

Klaus Zimmermann

Supply Chain Balanced Scorecard

Unternehmensübergreifendes Management von Wertschöpfungsketten

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Uwe Schneidewind

(»Bibliothek



Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort..... V
 Vorwort..... VII
 Inhaltsübersicht..... IX
 Inhaltsverzeichnis..... XI
 Abbildungsverzeichnis.....XVII
 Tabellenverzeichnis.....XXI
 Abkürzungsverzeichnis.....XXIII

1 Einleitung.....1

1.1 Problemstellung.....1
 1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen.....3
 1.3 Methodik.....4
 1.4 Vorgehensweise.....6

**2 Supply Chain Management im Hinblick auf einen Einsatz der
 Balanced Scorecard.....9**

2.1 Supply Chain Management.....10
 2.1.1 Begriffsklärung und Zielsetzung.....10
 2.1.1.1 Begriff.....10
 2.1.1.2 Grundprinzipien.....13
 2.1.1.3 Zielgrößen.....13
 2.1.2 Abgrenzung zu artverwandten Konzepten.....14
 2.1.2.1 Supply Management.....15
 2.1.2.2 Efficient Consumer Response.....17
 2.1.2.3 Logistikmanagement.....20
 2.1.2.4 Vergleichende Übersicht.....23
 2.1.3 Aufgaben des Supply Chain Managements nach Managementebenen.....24
 2.1.3.1 Normatives Supply Chain Management.....26

2.1.3.2	Strategisches Supply Chain Management.....	29
2.1.3.3	Operatives Supply Chain Management.....	31
2.1.4	Gegenstandsbereich des Supply Chain Managements.....	33
2.1.4.1	Akteure.....	33
2.1.4.2	Objekte.....	34
2.1.4.3	Prozesse.....	35
2.1.5	Steuerung der Supply Chain.....	36
2.1.5.1	Kooperationsbeziehungen.....	36
2.1.5.2	Entscheidungsfelder.....	39
2.1.5.3	Steuerungsaufgaben.....	42
2.2	Balanced Scorecard.....	44
2.2.1	Begriffsklärung.....	44
2.2.1.1	Ursprung und Begriff.....	44
2.2.1.2	Empirische Erfahrungen.....	45
2.2.1.3	Die Balanced Scorecard als eine Form des Performance Measurement	46
2.2.1.4	Die Balanced Scorecard als Instrument des Controlling.....	48
2.2.2	Die Balanced Scorecard als Kennzahlensystem.....	50
2.2.2.1	Defizite traditioneller Kennzahlensysteme.....	50
2.2.2.2	Einordnung der Balanced Scorecard als Kennzahlensystem.....	51
2.2.3	Die Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem.....	58
2.2.3.1	Defizite in der Strategieumsetzung.....	58
2.2.3.2	Einordnung der Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem	60
2.2.4	Merkmale der Balanced Scorecard.....	64
2.2.4.1	Ausgewogenheit der Meßgrößen.....	64
2.2.4.2	Perspektiven der Meßgrößen.....	66
2.2.4.3	Meßgrößenableitung aus der Strategie.....	68
2.2.4.4	Fokussierung auf eine übersichtliche Meßgrößenanzahl.....	71
2.2.4.5	Ursache-Wirkungsbeziehungen.....	72
2.2.4.6	Hierarchisierung.....	74
2.2.5	Implementierung einer Balanced Scorecard.....	77
2.2.5.1	Vorgehensweise.....	77
2.2.5.2	Zeitlicher Rahmen.....	80

3	Gestaltungsansätze einer Balanced Scorecard für das Management von Supply Chains.....	81
3.1	Anforderungen an die Steuerung von Supply Chains.....	82
3.1.1	Betrachtungsebenen und Eigenschaften von Akteursbeziehungen in Supply Chains.....	82
3.1.1.1	Betrachtungsebenen in der Supply Chain.....	82
3.1.1.2	Eigenschaften von Akteursbeziehungen in Supply Chains.....	83
3.1.2	Einflußfaktoren auf die Steuerung von Supply Chains aus dem Supply Chain-Umfeld.....	85
3.1.2.1	Einflußfaktoren aus dem globalen Supply Chain-Umfeld.....	87
3.1.2.2	Einflußfaktoren aus dem aufgabenspezifischen Supply Chain-Umfeld.....	90
3.1.3	Supply Chain Controlling.....	94
3.1.3.1	Begriff.....	94
3.1.3.2	Zielsetzung und Aufgaben.....	95
3.1.4	Anforderungen an Instrumente für das Controlling von Supply Chains.....	98
3.1.4.1	Supply Chain-induzierte Anforderungen.....	99
3.1.4.2	Supply Chain-Umfeld induzierte Anforderungen.....	102
3.2	Bewertung bestehender Instrumente für das Controlling von Supply Chains.....	105
3.2.1	Das Cooperative Scoreboard nach Rühle von Lilienstern.....	105
3.2.2	Das Supply Chain Operations Reference (SCOR)-Modell des Supply Chain Council.....	106
3.2.3	Die ECR Scorecard.....	109
3.2.4	Das Preliminary Framework for a Supply Chain Measurement System von vanHoek.....	112
3.2.5	Das Supply Chain Performance Measurement System von Beamon.....	113
3.2.6	Die Balanced Scorecard im Supply Chain Management von Werner.....	114
3.2.7	Das Supply Chain Balanced Scorecard Framework von Brewer und Speh.....	115
3.2.8	Das Supply Chain Performance Measurement Framework von Gunasekaran, Patel und Tirtiroglu.....	116
3.2.9	Die Netzwerk-Balanced Scorecard von Lange, Schaefer und Daldrup.....	118
3.2.10	Die Integration der Balanced Scorecard im Supply Chain Management-Konzept von Stölzle, Heusler und Karrer.....	120
3.2.11	Vergleich der Ansätze..... ^c	121

3.3	Die Supply Chain Balanced Scorecard.....	123
3.3.1	Begriffsklärung.....	123
3.3.1.1	Begriff.....	123
3.3.1.2	Zielsetzung und Aufgaben.....	124
3.3.1.3	Die Supply Chain Balanced Scorecard als eine Form des Supply Chain Performance Measurement.....	127
3.3.1.4	Die Supply Chain Balanced Scorecard als Instrument des Supply Chain Controlling.....	128
3.3.1.5	Einordnung der Supply Chain Balanced Scorecard in die Supply Chain- Managementebenen.....	129
3.3.1.6	Einordnung der Supply Chain Balanced Scorecard in die Entscheidungs- felder des Supply Chain Managements.....	130
3.3.2	Die Supply Chain Balanced Scorecard als Kennzahlensystem.....	132
3.3.2.1	Defizite traditioneller logistischer Kennzahlensysteme.....	132
3.3.2.2	Einordnung der Supply Chain Balanced Scorecard als Kennzahlensystem...	134
3.3.3	Die Supply Chain Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem. . . .	135
3.3.3.1	Defizite in der Supply Chain-Strategieumsetzung.....	135
3.3.3.2	Einordnung der Supply Chain Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem.....	136
3.3.4	Merkmale der Supply Chain Balanced Scorecard.....	139
3.3.4.1	Ausgewogenheit der Meßgrößen.....	139
3.3.4.2	Perspektiven der Meßgrößen.....	141
3.3.4.3	Meßgrößenableitung aus der Strategie.....	142
3.3.4.4	Fokussierung auf eine übersichtliche Meßgrößenanzahl.....	143
3.3.4.5	Ursache-Wirkungsbeziehungen.....	144
3.3.4.6	Hierarchisierung.....	145
3.3.4.7	Unternehmensübergreifende Meßgrößen.....	147
3.3.4.8	Gegenüberstellung der Merkmale der Supply Chain Balanced Scorecard und der traditionellen Balanced Scorecard.....	150
3.3.5	Implementierung einer Supply Chain Balanced Scorecard.....	151
3.3.5.1	Hindernisse bei der Einführung einer Supply Chain Balanced Scorecard. . .	152
3.3.5.2	Erfolgsfaktoren bei der Einführung einer Supply Chain Balanced Scorecard	153

4 Wirkung des Einsatzes der Supply Chain Balanced Scorecard anhand von zwei Fallstudien.....	155
4.1 Auswahl der Fallstudien.....	156
4.2 Fallstudie „Automotive Supply Chain“.....	157
4.2.1 Vorgehen.....	157
4.2.2 Beschreibung der Automotive Supply Chain.....	159
4.2.3 Zielsetzung der Supply Chain Balanced Scorecard Automotive.....	161
4.2.4 Vorgehens weise bei der Entwicklung der Supply Chain Balanced Scorecard Automotive.....	162
4.2.5 Merkmale der Supply Chain Balanced Scorecard Automotive.....	165
4.2.5.1 Ausgewogenheit der Meßgrößen.....	165
4.2.5.2 Perspektiven der Meßgrößen.....	167
4.2.5.3 Meßgrößenableitung aus der Strategie.....	167
4.2.5.4 Fokussierung auf eine übersichtliche Meßgrößenanzahl.....	168
4.2.5.5 Ursache-Wirkungsbeziehungen.....	169
4.2.5.6 Hierarchisierung.....	170
4.2.5.7 Unternehmensübergreifende Meßgrößen.....	170
4.2.6 Bewertung der Supply Chain Balanced Scorecard Automotive.....	170
4.2.7 Handlungsempfehlungen.....	172
4.2.8 Folgerungen aus der Fallstudie Automotive Supply Chain.....	174
4.3 Fallstudie „Chemicals Supply Chain“.....	175
4.3.1 Vorgehen.....	175
4.3.2 Beschreibung der Chemicals Supply Chain.....	178
4.3.3 Zielsetzung der Supply Chain Balanced Scorecard Chemicals.....	179
4.3.4 Vorgehens weise bei der Entwicklung der Supply Chain Balanced Scorecard Chemicals.....	179
4.3.5 Merkmale der Supply Chain Balanced Scorecard Chemicals.....	182
4.3.5.1 Ausgewogenheit der Meßgrößen.....	182
4.3.5.2 Perspektiven der Meßgrößen.....	183
4.3.5.3 Meßgrößenableitung aus der Strategie.....	184
4.3.5.4 Fokussierung auf eine übersichtliche Meßgrößenanzahl.....	184
4.3.5.5 Ursache-Wirkungsbeziehungen.....	185
4.3.5.6 Hierarchisierung.....	186

4.3.5.7	Unternehmensübergreifende Meßgrößen.....	186
4.3.6	Bewertung der Supply Chain Balanced Scorecard Chemicals.....	187
4.3.7	Handlungsempfehlungen.....	189
4.3.8	Folgerungen aus der Fallstudie Chemicals Supply Chain.....	190
4.4	Quervergleich der Fallstudien.....	192
4.4.1	Vergleich der Merkmale der beiden Supply Chain Balanced Scorecards.....	192
4.4.2	Folgerungen aus dem Vergleich der beiden Fallstudien.....	193
5	Schlußbetrachtung.....	195
	Literaturverzeichnis.....	201