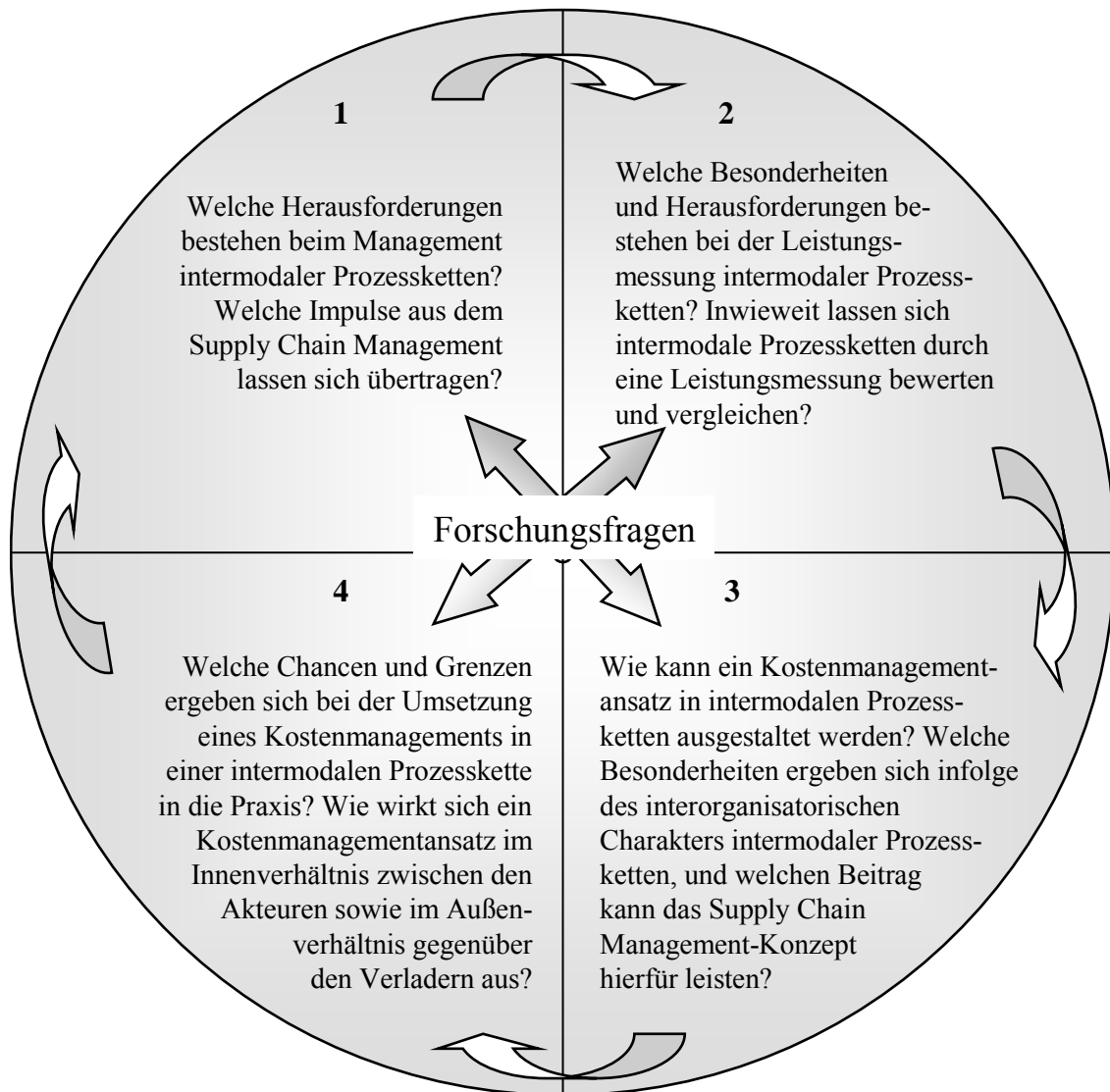


Abbildung 1 Zentrale Forschungsfragen der vorliegenden Untersuchung

Vor der Integration der Forschungsfragen in den Gang der Untersuchung soll eine grundsätzliche Charakterisierung des Wissenschaftsverständnisses der vorliegenden Arbeit vorgenommen werden. Dies erscheint vornehmlich auch deshalb sinnvoll, weil intermodale Prozessketten als Forschungsobjekte bislang erst vereinzelt aufgegriffen wurden.

## 1.2. Wissenschaftstheoretische Einordnung

Die vorliegende Untersuchung verfolgt das Ziel, dem Anspruch der Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft gerecht zu werden. Hieraus resultiert eine theoretische und anwendungsorientierte Annäherung an das Forschungsobjekt. Die Ergänzung der ausgewählten Komponenten eines theoretischen Wissenschaftsverständnisses um eine pragmatische Herangehensweise an das Forschungsobjekt spiegelt sich in der Formulierung der Forschungsfragen wider.

Das theoretische Wissenschaftsziel bedarf im Wesentlichen der Entwicklung von Hypothesen zur Erklärung vergangener, gegenwärtiger sowie zur Prognose künftiger bzw. erwarteter Sachverhalte.<sup>13</sup> Für die vorliegende Arbeit besteht das theoretische Wissenschaftsziel aus der Darstellung und Erklärung der relevanten Zusammenhänge und Herausforderungen des Managements intermodaler Prozessketten und möglicher Anknüpfungspunkte für Erkenntnisse aus dem Supply Chain Management sowie die Herausarbeitung eines unternehmensübergreifenden Kostenmanagementansatzes. Der aus dem wissenschaftstheoretischen Ziel resultierende Anspruch schlägt sich im Forschungsdesign nieder, welches bisherige Erkenntnisse zum Forschungsobjekt umfasst. Vor dem Hintergrund, dass für die konzeptionelle Entwicklung und Ausgestaltung eines unternehmensübergreifenden Kostenmanagementansatzes in intermodalen Prozessketten praktisch keine Erkenntnisse vorliegen und dieses Problemfeld erstmals als zentrales Forschungsobjekt formuliert wird, erscheint der Weg einer explorativen Untersuchung für das Forschungsvorhaben geeignet. Das explorative Forschungsdesign lässt sich zudem mit Blick auf den Forschungszweck sowie den Theoriegehalt rechtfertigen, da es sich vergleichsweise flexibel ausgestalten lässt. Die Aussagekraft explorativer Studien im Zusammenhang mit dem theoretischen Wissenschaftsziel fokussiert deskriptive und explikativ-tendenzielle Aussagen zum Forschungsobjekt. Diese basieren nicht auf überprüfbaren Hypothesen, sondern dienen vielmehr dazu, tendenzielle Aussagen zu bestehenden Problemzusammenhängen zu ermöglichen.<sup>14</sup> Tendenzaussagen werden in der Regel durch Induktion und/oder Deduktion gewonnen. Eine induktive Annäherung impliziert die Gewinnung von Erfahrungswissen, während bei einem deduktiven Vorgehen die Herstellung systematischer Bezüge zu bestehenden Theorien mit Mittelpunkt steht.

---

<sup>13</sup> Vgl. Chmielewicz (1994), S. 150.

<sup>14</sup> Vgl. Raffée (1993), S. 37.

Hinsichtlich des anwendungsorientierten Wissenschaftsziels greift die vorliegende Untersuchung mit den in Kapitel 1.1 identifizierten Herausforderungen an das Management, mit der Leistungsmessung sowie dem Kostenmanagement in intermodalen Prozessketten, eine komplexe und bisher unzureichend wissenschaftlich ausgearbeitete Problemstellung aus der betriebswirtschaftlichen Praxis auf. Dabei lässt sich der identifizierte Forschungsbedarf nicht eindeutig einem spezifischen Bereich der Betriebswirtschaftslehre zuordnen, so dass ein teildisziplinenübergreifender Forschungsansatz verfolgt wird. Bezüglich der Wissensgewinnung sei angemerkt, dass zum einen aufgrund der geringen Verbreitung eines unternehmensübergreifenden Kostenmanagements in der Praxis eine rein induktive Annäherung nicht zielführend erscheint. Zum anderen existiert für eine rein deduktive Wissensgenerierung bisher kein umfassendes, tragfähiges theoretisches Fundament zum Kostenmanagement in intermodalen Prozessketten. Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit eine Kombination aus induktiven und deduktiven Verfahren zugrundegelegt, indem Aussagen aus theoriegeleiteten Ansätzen deduziert und anschließend mit Hilfe eines induktiv-explorativen Forschungsdesigns um praxisbezogene Erfahrungen ergänzt werden. Hierbei gilt es, sowohl die konzeptionelle Stringenz des entwickelten Forschungsansatzes als auch die Nützlichkeit sowie den Anwendungsbezug in der Praxis zu gewährleisten. Abbildung 2 fasst die wissenschaftstheoretische Einordnung der vorliegenden Untersuchung zusammen.

Das zugrundegelegte wissenschaftstheoretische Verständnis schlägt sich zudem im Aufbau der Arbeit und somit in dem einzuschlagenden Gang der Untersuchung nieder.

Wissenschafts- merkmale	Theoretisches Wissenschaftsziel	Anwendungsorientiertes Wissenschaftsziel	Ausprägung der vorliegenden Untersuchung
Problemstellung	In der Wissenschaft	In der Praxis	Wissenschaft: theoriegeleitete Ausgestaltung eines unternehmensübergreifenden Kostenmanagementansatzes; Praxis: Herausforderungen der Wettbewerbssteigerung intermodaler Prozessketten
Art der Problemstellung	Disziplinär	Adisziplinär	Teildisziplinenübergreifend innerhalb der Betriebswirtschaftslehre*
Methode zur Wissensgenerierung	Deduktion	Induktion	Deduktion aus ausgewählten theoriegeleiteten Ansätzen; Induktion aus explorativer Empirie
Forschungsziele	Theorieentwicklung und Überprüfung; Erklärung der bestehenden Wirklichkeit	Entwurf möglicher Wirklichkeiten	Entwicklung eines unternehmensübergreifenden Kostenmanagementansatzes sowie Überprüfung in der Praxis
Gewähltes Forschungsdesign	Fallstudie: 1 Untersuchungsobjekt, 1 Zeitpunkt Singuläre Längsschnittanalyse: 1 Untersuchungsobjekt, mehrere Zeitpunkte Vergleichende Feldstudie: Mehrere Untersuchungsobjekte, 1 Zeitpunkt Multiple Längsschnittanalyse: Mehrere Untersuchungsobjekte, mehrere Zeitpunkte		Fallstudie zu einer grenzüberschreitenden intermodalen Prozesskette
Forschungskriterien	Konzeptionelle Stringenz, Erklärungskraft der Theorien, Allgemeingültigkeit	Nützlichkeit; Anwendungsbezug; Umsetzbarkeit; praktische Problemlösungsfähigkeit	Anwendbarkeit im unternehmensübergreifenden Kontext, insbesondere in intermodalen Prozessketten; Praxisrelevanz; Geschlossenheit der zugrundegelegten Konzeption

\*Technische, infrastrukturelle oder informationstechnologische Besonderheiten intermodaler Prozessketten werden in der Arbeit am Rande gestreift und werden den allgemeinen Rahmenbedingungen zugeordnet. Somit erscheint der Bezug zu Ingenieurs- oder Informationstechnologischen Wissenschaften nicht notwendig.

Abbildung 2 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Arbeit

Quelle: In Anlehnung an Ulrich (1995), S. 165

### **1.3. Gang der Untersuchung**

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel mit unterschiedlich starker Gewichtung. Im Anschluss an die Einleitung werden in Kapitel 2 betriebswirtschaftliche Grundlagen zu intermodalen Prozessketten aufgearbeitet. Zunächst gilt es, prinzipielle Ausprägungsformen intermodaler Verkehre vorzustellen und begriffliche Eingrenzungen vorzunehmen (Kapitel 2.1). Im Anschluss daran werden für intermodale Verkehre ausgewählte Merkmale diskutiert (Kapitel 2.2), auf welche im Zuge der Untersuchung zurückgegriffen wird. Hierfür sind zunächst die beteiligten Akteure und ihre jeweilige Rolle auf dem intermodalen Markt zu erläutern. Des Weiteren zählen zu den Merkmalen der Prozessketten- sowie der Netzwerkcharakter intermodaler Verkehre. Darüber hinaus gilt es, den Dienstleistungscharakter intermodaler Prozessketten und die hiermit verbundenen Besonderheiten im Kontext der vorliegenden Untersuchung zu beleuchten. Aus diesen Merkmalen ergeben sich eine Reihe von Herausforderungen an ein Management intermodaler Prozessketten. Dabei wird deutlich, dass diese Herausforderungen in erster Linie auf den unternehmensübergreifenden Charakter intermodaler Prozessketten zurückzuführen sind. Aus diesem Grund soll auf bestehende Managementansätze zurückgegriffen werden, um Anknüpfungspunkte für ein Management intermodaler Prozessketten zu identifizieren. Nach Überprüfung des Supply Chain-Charakters intermodaler Prozessketten werden in Kapitel 2.3 systematisch Handlungsfelder aus dem Supply Chain Management ausgewählt und auf das Management intermodaler Prozessketten angewandt. Schließlich gilt es, zur Vorbereitung der weiteren Untersuchungen eine Prozessmodellierung für intermodale Prozessketten zu entwickeln (Kapitel 2.4). Hierfür werden zunächst mögliche Einsatzbereiche sowie ausgewählte bestehende Ansätze für Prozessmodellierungen vorgestellt. Anschließend wird eigens für intermodale Prozessketten eine Prozessmodellierung entwickelt, welche auf Elementen der vorgestellten Ansätze basiert.

Kapitel 3 widmet sich der Leistungsmessung in intermodalen Prozessketten und fungiert als Grundlage und Vorbereitung für Kapitel 4. Dieser Zusammenhang erschließt sich aus den Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Leistungen und Kosten, wie sie in Kapitel 3.1 hergeleitet werden. Kapitel 3.2 befasst sich mit den Anforderungen an die Leistungsmessung, die aus dem Supply Chain- sowie Verkehrsdienstleistungscharakter intermodaler Prozessketten und ihrer notwendigen Unterscheidung nach Teilleistungen und Gesamtleistung resultieren. Schließlich werden in Kapitel 3.3 ausgewählte Instrumente zur unternehmensübergreifenden Leistungsmessung vorgestellt und hinsichtlich ihrer Eignung für intermodale Prozessketten überprüft. An-

schließend sind Kennzahlensysteme bezüglich ihrer Eignung als Leistungsmessinstrumente Gegenstand der Diskussion.

In Kapitel 4 wird, aufbauend auf das in Kapitel 2 herausgearbeitete theoretische Vorverständnis sowie auf die in Kapitel 3 vorgestellten Ansätze, Methoden und Instrumente zur Leistungsmessung, ein theoriegeleiteter Kostenmanagementansatz für intermodale Prozessketten entwickelt. Hierfür gilt es zunächst, die wesentlichen Grundlagen der Kostenrechnung im Verkehrsdienstleistungsbereich zu beleuchten und ausgewählte Kostenkategorien in intermodalen Prozessketten herauszuarbeiten (Kapitel 4.1). Anschließend werden in Kapitel 4.2 die Ziele, die Ausrichtung sowie die Bezugsobjekte, welche den Gegenstand von Maßnahmen einer Kostenbeeinflussung darstellen, des Kostenmanagements beschrieben. Kapitel 4.3 zeigt die Anforderungen an ein Kostenmanagement in intermodalen Prozessketten auf, die sich – analog zur Leistungsmessung – aus ihrem Verkehrsdienstleistungs- und Supply Chain-Charakter ergeben. In Kapitel 4.4 wird die Ausgestaltung des unternehmensübergreifenden Kostenmanagementansatzes entwickelt. Dabei wird zunächst der allgemeine Aufbau aufgezeigt und anschließend jeder Schritt des Managementansatzes systematisch abgearbeitet. Dabei unterstützen ausgewählte Kostenmanagementinstrumente die Ausgestaltung. Des Weiteren wird diskutiert, welchen Beitrag das Supply Chain Management-Konzept bei der Ausgestaltung des Kostenmanagementansatzes leistet sowie welche Anknüpfungspunkte aus dem Kostenmanagement wiederum für ein Management intermodaler Prozessketten von Relevanz sind.

Die so gewonnenen Erkenntnisse erfahren in Kapitel 5 über eine Fallstudie eine Rückkopplung in die Praxis. Gegenstand der Fallstudie ist die Analyse der Ausgestaltung eines unternehmensübergreifenden Kostenmanagements aus Sicht einer grenzüberschreitenden intermodalen Prozesskette, an welcher drei intermodale Akteure beteiligt sind. Nach einer kurzen Einführung in das Forschungsdesign der Fallstudie in Kapitel 5.1 folgt die eigentliche Ausgestaltung des unternehmensübergreifenden Kostenmanagementansatzes in Kapitel 5.2. Dabei werden Teilaspekte der in der theoriegeleiteten Ausgestaltung vorbereiteten Kostenplanung und Auszüge aus der Kostensteuerung aufgegriffen. Im Anschluss an die Zusammenfassung der gewonnenen Ergebnisse und der Gestaltungsempfehlungen für die beteiligten Akteure endet Kapitel 5 mit einer kritischen Würdigung der Fallstudienenergebnisse.

Kapitel 6 schließt die Untersuchung mit einer thesenartigen Zusammenfassung der theoriegeleiteten und empirischen Erkenntnisse sowie einem Ausblick auf ausgewählte Forschungsperspektiven zu intermodalen Prozessketten sowie zum unternehmensübergreifenden Kostenmanagement.

Die vier in Kapitel 1.1 aufgeworfenen Forschungsfragen werden jeweils in den vier Hauptkapiteln der vorliegenden Arbeit aufgegriffen und beantwortet.

Abbildung 3 fasst den beschriebenen Gang der Untersuchung zusammen.

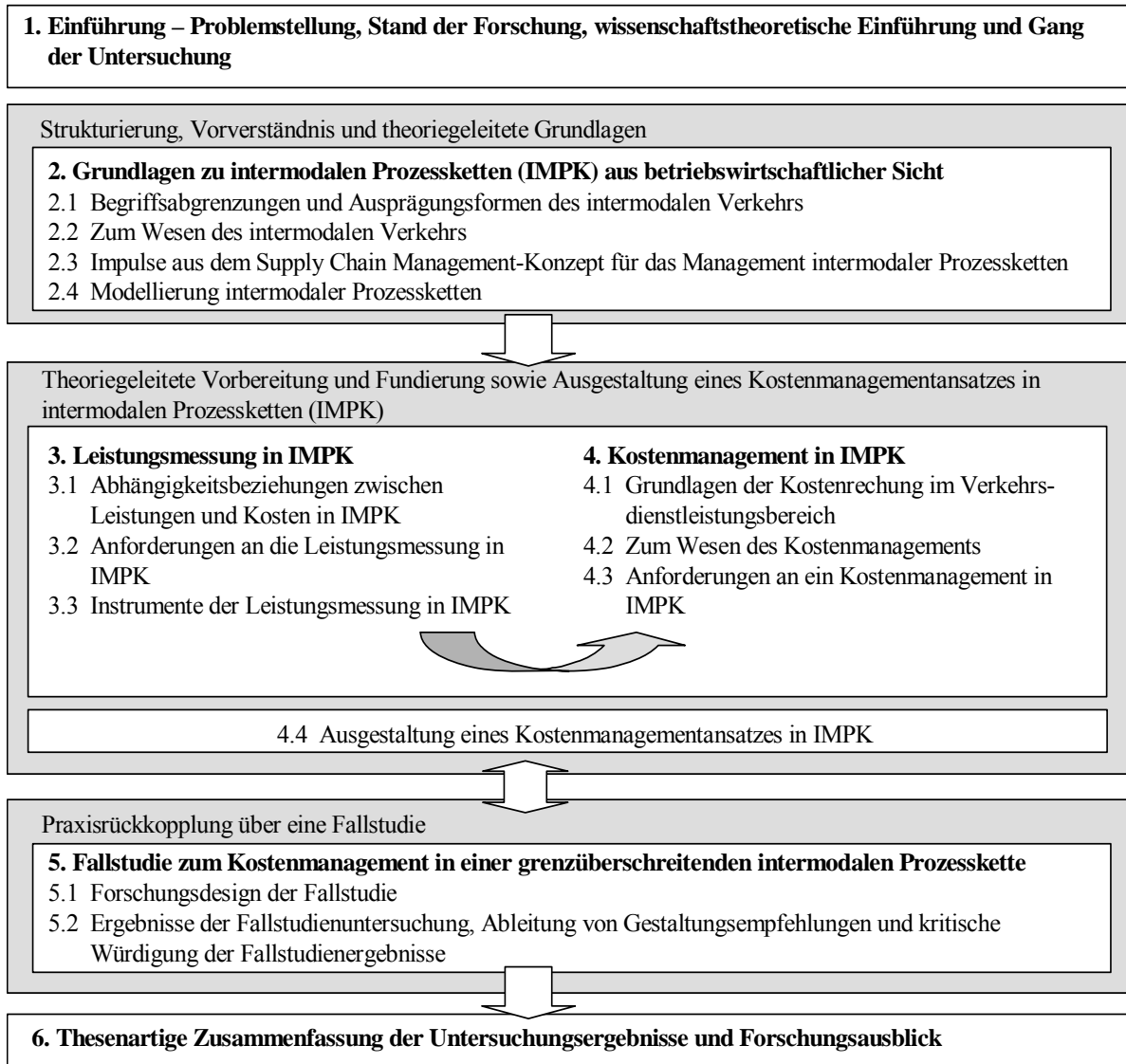


Abbildung 3 Aufbau der vorliegenden Arbeit



Quelle:

Annette Hoffmann: *Unternehmensübergreifendes Kostenmanagement in intermodalen Prozessketten. Theoretische Fundierung und erste empirische Erkenntnisse*, Kölner Wissenschaftsverlag, Köln, 2007.

© 2007 Kölner Wissenschaftsverlag und Annette Hoffmann