

**Andreas Bacher**

# **Instrumente des Supply Chain Controlling**

**Theoretische Herleitung und Überprüfung  
der Anwendbarkeit in der Unternehmenspraxis**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Jürgen Weber

**Deutscher Universitäts-Verlag**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>XI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XVII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XXI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XXIII</b>
<b>1 Einführung und Zielsetzung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Einleitung und Motivation.....	1
1.2 Forschungsmodell und forschungsleitende Fragen.....	7
1.3 Forschungstheoretische Einordnung der Arbeit.....	9
1.4 Zielsetzung und Vorgehensweise der Untersuchung.....	19
<b>2 Theoretische Grundlagen und Abgrenzung der Begriffe.....</b>	<b>21</b>
2.1 Definition des Begriffs Controlling und Controlling-Instrumente.....	22
2.1.1 Historische Betrachtung des Controlling-Begriffs.....	22
2.1.2 Begriffsdefinition und Funktion des Controlling.....	23
2.1.3 Begriffsdefinition von Controlling-Instrumenten und Möglichkeiten zur Strukturierung.....	33
2.2 Definition des Begriffs Supply Chain Management.....	38
2.2.1 Definition von Supply Chain Management aus den Entwicklungsstufen der Logistik heraus und empirische Befunde.....	40
2.2.2 Vorstellung weiterer Abgrenzungen und Denkschulen.....	45
2.2.3 Begriffsdefinition des Supply Chain Management.....	49

2.3	Definition des Begriffs Supply Chain Controlling.....	55
2.3.1	Ausprägung des Controlling für die unterschiedlichen Entwicklungsstufen der Logistik.....	56
2.3.2	Darstellung der unterschiedlichen Funktionen des Controlling im Rahmen des Supply Chain Management und Begriffsdefinition.....	59
2.4	Netzwerk- und Kooperations-Controlling als mögliche Anknüpfungspunkte eines Supply Chain Controlling.....	65
2.5	Akteursbasiertes Führungsmodell.....	67
2.5.1	Strukturierung von Führungsprozessen: Der Führungszyklus.....	68
2.5.2	Akteursmodell.....	70
2.5.3	Das Verständnis von Rationalität.....	80
2.5.4	Zusammenhang von Führungszyklus und Controlling-Instrumenten.....	84
2.6	Vertrauen im Supply Chain Management.....	86
2.6.1	Relevanz im Kontext des Supply Chain Management.....	87
2.6.2	Begriffsdefinition von Vertrauen.....	92
2.7	Gestaltungsimplicationen der theoretischen Grundlagen: Konzeptioneller Bezugsrahmen.....	98
<b>3</b>	<b>Status quo der Forschung im Bereich der Instrumente des Supply Chain Controlling.....</b>	<b>105</b>
3.1	Aktueller Forschungsstand.....	105
3.2	Kritische Würdigung der bisherigen Ansätze.....	107
3.3	Zusammenfassung der identifizierten Defizite und Ableitung der Forschungsrelevanz.....	118

<b>4</b>	<b>Rationalitätssicherungsaufgaben des Supply Chain Controlling.....</b>	<b>121</b>
4.1	Vorgehen: Ableitung der Anforderungen an ein Supply Chain Controlling aus Rationalitätsengpässen des Supply Chain Management.....	121
4.2	Bestimmung einer Soll-Rationalität.....	124
4.2.1	Literatur-Review.....	125
4.2.2	Empirische Befragung.....	141
4.3	Bestimmung der Ist-Rationalität.....	141
4.3.1	Literatur-Review.....	142
4.3.2	Empirische Befragung.....	152
4.4	Zwischenfazit: Soll- und Ist-Rationalität im Supply Chain Management.....	153
4.5	Aus Rationalitätsengpässen abgeleitete Anforderungen an das Supply Chain Controlling und dabei einzusetzende Instrumente.....	154
4.5.1	Ableitungen aus der Wollens-Komponente.....	155
4.5.2	Ableitungen aus der Könnens-Komponente.....	159
4.5.3	Weitere Anforderungen an Supply Chain Controlling-Instrumente.....	163
4.6	Fazit.....	166
<b>5</b>	<b>Konzeption des Supply Chain Controlling-Instrumentariums.....</b>	<b>169</b>
5.1	Übersicht der relevanten Controlling-Instrumente zur Reduktion der Rationalitätsengpässe.....	169
5.2	Prozessmapping.....	175
5.2.1	Supply Chain-Map mit Beanspruchungs- und Belastbarkeitsportfolio. . .	178
5.2.2	SCOR-Modell des Supply Chain Council.....	180

5.3	Methoden des Beziehungs-Controlling.....	183
5.3.1	Etablierung eines unternehmensübergreifenden Controlling-Zyklus.....	186
5.3.2	Quantifizierung von beziehungsrelevanten Faktoren.....	189
5.3.2.1	Quantifizierung von Vertrauen über dessen Treiber.....	192
5.3.2.2	Implikationen für die praktische Abbildung des Vertrauens- phänomens und die Verwendung der generierten Informationen.....	203
5.4	Unternehmensübergreifende Prozesskostenrechnung.....	208
5.4.1	Einführung in die Prozesskostenrechnung.....	208
5.4.2	Status quo der internen Prozesskostenrechnung in der Praxis.....	212
5.4.3	Existierende Ansätze zur Konzeption einer Prozesskostenrechnung für den unternehmensübergreifenden Kontext.....	213
5.4.4	Konzeption einer Prozesskostenrechnung für das Supply Chain Controlling anhand eines Stufenmodells.....	216
5.5	Kennzahlen und Kennzahlensysteme für das Supply Chain Controlling.....	229
5.5.1	Vorbemerkung zu Kennzahlen und Kennzahlensystemen.....	229
5.5.2	Status quo von Kennzahlen und Kennzahlensystemen in der Praxis und daraus resultierende Anforderungen.....	231
5.5.3	Konzept der Selektiven Kennzahlen als interaktives System.....	235
5.5.3.1	Einführung in das Konzept der Selektiven Kennzahlen.....	235
5.5.3.2	Übertragung des Konzepts der Selektiven Kennzahlen auf das Supply Chain Controlling.....	237
5.5.4	Konzept der Balanced Scorecard als diagnostisches System.....	241
5.5.4.1	Einführung in das Konzept der Balanced Scorecard.....	241
5.5.4.2	Existierende Ansätze zur Konzeption einer Balanced Scorecard für den unternehmensübergreifenden Kontext.....	243

5.5.4.3	Konzeption einer Balanced Scorecard für das Supply Chain Controlling.....	249
5.5.4.4	Beispiel für eine unternehmensübergreifende Balanced Scorecard...	255
5.5.5	Empirische Ergebnisse zu Kennzahlen und Kennzahlensystemen für das Supply Chain Controlling.....	258
5.6	Institutionelle Verankerung des Supply Chain Controlling.....	260
5.6.1	Mögliche Optionen zur Verankerung eines Supply Chain Controlling ....	261
5.6.2	Träger eines Supply Chain Controlling aus Sicht der Praxis.....	265
5.7	Zusammenfassende Darstellung und Vorstellung eines möglichen Implementierungspfads.....	266
<b>6</b>	<b>Möglicher Einsatz des Supply Chain Controlling-Instrumentariums in der Praxis.....</b>	<b>273</b>
6.1	Fallstudienvorgehen.....	273
6.2	Branchenübergreifendes Gesamtkonzept.....	277
6.3	Konzeptdarstellung am Beispiel DM-DROGERIE MARKT GMBH & Co. KG.....	285
6.3.1	Die DM-DROGERIE MARKT GMBH & Co. KG.....	285
6.3.2	Status quo im Logistik- und Supply Chain Controlling.....	287
6.3.3	Darstellung des Supply Chain Controlling-Konzepts.....	290
6.3.3.1	Prozessmapping.....	290
6.3.3.2	Balanced Scorecard für das Supply Chain Controlling.....	292
6.3.3.3	Selektive Kennzahlen für das Supply Chain Controlling.....	297
6.3.3.4	Methoden des Beziehungs-Controlling.....	299
6.3.3.5	Unternehmensübergreifende Prozesskostenrechnung.....	306
6.3.4	Fazit.....	307

6.4	Zusammenfassung und kritische Würdigung.....	308
<b>7</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>311</b>
7.1	Zusammenfassung.....	311
7.2	Implikationen für die Unternehmenspraxis.....	313
7.3	Ausblick: Weiterer Forschungsbedarf.....	314
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>317</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>391</b>