

## Inhaltsübersicht

	Seite
Tabellenverzeichnis	XV
Abbildungsverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XXI
Einleitung	1
1. Gegenstand und Ziel der Arbeit	3
2. Theoretischer Ansatz der Erfolgsfaktorenforschung	17
3. Erfassung und Vergleich von Supply-Chain-Erfolg	39
4. Hypothesen zu Erfolgsfaktoren des Supply Chain Managements	67
5. Empirische Untersuchung der Erfolgsfaktoren	115
6. Empfehlungen für das Management von Supply Chains	169
7. Fazit und Ausblick	183
Anhang	187
Literaturverzeichnis	212

# Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>XV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XVII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XXI</b>
<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>1. Gegenstand und Ziel der Arbeit</b>	<b>3</b>
1.1. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands: Supply Chain Management	3
1.2. Eingrenzung des Untersuchungsfelds: Konsumgüterindustrie	5
1.3. Relevanz der Untersuchung	7
1.4. Beitrag zur Forschung	11
1.5. Gang der Arbeit	13
<b>2. Theoretischer Ansatz der Erfolgsfaktorenforschung</b>	<b>17</b>
2.1. Beschreibung und Historie des Ansatzes	17
2.2. Gegenstandsbereiche von Erfolgsfaktorenuntersuchungen	19
2.3. Methoden in Erfolgsfaktorenuntersuchungen	23
2.3.1. Darstellung unterschiedlicher Methoden	23
2.3.2. Theoretische Bewertung unterschiedlicher Methoden	28
2.3.3. Anwendungsorientierte Bewertung unterschiedlicher Methoden	33
2.4. Anwendung der Erfolgsfaktorenforschung in der vorliegenden Arbeit	35
<b>3. Erfassung und Vergleich von Supply-Chain-Erfolg</b>	<b>39</b>
3.1. Definition von Supply-Chain-Erfolg	39
3.2. Erfassung von Supply-Chain-Erfolg	40
3.2.1. Supply-Chain-Erfolg im SCOR-Modell	40
3.2.2. Ableitung eines Kennzahlensystems	43
3.2.3. Bewertung des Kennzahlensystems	46

	<b>Seite</b>
3.3. Vergleich von Supply-Chain-Erfolg mit der Data Envelopment Analysis (DEA)	49
3.3.1. Einordnung der DEA	49
3.3.2. Einführung in die Methodik des DEA-Basismodells	52
3.3.3. Erweiterungen des DEA-Basismodells	55
3.3.4. Anwendungsgebiete der DEA	63
3.3.5. Eignung der DEA für den Vergleich von Supply-Chain-Erfolg	64
<b>4. Hypothesen zu Erfolgsfaktoren des Supply Chain Managements</b>	<b>67</b>
4.1. Hypothesen zur SC-Kooperation als Erfolgsfaktor	69
4.1.1. SC-Kooperation auf der strategischen Ebene	70
4.1.2. SC-Kooperation auf der operativen Ebene	72
4.2. Hypothesen zur Segmentierung als Erfolgsfaktor	74
4.2.1. Identifikation von SC-Segmenten	75
4.2.2. Nutzung der SC-Segmente zur Analyse	78
4.2.3. Nutzung der SC-Segmente zur Differenzierung	80
4.3. Hypothesen zur Planung/Organisation als Erfolgsfaktor	83
4.3.1. Klare Definition der Planungsprozesse	84
4.3.2. Organisatorische Verankerung der Planungsverantwortung	86
4.3.3. Einbeziehung von SC-Partnern in die Planung	90
4.4. Hypothesen zu den operativen SC-Prozessen als Erfolgsfaktor	93
4.4.1. Flexibilität im Deliver-Prozess	95
4.4.2. Flexibilität in den Prozessen Source und Make	98
4.5. Hypothesen zu IT-Systemen als Erfolgsfaktor	101
4.5.1. Unternehmensinterne Datenverfügbarkeit	101
4.5.2. Interorganisationale SC-Kommunikation	102
4.5.3. Inhaltliche Unterstützung bei SC-Problemlösungen	104

	<b>Seite</b>
4.6. Hypothesen zum Kennzahlensystem als Erfolgsfaktor	107
4.6.1. Umfassende Kennzahlen für interne Prozesse	108
4.6.2. Umfassende unternehmensübergreifende Kennzahlen	109
4.6.3. Abgestimmte Kennzahlennutzung und -erhebung	111
<b>5. Empirische Untersuchung der Erfolgsfaktoren</b>	<b>115</b>
5.1. Planung und Vorbereitung der Erhebung	115
5.1.1. Festlegung der Erhebungsform	115
5.1.2. Konstruktion des Erhebungsinstruments	117
5.2. Datenerhebung	121
5.3. Datenauswertung	125
5.3.1. Vergleich zwischen effizienten und nicht-effizienten Herstellern	127
5.3.1.1. Durchführung der Data Envelopment Analysis (DEA)	127
5.3.1.2. Ergebnisse der DEA	130
5.3.1.3. Untersuchung einzelner SC-Instrumente auf Basis der DEA-Ergebnisse	131
5.3.1.4. Untersuchung einzelner Unternehmen auf Basis der DEA-Ergebnisse	138
5.3.1.5. Bestimmung eines metrischen Effizienzwertes	141
5.3.2. Untersuchung der Gruppierung der SC-Instrumente zu Erfolgsfaktoren	145
5.3.2.1. Diskussion der Methodenalternativen	145
5.3.2.2. Durchführung und Ergebnisse der Clusteranalyse	148
5.3.3. Auswertung des Gesamtmodells der Erfolgsfaktoren	155
5.3.3.1. Diskussion der Methodenalternativen	155
5.3.3.2. Durchführung und Ergebnisse der Regressionsanalyse	157

	<b>Seite</b>
<b>5.4. Zusammenfassende Bewertung der Erfolgsfaktorhypothesen</b>	<b>161</b>
5.4.1. Bewertung der Erfolgsfaktorhypothese zur SC Kooperation	162
5.4.2. Bewertung der Erfolgsfaktorhypothese zur Segmentierung	164
5.4.3. Bewertung der Erfolgsfaktorhypothese zu Planung/Organisation	164
5.4.4. Bewertung der Erfolgsfaktorhypothese zu den operativen SC-Prozessen	166
5.4.5. Bewertung der Erfolgsfaktorhypothese zu den IT Systemen	167
5.4.6. Bewertung der Erfolgsfaktorhypothese zum Kennzahlensystem	168
<b>6. Empfehlungen für das Management von Supply Chains</b>	<b>169</b>
6.1. Empfehlungen zur SC-Kooperation	170
6.2. Empfehlungen zur Segmentierung	173
6.3. Empfehlungen zur Planung/Organisation	175
6.4. Empfehlungen zu den operativen SC-Prozessen	176
6.5. Empfehlungen zu den IT-Systemen	178
6.6. Empfehlungen zum Kennzahlensystem	179
<b>7. Fazit und Ausblick</b>	<b>183</b>
7.1. Fazit und Ausblick für die SCM-Forschung	183
7.2. Fazit und Ausblick für die SCM-Praxis	184
<b>Anhang</b>	<b>187</b>
Anhang A: Übersicht über ausgewertete Aufsätze aus den Zeitschriften "Supply Chain Management" (SCM) und "International Journal of Logistics Management" (IJLM)	187
Anhang B: Englische Originalversion der Kennzahlen des SCOR Modells der Ebene 1 und Definitionen	193
Anhang C: Begründungen für die Auswahl der Kennzahlen	195

	<b>Seite</b>
Anhang D: Gütekriterien für die Bewertung von SC-Kennzahlensystemen	197
Anhang E: Kennzahlen des SCOR-Modells der Ebenen 2 und 3 für die einzelnen Prozesse	199
Anhang F: Kennzahlen für unternehmensübergreifende Prozesse	203
Anhang G: Fragebogen	204
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>212</b>

## Tabellenverzeichnis

	<b>Seite</b>
Tabelle 3-1 Definitionen der SCOR-Prozesstypen (Version 3.1)	41
Tabelle 3-2 Ableitung des Kennzahlensystems aus den SCOR-Kennzahlen	44
Tabelle 5-1 Kreuzkorrelationen der sieben Erfolgsdimensionen	128
Tabelle 5-2 Leistungsvergleich für effiziente und nicht- effiziente Hersteller	130

## Abbildungsverzeichnis

	<b>Seite</b>	
Abbildung 1-1	Gegenstandsbereich des Supply Chain Managements anhand der Produkt-Kooperations-Matrix	4
Abbildung 1-2	Typische Kostenstruktur für Konsumgüter	9
Abbildung 1-3	Klassifizierung bestehender Supply-Chain-Literatur	12
Abbildung 1-4	Gang der Arbeit	14
Abbildung 2-1	Gegenstandsbereiche von Erfolgsfaktorenstudien	20
Abbildung 2-2	Übersicht über Methoden für Erfolgsfaktorenstudien	24
Abbildung 2-3	Wissenschaftstheoretische Bewertung der Methoden	31
Abbildung 3-1	Modellierung der Supply Chain im SCOR-Modell	41
Abbildung 3-2	Prozesshierarchie im SCOR-Modell	42
Abbildung 3-3	Kennzahlensystem zur unternehmensvergleichenden Messung von Supply-Chain-Leistung	45
Abbildung 3-4	Übersicht der Methoden zur Effizienzbewertung	50
Abbildung 3-5	Effizienzgrenze bei zwei Inputgrößen und einem Output	54
Abbildung 3-6	Erweiterungen des DEA-Basismodells	56
Abbildung 3-7	Effizienzgrenze bei variablen Skalenerträgen	57
Abbildung 3-8	Effizienzgrenze bei Nicht-Konvexität (Free-Disposible-Hull)	58
Abbildung 4-1	Übersicht über Elemente des Supply Chain Managements	67
Abbildung 4-2	Ebenen der Supply-Chain-Kooperation	69
Abbildung 4-3	Operationalisierung des Erfolgsfaktors SC-Kooperation	74
Abbildung 4-4	Mögliche Supply-Chain-Segmente für schnelldrehende Konsumgüter	76
Abbildung 4-5	Auswirkungen von Aktionen auf das Absatzverhalten	77
Abbildung 4-6	Operationalisierung des Erfolgsfaktors Segmentierung	83



	<b>Seite</b>
Abbildung 4-7	Vier alternative Organisationsmodelle für die Planungsprozesse 88
Abbildung 4-8	CPFR-Prozess in neun Stufen 91
Abbildung 4-9	Operationalisierung des Erfolgsfaktors Planung/Organisation 92
Abbildung 4-10	Der Peitscheneffekt: Auswirkungen von Aktionen auf die Stationen der Lieferkette 94
Abbildung 4-11	Funktionsprinzip Vendor Managed Inventory (VMI) 96
Abbildung 4-12	Operationalisierung des Erfolgsfaktors Operative SC-Prozesse 100
Abbildung 4-13	Übersicht EDI-Nachrichten 103
Abbildung 4-14	Operationalisierung des Erfolgsfaktors IT-Systeme 107
Abbildung 4-15	Dimensionen der Leistungsmessung in der Supply Chain 110
Abbildung 4-16	Operationalisierung des Erfolgsfaktors Kennzahlensystem 114
Abbildung 5-1	Bewertung verschiedener Befragungsformen 116
Abbildung 5-2	Beteiligung an der empirischen Erhebung 123
Abbildung 5-3	Ausgewählte Charakteristika der Teilnehmer 124
Abbildung 5-4	Methodenmix mit drei Bestandteilen 125
Abbildung 5-5	Vergleich zwischen effizienten und nicht-effizienten Supply Chains (1/6) 133
Abbildung 5-6	Vergleich zwischen effizienten und nicht-effizienten Supply Chains (2/6) 134
Abbildung 5-7	Vergleich zwischen effizienten und nicht-effizienten Supply Chains (3/6) 134
Abbildung 5-8	Vergleich zwischen effizienten und nicht-effizienten Supply Chains (4/6) 136
Abbildung 5-9	Vergleich zwischen effizienten und nicht-effizienten Supply Chains (5/6) 136
Abbildung 5-10	Vergleich zwischen effizienten und nicht-effizienten Supply Chains (6/6) 137

		<b>Seite</b>
Abbildung 5-11	Projektion einer nicht-effizienten Beispiel-Supply-Chain auf die Effizienzgrenze	139
Abbildung 5-12	Verteilung der metrischen Effizienzwerte und Vergleich mit der DEA-Klassifikation	144
Abbildung 5-13	Abbildung eines Modells zur konfirmatorischen Faktorenanalyse in AMOS	147
Abbildung 5-14	Ergebnisse der Clusteranalyse: Gruppenbildung durch die Complete-Linkage-Methode	151
Abbildung 5-15	Bildung und Interpretation von fünf Clustern	153
Abbildung 5-16	Theoretische Konstrukte erfordern Trennung zwischen Messmodellen und Strukturmodell	155
Abbildung 5-17	Fünf Variablen durch schrittweise multiple Regressionsanalyse bestätigt	158
Abbildung 5-18	Sichtprüfung der Homoskedastizität	160
Abbildung 5-19	Ergebnisse der empirischen Überprüfung zur Relevanz der sechs hypothetischen Erfolgsfaktoren	162
Abbildung 6-1	Drei Modelle für eine Kooperationsstrategie	170