

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XXI
1 Einführung – Problemstellung, Stand der Forschung, wissenschaftstheoretische Einordnung und Gang der Untersuchung	1
2 Supply Chain Management – Aspekte eines strategischen Managementkonzepts	10
2.1 Gegenstandsbereich von Supply Chain Management	12
2.1.1 Denkschulen des Supply Chain Management	12
2.1.2 Zielkategorien des Supply Chain Management	15
2.1.3 Abgeleitete Handlungsfelder zur Erreichung der Supply Chain Management-Ziele	23
2.1.3.1 Handlungsfeld System Dynamics	24
2.1.3.2 Handlungsfeld Operations Research und Informationstechnologie	28
2.1.3.3 Handlungsfeld Supply Chain Prozesse	31
2.1.3.4 Handlungsfeld Marketing	35
2.1.3.5 Handlungsfeld Beschaffung	38
2.1.3.6 Handlungsfeld Organisation	41
2.1.4 Supply Chain Management als strategisches Managementkonzept	44
2.2 Theoretische Erklärungsangebote zum Supply Chain Management	53
2.2.1 Erklärungsangebote der Logistikforschung zum Supply Chain Management	53
2.2.2 Erklärungsangebote der Beschaffungsforschung zum Supply Chain Management	57
2.2.3 Erklärungsangebote der Marketingforschung zum Supply Chain Management	61
2.2.4 Erklärungsangebote der Netzwerkforschung zum Supply Chain Management	66
2.3 Ausgestaltungsformen von Supply Chain Management	79
2.3.1 Ausgewählte (Referenz-)Modelle des Supply Chain Management	79
2.3.1.1 Supply Chain Operations Reference-Modell (SCOR)	80
2.3.1.2 Supply Chain Management-Framework von Cooper et al.	84
2.3.1.3 Supply Chain Management-Framework von Mentzer et al.	89
2.3.2 Supply Chain Management im Rahmen ausgewählter Partnerschaftskonzepte	95

2.3.2.1	Efficient Consumer Response und Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment	95
2.3.2.2	Just-in-Time	104
2.3.2.3	Beziehungsmanagement mit Kunden und Lieferanten	112
2.3.3	Supply Chain Management-Konzept eingebunden in unternehmensübergreifende Netzwerke	120
2.3.3.1	Mehr-Ebenen-Betrachtung von Supply Chain Management	121
2.3.3.2	Ausgewählte Integrations- und Koordinationsaufgaben in netzwerkorientierten Supply Chains	130
3	Implementierung als Basis für den Einsatz von Managementkonzepten	137
3.1	Implementierung in der betriebswirtschaftlichen Forschung	138
3.1.1	Stellenwert der Implementierung im strategischen Management	139
3.1.2	Stellenwert der Implementierung in der Reorganisationsforschung	146
3.1.3	Supply Chain Management im Spannungsfeld von Strategieimplementierung und Reorganisationsforschung	155
3.2	Grundlegende Aspekte der Implementierung von Reorganisationsobjekten	162
3.2.1	Aspekte der Implementierungsplanung	162
3.2.1.1	Festlegung der Ziele der Implementierung	162
3.2.1.2	Wahl des Partizipationsgrads und der Implementierungsrichtung	166
3.2.1.3	Wahl des Kontextübergangs und der Implementierungsintensität	168
3.2.2	Aspekte der Implementierungsrealisation	171
3.2.2.1	Konzeptorientierung	173
3.2.2.2	Kontextorientierung	176
3.2.3	Aspekte der Implementierungskontrolle und -anpassung	194
3.3	Resource-Based View als theoretisches Erklärungsangebot zur Entstehung von unternehmensweiten und -übergreifenden Wettbewerbsvorteilen	198
3.3.1	Grundposition des ressourcenorientierten Ansatzes (Resource-Based View)	199
3.3.2	Weiterführende Spezifikation der Ressourcenorientierung	208
3.3.3	Weiterentwicklung der Ressourcenorientierung im Kontext unternehmensübergreifender Netzwerke	213
3.3.4	Ressourcenorientierte Charakterisierung der Konstrukte „Netzwerkkompetenz“ und „Implementierungskompetenz“	219
3.4	Zwischenfazit – Ableitung eines theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmens zur Implementierung des Reorganisationsobjekts „Supply Chain Management“	227

4	Theoriegeleitete Analyse der Implementierung von Supply Chain Management aus Sicht eines Netzwerkakteurs	231
4.1	Aspekte der Implementierungsplanung von Supply Chain Management	233
4.1.1	Erstellung eines Kompetenzprofils zur Implementierung von Supply Chain Management	233
4.1.2	Ausgewählte Entscheidungstatbestände der Implementierungsplanung von Supply Chain Management	247
4.1.3	Definition und Priorisierung von Modulen zur Implementierung von Supply Chain Management	249
4.2	Aspekte der Implementierungsrealisation von Supply Chain Management	253
4.2.1	Konzeptorientierte Aspekte der Supply Chain Management-Implementierung – Nutzung und Aufbau von Supply Chain Management-Kompetenzen	253
4.2.1.1	Modul Strategie	255
4.2.1.2	Modul Supply Chain Prozesse	258
4.2.1.3	Modul Beschaffung	274
4.2.1.4	Modul Marketing	283
4.2.1.5	Modul Organisation	292
4.2.1.6	Modul Operations Research und Informationstechnologie	298
4.2.1.7	Modul System Dynamics	305
4.2.2	Kontextorientierte Aspekte der Supply Chain Management-Implementierung – Nutzung und Aufbau von Implementierungskompetenz im engeren Sinne	307
4.2.2.1	Koordination der Supply Chain Management-Implementierungsaktivitäten	308
4.2.2.2	Implementierung organisatorischer Supply Chain Management-Strukturen	310
4.2.2.3	Spezifische Implementierungsträger des Supply Chain Management und deren Rollenverständnis	315
4.2.2.4	Ausgestaltung eines implementierungskonformen Anreizsystems zum Supply Chain Management	323
4.3	Aspekte der Implementierungskontrolle und der Weiterentwicklung von Supply Chain Management	326
4.3.1	Kontrolle der Supply Chain Management-Implementierung mit Hilfe der Balanced Scorecard	326
4.3.2	Aufbau von netzwerkorientierter Implementierungskompetenz als „Enabler“ für unternehmensübergreifende Supply Chain Management-Aktivitäten	331
4.4	Zwischenfazit – Ableitung eines heuristischen Bezugsrahmens zur unternehmensweiten Implementierung von Supply Chain Management	336

5	Fallstudie zur Ausgestaltung der Supply Chain Management-Implementierung aus der Sicht eines Herstellers von Konsumgütern	339
5.1	Forschungsdesign der Fallstudie	339
5.2	Implementierung von Supply Chain Management bei der FMCG-Gruppe	349
5.2.1	Vorstellung des Unternehmens	349
5.2.2	Verlauf der Supply Chain Management-Implementierung bei der FMCG-Gruppe	353
5.2.3	Entwurf eines Categoriesystems zur Supply Chain Management-Implementierung bei der FMCG-Gruppe	367
5.3	Ergebnisse, Ableitung erster Gestaltungsempfehlungen und kritische Würdigung der Fallstudie	372
6	Thesenartige Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Ausblick auf weitere Forschungsperspektiven	388
	Literaturverzeichnis	394

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Wissenschaftstheoretische Einordnung der Arbeit	7
Abbildung 1-2:	Aufbau der vorliegenden Untersuchung	9
Abbildung 2-1:	Ausgewählte Definitionen des Supply Chain Management neueren Datums	10
Abbildung 2-2:	Supply Chain Begriffsverständnis	11
Abbildung 2-3:	Integrationsstufen der Supply Chain	13
Abbildung 2-4:	Schulen des Supply Chain Management und ihre Kernaussagen	15
Abbildung 2-5:	Literaturübersicht zu den Zielkategorien des Supply Chain Management	17
Abbildung 2-6:	Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung herangezogene Handlungsfelder des Supply Chain Management	24
Abbildung 2-7:	Bullwhip Effekt in der Supply Chain	25
Abbildung 2-8:	Nachfrageverstärkung und irreführende saisonale Schwankungen in der Supply Chain	26
Abbildung 2-9:	Phantomaufträge und ihre Auswirkungen auf die Supply Chain	27
Abbildung 2-10:	Enterprise Resource Planning vs. Advanced Planning System	29
Abbildung 2-11:	Supply Chain Planning Matrix	30
Abbildung 2-12:	Kombination der Postponement-Strategie	35
Abbildung 2-13:	Differenzierung der Supply Chain nach Produkten und Supply Chain Design	37
Abbildung 2-14:	Zulieferpyramide	39
Abbildung 2-15:	Systematisierung von Sourcing-Konzepten	40
Abbildung 2-16:	Institutionale Reichweite der Supply Chain	42
Abbildung 2-17:	Ebenen und Prozess des strategischen Supply Chain Management	46
Abbildung 2-18:	Einfluss des Supply Chain Management auf die finanzielle Unternehmensperformance am Beispiel des Economic Value Added (EVA)	47
Abbildung 2-19:	Supply Chain in der Automobilindustrie als „Profit Pool“	48
Abbildung 2-20:	Zusammenfassender Überblick der Supply Chain Management Handlungsfelder	52
Abbildung 2-21:	Entwicklungsstufen der Logistik zum Supply Chain Management	55
Abbildung 2-22:	Mehrdimensionaler Umfang der Beschaffungskonzeption	61
Abbildung 2-23:	Entwicklungsstufen des Marketing	62
Abbildung 2-24:	Der Zusammenhang zwischen Marketingkonzeption, Marktorientierung, Relationship Marketing und Supply Chain Management	64
Abbildung 2-25:	Betrachtungsperspektive auf unterschiedlichen Netzwerkebenen	71
Abbildung 2-26:	Abgrenzung verschiedener Netzwerktypen	72
Abbildung 2-27:	Gegenüberstellung des Netzwerkmanagement und des Supply Chain Management	76
Abbildung 2-28:	Supply Chain Management im Fokus theoretischer Erklärungsangebote betriebswirtschaftlicher Disziplinen	78
Abbildung 2-29:	Übersicht zu den Ebenen des SCOR-Modells	81
Abbildung 2-30:	Prozessbeschreibung auf der ersten Ebene des SCOR-Modells	82

Abbildung 2-31:	Supply Chain Management-Framework von Cooper et al. (1997)	85
Abbildung 2-32:	Supply Chain Management Prozesse im Framework von Cooper et al. (1997)	87
Abbildung 2-33:	Unterschiedliche Supply Chain Typen nach Mentzer et al. (2001)	90
Abbildung 2-34:	Konstruktbasiertes Framework zur Supply Chain Orientierung und zum Supply Chain Management	92
Abbildung 2-35:	Supply Chain Management-Modell nach Mentzer et al. (2001)	93
Abbildung 2-36:	Gegenüberstellung der untersuchten Supply Chain Management-Modelle	94
Abbildung 2-37:	Pull- versus Push-Prinzip	97
Abbildung 2-38:	Efficient Consumer Response-Struktur und Basisstrategien	100
Abbildung 2-39:	CPFR-Prozessmodell (vereinfachte Darstellung)	103
Abbildung 2-40:	Grad der zeitlichen Synchronisation zwischen Zulieferer und Abnehmer aus der Sicht des Zulieferers	107
Abbildung 2-41:	Alternative Formen der Materialbereitstellung zwischen Zulieferer und Abnehmer	107
Abbildung 2-42:	Mögliche Integration von Just-in-Time und Efficient Consumer Response in das Supply Chain Management	112
Abbildung 2-43:	Konzeptfokus des Beziehungsmanagement, Customer Relationship Management und Supplier Relationship Management	112
Abbildung 2-44:	Typisierung von Zulieferer-/Abnehmer-Beziehungen	113
Abbildung 2-45:	Einflussbereich des Customer Relationship Management	116
Abbildung 2-46:	Einflussbereich des Supplier Relationship Management	118
Abbildung 2-47:	Gegenüberstellung des Beziehungsmanagement, Customer Relationship Management und Supplier Relationship Management	120
Abbildung 2-48:	Relevanzeinschätzung der Supply Chain Management-Handlungsfelder auf der Akteursebene	123
Abbildung 2-49:	Relevanzeinschätzung der Supply Chain Management-Handlungsfelder auf der Beziehungsebene	124
Abbildung 2-50:	Relevanzeinschätzung der Supply Chain Management-Handlungsfelder auf der Netzwerkebene	126
Abbildung 2-51:	Geschäftsprozess-Mapping einer netzwerkorientierten Supply Chain	127
Abbildung 2-52:	Horizontale Reichweite und horizontaler Radius der Supply Chain	128
Abbildung 2-53:	Managementfunktionen in netzwerkorientierten Supply Chains	131
Abbildung 2-54:	Ausgewählte Koordinationsmechanismen und -instrumente in netzwerkorientierten Supply Chains	132
Abbildung 3-1:	Prozess des strategischen Management	142
Abbildung 3-2:	Zusammenhang von Strategie und Strategieimplementierung	144
Abbildung 3-3:	Landkarte der Reorganisationsforschung	148
Abbildung 3-4:	Ausgewählte Unterscheidungsmerkmale des Wandels erster und zweiter Ordnung	149
Abbildung 3-5:	Phasenbezogenes Implementierungsverständnis im engeren Sinn	152
Abbildung 3-6:	Phasenbezogenes Implementierungsverständnis im weiteren Sinn	152
Abbildung 3-7:	Konzept- vs. Kontextdimension von Veränderungsansätzen	154

Abbildung 3-8:	Implementierung als Wechselspiel zwischen Konzept und Kontext	154
Abbildung 3-9:	Einflussfaktoren auf die Implementierung von Supply Chain Management aus unterschiedlichen Perspektiven	155
Abbildung 3-10:	Supply Chain Management als Objekt von Veränderungen	157
Abbildung 3-11:	Auswahl konzept- und kontextspezifischer Elemente des Supply Chain Management	159
Abbildung 3-12:	Phasenbezogenes Implementierungsverständnis von Supply Chain Management auf Unternehmensebene	160
Abbildung 3-13:	Implementierungsziele und deren Wechselwirkungen innerhalb eines Zielsystems	163
Abbildung 3-14:	Vorgehen, Partizipation und Richtung bei der Implementierung	167
Abbildung 3-15:	Kontextübergang bei der Implementierung	169
Abbildung 3-16:	Verlauf der Implementierung mit unterschiedlicher Intensität	170
Abbildung 3-17:	„Erfolgskennlinie“ der Implementierung	172
Abbildung 3-18:	Spektrum zur Koordination der Implementierungsaktivitäten verfügbarer struktureller Instrumente und Organe	173
Abbildung 3-19:	Implementierungskalkül und Akzeptanzfaktoren	177
Abbildung 3-20:	Ausgewählte Informationsmedien zur Unterstützung der Implementierungsaktivitäten	180
Abbildung 3-21:	Aufgabennähe ausgewählter Qualifizierungsmaßnahmen	182
Abbildung 3-22:	Ausgewählte Motivationsinstrumente	183
Abbildung 3-23:	Alternative Organisationsformen von Implementierungsprojekten	187
Abbildung 3-24:	Implementierungsträger und Rollenverständnisse im Implementierungsprozess	190
Abbildung 3-25:	Zusammenfassung konzept- und kontextorientierter Aspekte der Implementierungsplanung und -realisation	193
Abbildung 3-26:	<i>Idealisierter Kontrollprozess</i>	196
Abbildung 3-27:	Alternative Anpassungsreaktionen auf Implementierungsfehler	197
Abbildung 3-28:	Ressourcenverständnisse und Kritikpunkte	202
Abbildung 3-29:	Argumentations- und Wirkungskette des Resource-Based View	205
Abbildung 3-30:	Unternehmen als offenes System nach Sanchez/Heene (1996)	207
Abbildung 3-31:	Operationalisierung des Kernkompetenzkonstrukts	213
Abbildung 3-32:	Exemplarische Argumentationskette des Relational View	218
Abbildung 3-33:	Ausgewählte Beiträge im Umfeld des Netzwerkkompetenz-Konstrukts	221
Abbildung 3-34:	Exemplarische Netzwerkkompetenz-Architektur	222
Abbildung 3-35:	Exemplarische Bausteine der Koordinationskompetenz	223
Abbildung 3-36:	Ausgewählte Beiträge im Umfeld des Implementierungskompetenz-Konstrukts	225
Abbildung 3-37:	Arbeitsdefinition zur Implementierungskompetenz	226
Abbildung 3-38:	Theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen zur Implementierung von Supply Chain Management	230
Abbildung 4-1:	Erstellung eines Kompetenzprofils der Supply Chain Management-Implementierung	234
Abbildung 4-2:	Skill-Mapping	236

Abbildung 4-3:	Analyseraster zur Bestimmung von Supply Chain Management-Kompetenzen	239
Abbildung 4-4:	Operationalisierung der Umsetzungskompetenz und Bedeutung spezifischer Merkmale	244
Abbildung 4-5:	Profil der Supply Chain Management-Implementierungskompetenz	245
Abbildung 4-6:	Schema zur Identifikation von Kompetenzlücken	246
Abbildung 4-7:	Wahl der Supply Chain Management-Implementierungsintensität in Abhängigkeit der Implementierungskompetenz	249
Abbildung 4-8:	Module und Implementierungsebenen	250
Abbildung 4-9:	Matrix zur Ermittlung der Implementierungsreihenfolge der Supply Chain Management-Module	252
Abbildung 4-10:	Koordination der Wechselwirkungen der Supply Chain Management-Module als Aufgabe des Implementierungsmanagement	254
Abbildung 4-11:	Modul Strategie	255
Abbildung 4-12:	Von der vertikalen zur horizontalen Perspektive in der Organisation	259
Abbildung 4-13:	Modul Supply Chain Prozesse	261
Abbildung 4-14:	Customer Relationship Management-Prozess mit seinen Schnittstellen zu den Supply Chain Management-Kernprozessen	263
Abbildung 4-15:	Customer Service Management-Prozess mit seinen Schnittstellen zu den Supply Chain Management-Kernprozessen	265
Abbildung 4-16:	Demand Management-Prozess mit seinen Schnittstellen zu den Supply Chain Management-Kernprozessen	266
Abbildung 4-17:	Order Fulfillment-Prozess mit seinen Schnittstellen zu den Supply Chain Management-Kernprozessen	268
Abbildung 4-18:	Manufacturing Flow Management-Prozess mit seinen Schnittstellen zu den Supply Chain Management-Kernprozessen	270
Abbildung 4-19:	Supplier Relationship Management-Prozess mit seinen Schnittstellen zu den Supply Chain Management-Kernprozessen	271
Abbildung 4-20:	Product Development and Commercialization-Prozess mit seinen Schnittstellen zu den Supply Chain Management-Kernprozessen	272
Abbildung 4-21:	Modul Beschaffung	275
Abbildung 4-22:	Supplier Relationship Management-Implementierung über phasenbezogene Managementkomponenten	277
Abbildung 4-23:	Merkmale zur Abgrenzung einer partnerschaftlichen gegenüber einer rein marktlichen Lieferantenbeziehung	279
Abbildung 4-24:	Kraljic-Portfolio der Lieferantenbeziehungen	279
Abbildung 4-25:	Modul Marketing	283
Abbildung 4-26:	Customer Relationship Management-Implementierung über phasenbezogene Managementkomponenten	284
Abbildung 4-27:	Typologie logistischer Segmentkonfigurationen	286
Abbildung 4-28:	Exemplarische Berechnungsformel für den Customer Lifetime Value	290
Abbildung 4-29:	Modul Organisation	292
Abbildung 4-30:	Modell zur Entwicklung einer Partnerschaftsbeziehung im Supply Chain Management	294
Abbildung 4-31:	Modul Operations Research und Informationstechnologie	298

Abbildung 4-32:	Kriterienkatalog zur funktionsmodulspezifischen Beurteilung potentieller SCM-Softwarelösungen	302
Abbildung 4-33:	Modul System Dynamics	305
Abbildung 4-34:	Maßnahmen zur Reduktion des Bullwhip-Effekts und Zuordnung der schwerpunktmäßig zuständigen Supply Chain Management-Module	307
Abbildung 4-35:	Koordinationsbedarf zwischen Supply Chain Prozessen und funktionalen Unternehmensbereichen	309
Abbildung 4-36:	Übergang von der Projekt- zur Routineorganisation für das Supply Chain Management	311
Abbildung 4-37:	Modell einer prozessorientierten Matrixorganisation für das Supply Chain Management	313
Abbildung 4-38:	Exemplarische Transformationsdokumentation dargestellt am Beispiel des Order Fulfillment-Prozesses	314
Abbildung 4-39:	Aufgabenfelder des Supply Chain Managers	316
Abbildung 4-40:	Rollenverständnis des Supply Chain Managers im Spannungsfeld theoriegeleiteter Einflussbereiche	317
Abbildung 4-41:	Ausgewählte Boundary Spanning-Aktivitäten in Supply Chain Management-Teams	320
Abbildung 4-42:	Relevante Kategorien und Inhalte eines Supply Chain Management-orientierten Anreizsystems	324
Abbildung 4-43:	Unterstützung der Supply Chain Management-Implementierung mit Hilfe einer strukturell angepassten Balanced Scorecard	329
Abbildung 4-44:	Heuristischer Bezugsrahmen zur unternehmensweiten Implementierung von Supply Chain Management (konzeptorientierter Teil)	337
Abbildung 4-45:	Heuristischer Bezugsrahmen zur unternehmensweiten Implementierung von Supply Chain Management (kontextorientierter Teil)	338
Abbildung 5-1:	Alternative Untersuchungspläne im Rahmen qualitativer Forschungsmethoden	340
Abbildung 5-2:	Differenzierung von Fallstudien nach der Anzahl der untersuchten Objekte und den Zeitpunkten der Untersuchung	341
Abbildung 5-3:	Ablauf der Vorbereitung und Durchführung einer explorativen Fallstudie	343
Abbildung 5-4:	Überblick über das empirische Forschungsdesign der vorliegenden Untersuchung	348
Abbildung 5-5:	Idealisiertes Modell der Aufbauorganisation der FMCG-Gruppe	350
Abbildung 5-6:	Ausgewählte Merkmale der FMCG-Gruppe	350
Abbildung 5-7:	Relevante Supply Chain aus Sicht der FMCG-Gruppe	351
Abbildung 5-8:	Gegenüberstellung der Anforderungen von Lebensmitteleinzelhandel und Lebensmitteldiscounter aus Sicht der FMCG-Gruppe	351
Abbildung 5-9:	Fallstudienraster der vorliegenden Untersuchung	353
Abbildung 5-10:	Visuelles Mapping der Supply Chain Management-Implementierung bei der FMCG-Gruppe	354
Abbildung 5-11:	Aufbau des Zentralbereichs Supply Chain Management	357

Abbildung 5-12:	Einordnung der Organisationseinheit „Supply Chain Manager“ in die Aufbauorganisation der FMCG-Gruppe	359
Abbildung 5-13:	Stellenprofile der FMCG-Gruppe zur Besetzung der Stellen Leiter Zentralbereich SCM sowie Supply Chain Manager im Profit Center	361
Abbildung 5-14:	Supply Chain Management-Sollprozessschema der FMCG-Gruppe	365
Abbildung 5-15:	Kategoriesystem für die Implementierung von Supply Chain Management in der FMCG-Gruppe	368
Abbildung 5-16:	Überblick über das Zutreffen der mit dem Kategoriesystem verbundenen Annahmen	381
Abbildung 5-17:	Gestaltungsempfehlungen für die unternehmensinterne Supply Chain Management-Implementierung (konzeptorientierter Teil)	386
Abbildung 5-18:	Gestaltungsempfehlungen für die unternehmensinterne Supply Chain Management-Implementierung (kontextorientierter Teil)	387