

Herwig Winkler

Konzept und Einsatzmöglichkeiten des Supply Chain Controlling

Am Beispiel einer Virtuellen Supply Chain
Organisation (VISCO)

Mit einem Geleitwort von Univ.-Prof. Dr. Bernd Kaluza

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis zitierter Zeitschriften.....	XXI
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Gang der Arbeit	6
2 Grundlagen des Supply Chain Management und des Controlling als Basis für das Supply Chain Controlling	10
2.1 Darstellung des Supply Chain Management	10
2.1.1 Begriffliche Abgrenzungen und Ziele des Supply Chain Management.....	10
2.1.2 Aufgaben des Supply Chain Management	15
2.1.2.1 Gestaltungsaufgaben des Supply Chain Management..	15
2.1.2.2 Lennungsaufgaben des Supply Chain Management	18
2.1.3 Strukturelle Rahmenbedingungen der Supply Chain für die Umsetzung des Supply Chain Management.....	19
2.1.4 Defizite bei der Umsetzung des Supply Chain Management.....	23
2.2 Grundlegende Betrachtungen zum Controlling und zu Controlling-Konzepten	25
2.2.1 Aufgaben des Controlling.....	25
2.2.2 Ziele und Organisation des Controlling.....	31
2.2.3 Der Begriff des "Controlling-Konzeptes" im Schrifttum	32
2.2.4 Prüfung der Eignung traditioneller Controlling-Konzepte als Basis für das Supply Chain Controlling.....	36
3 Das Konzept der Virtuellen Supply Chain Organisation (VISCO) als Bezugsrahmen für das Supply Chain Controlling	40
3.1 Allgemeine Überlegungen zum Einsatz eines virtuellen Unternehmensnetzwerkes bei der Umsetzung des Supply Chain Management	40
3.2 Die VISCO als strategisches Unternehmensnetzwerk in der Supply Chain	43
3.2.1 Theoretische Grundlagen der VISCO	44
3.2.1.1 Erklärungsansätze zur Bildung der VISCO.....	45
3.2.1.1.1 Die Transaktionskostentheorie	46
3.2.1.1.2 Der Kernkompetenzansatz	48

3.2.1.2	Die Principal-Agent-Theorie zur Erklärung des Verhaltens der Akteure in der VISCO.....	51
3.2.2	Kunden- und Lieferantenintegration durch das Fokale Unternehmen beim Aufbau der VISCO.....	55
3.3	Die VISCO als spezifische Organisationsform in der Supply Chain	60
3.3.1	Organisatorische Merkmale der VISCO.....	61
3.3.2	Der Lebenszyklus der VISCO	63
3.3.2.1	Die Initiierungsphase	64
3.3.2.2	Die Betriebsphase	66
3.3.2.3	Die Modifikations-/Beendigungsphase	68
3.4	Die VISCO aus der Sicht der strategischen Erfolgsfaktoren.....	69
3.4.1	Grundlagen der strategischen Erfolgsfaktoren.....	70
3.4.2	Besondere Erfolgspotentiale der VISCO.....	72
3.4.2.1	Erfolgspotential "Organisation"	73
3.4.2.2	Erfolgspotential "IuK-Technologien"	76
3.4.2.2.1	Einsatz von IuK-Technologien im "Source"-Bereich	77
3.4.2.2.2	Einsatz von IuK-Technologien im "Make"-Bereich	82
3.4.2.2.3	Einsatz von IuK-Technologien im "Deliver"-Bereich.....	87
3.4.2.3	Erfolgspotential "Logistik"	89
3.4.3	Strategische Zielgrößen der VISCO	91
3.4.3.1	Strategischer Erfolgsfaktor Kosten	92
3.4.3.2	Strategischer Erfolgsfaktor Qualität.....	97
3.4.3.3	Strategischer Erfolgsfaktor Zeit	99
3.4.3.4	Strategischer Erfolgsfaktor Flexibilität	101
4	Entwicklung eines koordinationsorientierten Supply Chain Controlling-Konzeptes für die VISCO	104
4.1	Aktuelle Entwicklungen des Supply Chain Controlling im Schrifttum und der unternehmerischen Praxis.....	104
4.2	Besondere Anforderungen der VISCO an das Supply Chain Controlling	108
4.3	Elemente des Konzerncontrolling und des Logistikcontrolling als Basis für das Supply Chain Controlling	112
4.3.1	Das Konzern- und Beteiligungscontrolling	113
4.3.1.1	Grundzüge des Konzern- und Beteiligungscontrolling.	113
4.3.1.2	Ansätze des Konzern- und Beteiligungscontrolling für das Supply Chain Controlling	117

4.3.2	Das Logistik-Controlling	119
4.3.2.1	Grundzüge des Logistik-Controlling.....	119
4.3.2.2	Ansätze des Logistik-Controlling für das Supply Chain Controlling	122
4.4	Das Supply Chain Controlling als zentrale Koordinationsinstanz im Führungssystem der VISCO.....	127
4.4.1	Das Führungssystem der VISCO als Wirkungsbereich des Supply Chain Controlling	128
4.4.2	Koordinationsaufgaben des Supply Chain Controlling im Führungssystem der VISCO	133
4.4.2.1	Koordination des Führungssystems zur Herstellung eines doppelten strategischen Fit.....	133
4.4.2.2	Koordination des Informationssystems.....	135
4.4.2.2.1	Grundlegende Betrachtung des Informationssystems.....	135
4.4.2.2.2	Durchführung einer Informationsbedarfsanalyse.....	137
4.4.2.2.3	Einsatz integrierter Informationssysteme....	141
4.4.2.3	Koordination des Planungs- und Kontrollsysteams	144
4.4.2.3.1	Abstimmung des Planungs-/Kontrollsysteem mit dem Informationssystem.....	144
4.4.2.3.2	Abstimmung des Planungssystem mit dem Kontrollsysteem	150
4.4.2.3.3	Abstimmung des Planungs-/Kontrollsysteem mit der Organisation	152
4.4.2.4	Koordination der Zielsysteme	156
4.4.2.4.1	Allgemeine Bedeutung und Funktionen von Zielen	156
4.4.2.4.2	Die Zielformulierung und -koordination in der VISCO	161
4.4.2.5	Koordination des Organisationssystems	171
4.4.3	Ausgewählte Koordinationsformen und Koordinationsinstrumente des Supply Chain Controlling	174
4.4.3.1	Koordinationsformen zur Abstimmung des Führungssystems mit dem Leistungssystem.....	174
4.4.3.2	Koordination durch Kennzahlen und Kennzahlensysteme	178
4.4.3.2.1	Konzept der selektiven Kennzahlen nach Weber	180
4.4.3.2.2	Das ROI-Kennzahlensystem von DuPont...	182
4.4.3.2.3	Der Economic Value Added (EVA)	184

4.4.3.3 Koordination durch Budgets	188
4.4.3.3.1 Grundlagen von Budgets und der Budgetierung	188
4.4.3.3.2 Budgetierung in der VISCO	195
4.4.3.4 Koordination mittels Verrechnungspreisen	201
5 Einsatz des Supply Chain Controlling in der Initiierungs- und Betriebsphase der VISCO	208
5.1 Einsatz des Supply Chain Controlling in der Initiierungsphase der VISCO	208
5.1.1 Unterstützung bei der Partnersuche, -bewertung und -auswahl	210
5.1.1.1 Bedeutung der Partnersuche, -bewertung und -auswahl für das Supply Chain Management.....	210
5.1.1.2 Lieferantenbewertung und Lieferantenauswahl in der Supply Chain	212
5.1.1.2.1 Grundzüge der Lieferantenbewertung und -auswahl	212
5.1.1.2.2 Analyse der Beschaffungsgüter und Beschaffungsquellen als Ausgangspunkt für die Lieferantenbewertung und -auswahl	214
5.1.1.2.3 Bewertung unkritischer Lieferanten und Engpasslieferanten mit Hilfe von Scoring-Modellen.....	223
5.1.1.2.4 Bewertung von Hebellieferanten und strategischen Lieferanten mit Hilfe von Audits.....	225
5.1.1.3 Bewertung von Dienstleistern.....	227
5.1.2 Unterstützung bei der strategischen Gestaltung der Geschäftsbeziehungen unter besonderer Beachtung von Principal-Agent-Problemen.....	229
5.1.2.1 Die Principal-Agent-Problematik in der Supply Chain..	230
5.1.2.2 Durchführung einer Principal-Agent-Analyse in der Supply Chain	233
5.1.2.2.1 Ermittlung von Beurteilungskriterien zur Bestimmung von Geschäftsbeziehungs- typen in der Supply Chain.....	233
5.1.2.2.2 Klassifizierung von Geschäftsbeziehungen in der Supply Chain	237
5.1.2.3 Analyse der Principal-Agent-Probleme in unterschiedlichen Geschäftsbeziehungen der Supply Chain	238

5.1.2.4	Lösungsansätze für Principal-Agent-Probleme in der Initierungsphase	244
5.1.2.4.1	Lösungsansätze für nicht-kooperative Geschäftsbeziehungen	246
5.1.2.4.2	Lösungsansätze für kooperative Geschäftsbeziehungen	246
5.1.3	Unterstützung bei der Strategieplanung in der VISCO	248
5.1.3.1	Grundzüge der Strategieentwicklung, -umsetzung und -kontrolle.....	248
5.1.3.1.1	Die Strategieentwicklung	249
5.1.3.1.2	Die Strategieumsetzung	251
5.1.3.1.3	Die strategische Kontrolle.....	252
5.1.3.2	Strategische Planung und Strategiebildung in der VISCO	254
5.1.3.2.1	Strategische Analysen für die Strategische Planung der VISCO	254
5.1.3.2.2	Einsatz des logisch-inkrementellen Planungsmodells zur Formulierung einer Supply Chain Strategie	259
5.1.3.2.3	Bedeutung und Inhalte einer Supply Chain Strategie	260
5.1.3.3	Abstimmung der Supply Chain Strategie mit den Unternehmensstrategien	264
5.1.3.3.1	Herstellung des strategischen Fit zwischen Supply Chain Strategie und Unternehmensstrategie	265
5.1.3.3.2	Abstimmung von Strategien mit einem erweiterten Strategiekugel	267
5.2	Einsatz des Supply Chain Controlling in der Betriebsphase der VISCO	275
5.2.1	Unterstützung bei der Strategieumsetzung und Leistungssteuerung	275
5.2.1.1	Grundlagen und Einsatz der Balanced Scorecard in der VISCO	276
5.2.1.1.1	Grundlagen der Balanced Scorecard von Kaplan / Norton	276
5.2.1.1.2	Einsatz einer Performance-BSC in der VISCO	281
5.2.1.1.3	Die Balanced Scorecard als Managementsystem in der VISCO	283

5.2.1.1.4	Operationalisierung strategischer Zielsetzungen und Durchführung des Roll-Out	286
5.2.1.2	Einsatz des Performance Measurement in der VISCO für Effektivitäts- und Effizienzbeurteilungen.....	290
5.2.1.2.1	Grundzüge des Performance Measurement	291
5.2.1.2.2	Rahmenbedingungen für das Performance Measurement in der VISCO	294
5.2.1.2.3	Ausgewählte Performance Indikatoren der VISCO	297
5.2.1.2.4	Steuerung von Effektivität und Effizienz in der VISCO	301
5.2.2	Aufbau von Kontroll- und Anreizsystemen zur Lösung von Principal-Agent-Problemen in der Betriebsphase	310
5.2.2.1	Die Agency Costs als Parameter für die Gestaltung von Kontroll- und Anreizsystemen	311
5.2.2.2	Kontroll- und Anreizsysteme für die verschiedenen Geschäftsbeziehungen der Supply Chain	312
5.2.2.2.1	Kontroll- und Anreizsysteme für nicht kooperative Geschäftsbeziehungen ...	314
5.2.2.2.2	Kontroll- und Anreizsysteme für kooperative Geschäftsbeziehungen	317
5.2.3	Anwendung des Supply Chain Controlling zur Unterstützung des Kostenmanagement in der VISCO	322
5.2.3.1	Bedeutung des Kostenmanagement für die VISCO	322
5.2.3.2	Einsatz einer unternehmensübergreifenden Prozesskostenrechnung in der VISCO	327
5.2.3.2.1	Vorgangsweise beim Aufbau der unternehmensübergreifenden Prozesskostenrechnung	328
5.2.3.2.2	Durchführung einer verursachungsgerechten Kostenverrechnung mit Hilfe der unternehmensübergreifenden Prozesskostenrechnung	332
5.2.3.3	Einsatz des Target Costing in der VISCO	335
5.2.3.3.1	Inhalt und Einsatzbereiche des Target Costing	335
5.2.3.3.2	Fokus und Anwendung des Target Costing in der VISCO	339
5.2.3.4	Einsatz des Benchmarking in der VISCO	347

6	Besondere Einsatzbereiche und Ausprägungsformen des Supply Chain Controlling	353
6.1	Einsatz eines Supply Chain Risiko-Controlling zur Handhabung der Risiken in der VISCO	353
6.1.1	Grundlegende Betrachtungen zum Risikobegriff und zum Risikomanagement und -controlling.....	354
6.1.1.1	Bestimmung des Risikobegriffs	354
6.1.1.2	Inhalte des Risikomanagement und -controlling.....	356
6.1.2	Ausgewählte Risiken in der Supply Chain	358
6.1.3	Aufgaben des Supply Chain Risiko-Controlling in der VISCO ...	360
6.1.3.1	Koordination der Führungsteilsysteme zur Bildung des Risikomanagementsystems	360
6.1.3.2	Koordination des Planungsprozess mit dem Risikomanagementprozess	362
6.1.4	Instrumente des Supply Chain Risiko-Controlling.....	364
6.1.4.1	Instrumente zur Erfassung von Risiken	364
6.1.4.1.1	Instrumente zur Erfassung von Einzelrisiken.....	367
6.1.4.1.2	Instrumente zur Erfassung aggregierter Risiken.....	371
6.1.4.2	Instrumente zur Bewertung von Risiken	373
6.1.4.2.1	Risikobewertung mittels Klassifizierung.....	374
6.1.4.2.2	Bewertung von Einzelrisiken mit Hilfe von Sensitivitätsanalysen	376
6.1.4.2.3	Der Value at Risk und Cash-Flow at Risk als Risikoindikatoren.....	377
6.1.4.2.4	Bewertung von qualitativen und quantitativen Risiken mit Hilfe von Scoring-Modellen.....	381
6.1.5	Einsatzmöglichkeiten des Risikomanagement in der VISCO....	383
6.1.5.1	Einsatz des Risikomanagement in der Initiierungsphase	383
6.1.5.2	Einsatz des Risikomanagement in der Betriebsphase	384
6.1.6	Entwicklung einer Performance-Risiko-Scorecard für das Risikomanagement in der VISCO	387

6.2 Entwicklung eines Supply Chain Investitions-Controlling zur Unterstützung bei der Durchführung von Investitionen in der VISCO	392
6.2.1 Begriffliche Grundlagen und Darstellung ausgewählter Investitionen in der VISCO.....	393
6.2.1.1 Der Investitionsbegriff.....	393
6.2.1.2 Ausgewählte Investitionsarten und -projekte in der VISCO	395
6.2.2 Aufgaben des Supply Chain Investitions-Controlling in der VISCO	400
6.2.2.1 Koordinationsaufgaben.....	401
6.2.2.2 Informationsbereitstellungsaufgaben.....	406
6.2.3 Anforderungen und Instrumente der Investitionsbeurteilung in der VISCO.....	407
6.2.3.1 Anforderungen an die Investitionsbeurteilung	407
6.2.3.2 Darstellung ausgewählter Instrumente zur Investitionsbeurteilung in der VISCO	409
6.2.3.2.1 Qualitative Instrumente.....	410
6.2.3.2.2 Quantitative Instrumente.....	414
7 Zusammenfassung und Ausblick auf weitere Forschungsfragen.....	427
Literaturverzeichnis.....	435