

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. Günter Fandel
Dr. Anke Giese

Modul 32551 Supply Chain Management

Kurse
42020
42021
42022

LESEPROBE

Fakultät für
**Wirtschafts-
wissenschaft**

Übersicht über die Inhaltsverzeichnisse

Kurs „Einführung in das Supply Chain Management“ (42020) – KE1:

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Definitionen und Grundlagen des Supply Chain Managements | 1 |
| 1.1 | Begriffliche Abgrenzung des Supply Chain Managements | 1 |
| 1.2 | Abgrenzung des SCM von der Logistik..... | 5 |
| 2 | Ziele und Aufgaben des Supply Chain Managements | 11 |
| 2.1 | Ziele des Supply Chain Managements | 11 |
| 2.2 | Aufgaben des Supply Chain Managements..... | 15 |
| 3 | Elemente und Prozesse des Supply Chain Managements | 37 |
| 3.1 | Produktentstehungs- und -entwicklungsprozess..... | 39 |
| 3.2 | Beschaffungsprozess | 39 |
| 3.3 | Produktionsprozess..... | 40 |
| 3.4 | Distributionsprozess..... | 40 |
| 3.5 | Vertriebs- und Verkaufsprozess..... | 41 |
| 3.6 | Entsorgungsprozess..... | 42 |
| 3.7 | Prozessübergreifende Elemente des Materialflusses..... | 42 |
| 3.8 | Prozessübergreifende Elemente des Wertflusses..... | 43 |

Kurs „Einführung in das Supply Chain Management“ (42020) – KE2:

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Einleitung..... | 1 |
| 2 | Planungssystem des Supply Chain Managements | 3 |
| 2.1 | Normative Supply Chain-Planung..... | 3 |
| 2.2 | Strategieplanung | 6 |
| 2.3 | Strukturplanung | 22 |
| 2.4 | Systemplanung..... | 30 |

Kurs „Einführung in das Supply Chain Management“ (42020) – KE3:

| | | |
|-----|--|---|
| 1 | Bedeutung der Beschaffung in der Supply Chain..... | 1 |
| 2 | Einsatz verschiedener Sourcingstrategien im Rahmen eines SCM.... | 3 |
| 2.1 | Lieferantenkonzepte..... | 3 |
| 2.2 | Beschaffungsobjektkonzepte | 5 |
| 2.3 | Beschaffungssubjektkonzepte..... | 8 |
| 2.4 | Beschaffungsarealkonzepte | 9 |

| | | |
|-----|--|----|
| 2.5 | Zusammenwirken der einzelnen Sourcingstrategien | 11 |
| 3 | Kooperationen in Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen | 15 |
| 3.1 | Kooperation vs. Wettbewerb | 16 |
| 3.2 | Kooperationsformen..... | 21 |
| 3.3 | Bedeutung des Faktors Vertrauen in Zulieferer-Abnehmer- Beziehungen | 26 |
| 4 | Anreize und ihre Wirkung in Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen .. | 31 |
| 4.1 | Wirkungsweise von Anreizen | 31 |
| 4.2 | Verträge mit Anreizsystemen contra Festpreisverträge..... | 32 |
| 4.3 | Verschiedene Arten von Anreizen | 33 |

Kurs „Planungsansätze des Supply Chain Managements“ (42021) – KE1:

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Einsatz von Informationssystemen im Supply Chain Planning..... | 1 |
| 2 | Entwicklung der Produktionsplanungs- und –steuerungssysteme (vom PPS zum APS)..... | 5 |
| 2.1 | Material Requirement Planning- und Manufacturing Resource Planning Systeme | 5 |
| 2.2 | Enterprise Resource Planning (ERP)-Systeme..... | 6 |
| 2.3 | Advanced Planning Systems (APS)..... | 7 |
| 3 | Aufbau von Advanced Planning Systems..... | 13 |
| 3.1 | Überblick über den Aufbau von APS | 13 |
| 3.2 | Module von APS..... | 15 |
| 4 | APS in der Praxis..... | 35 |
| 4.1 | Strukturierung des Anbietermarktes..... | 35 |
| 4.2 | Funktionsmodule und Architektur eines mySAP APO..... | 37 |
| 4.3 | Ausgewählte Problemfelder von APS | 39 |

Kurs „Planungsansätze des Supply Chain Managements“ (42021) – KE2:

| | | |
|-----|---|---|
| 1 | Bedeutung der Bedarfs- bzw. Nachfrageplanung im SCM | 1 |
| 2 | Qualitative Prognoseverfahren | 3 |
| 2.1 | Vertriebsschätzung..... | 3 |
| 2.2 | Kunden- bzw. Abnehmerbefragung..... | 4 |
| 2.3 | Expertenschätzung | 5 |

| | | |
|-----|---|----|
| 2.4 | Delphi-Methode | 5 |
| 3 | Quantitative Prognoseverfahren | 9 |
| 3.1 | Standardmethoden..... | 9 |
| 3.2 | Methoden zur Berücksichtigung von Trends..... | 18 |
| 4 | Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)..... | 37 |
| 4.1 | Das CPFR-Konzept..... | 37 |
| 4.2 | Ablauf des CPFR | 38 |
| 4.3 | Abwicklung des Prognoseprozesses | 43 |
| 4.4 | Beurteilung des CPFR-Geschäftsmodells..... | 44 |

Kurs „Planungsansätze des Supply Chain Managements“ (42021) – KE3:

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Bedeutung der Transport- und Distributionsplanung im SCM | 1 |
| 2 | Traveling Salesman Problem | 3 |
| 2.1 | Grundlegende Definitionen und Erläuterungen | 3 |
| 2.2 | Mathematische Modellierung | 4 |
| 3 | Vehicle Routing Problem..... | 9 |
| 3.1 | Varianten des Vehicle Routing Problems | 9 |
| 3.2 | Standardmodell des Vehicle Routing Problems | 10 |

Kurs „Controlling des Supply Chain Managements“ (42022) – KE1:

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Definitionen und Grundlagen des Supply Chain Controlling | 1 |
| 1.1 | Begriffliche Abgrenzung des Controlling..... | 1 |
| 1.2 | Einordnung des Supply Chain Controlling in die bestehenden Controlling-Konzepte | 5 |
| 1.3 | Entwicklung des unternehmensübergreifenden Controlling..... | 9 |
| 1.4 | Logistik- vs. Supply Chain Controlling | 12 |
| 2 | Ziele und Aufgaben des Supply Chain Controlling..... | 15 |
| 2.1 | Ziele des Supply Chain Controlling..... | 15 |
| 2.2 | Aufgaben des Supply Chain Controlling..... | 16 |
| 3 | Aufgabenträger des Supply Chain Controlling | 25 |
| 3.1 | Lokale Sicht (Position innerhalb des Unternehmens) | 25 |
| 3.2 | Globale Sicht (Unternehmen innerhalb der Supply Chain)..... | 26 |

Kurs „Controlling des Supply Chain Managements“ (42022) – KE2:

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Notwendigkeit eines strategischen Kostenmanagements in der Supply Chain..... | 1 |
| 2 | Target Costing | 5 |
| 2.1 | Merkmale des Target Costing | 5 |
| 2.2 | Aufbau des Target Costing | 6 |
| 2.3 | Integration von Supply Chain Management und Target Costing | 9 |
| 2.4 | Kritische Würdigung..... | 19 |
| 3 | Prozesskostenrechnung | 23 |
| 3.1 | Entwicklungsgründe | 23 |
| 3.2 | Systematik..... | 24 |
| 3.3 | Prozesskostenrechnung in der Supply Chain | 26 |
| 3.4 | Kritische Würdigung..... | 34 |
| 4 | Lebenszykluskostenanalyse | 39 |
| 4.1 | Entwicklung der Lebenszykluskostenanalyse | 39 |
| 4.2 | Ansatz der Lebenszykluskostenanalyse..... | 41 |
| 4.3 | Anwendung der Lebenszykluskostenanalyse | 44 |
| 4.4 | Lebenszykluskostenanalyse in der Supply Chain | 47 |

Kurs „Controlling des Supply Chain Managements“ (42022) – KE3:

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Grundlagen zum Einsatz von Kennzahlen in der Supply Chain..... | 1 |
| 1.1 | Grundlegende Begrifflichkeiten und Definitionen | 1 |
| 1.2 | Voraussetzungen zum Einsatz von Kennzahlen in der Supply Chain | 3 |
| 2 | Konzept der selektiven Kennzahlen..... | 9 |
| 3 | Kennzahlen im SCOR-Modell..... | 15 |
| 4 | Balanced Scorecard | 19 |
| 4.1 | Grundidee der Balanced Scorecard | 19 |
| 4.2 | Ansätze zur Konzeption einer Balanced Scorecard für den Einsatz im Supply Chain Controlling..... | 22 |
| 5 | Benchmarking | 31 |
| 5.1 | Grundidee und Formen des Benchmarking | 31 |
| 5.2 | Ablauf des Benchmarking | 33 |
| 5.3 | Anwendung des Benchmarking im Supply Chain Controlling | 35 |

Aus dem Kurs „Einführung in das Supply Chain Management“ (42020) (KE 2):

2.2.2.3 Strategien zum Wettbewerbsverhalten

Strategien zum Wettbewerbsverhalten konkretisieren das Verhalten der Supply Chain im Wettbewerb, das eine gefestigte Branchenposition zum Ziel hat.

Bei der Unterscheidung zwischen **defensiven und offensiven Wettbewerbsstrategien** wird ein reaktives, retrospektives Verhalten im Wettbewerb einem aktiven, prospektiven Wettbewerbsverhalten gegenübergestellt. Eine reaktive, retropektive, also eine defensive Wettbewerbsstrategie, orientiert sich an den Wettbewerbsvorteilen der Konkurrenz und versucht diese zu kopieren, wobei die Veränderungen des Marktes weitgehend unbeachtet bleiben. Eine aktive, prospektive, also eine offensive Wettbewerbsstrategie, stellt hingegen festgefahrene Wettbewerbsstrukturen in Frage, zielt auf die Erschließung neuer Märkte ab und sucht nach Möglichkeiten, sich im Wettbewerb zu differenzieren.

Bei den **innovativen und imitativen Wettbewerbsstrategien** wird zwischen den „leadern“ und den „followern“ differenziert. Laut SCHUMPETER prägen die „leader“ durch ihre Innovationen, die sog. Pionierleistungen, die Wettbewerbsstruktur. Der „leader“ wird basierend auf seiner Innovation zunächst zum temporären Monopolisten. Dessen Stellung wird erst geschwächt, wenn „follower“ auf den Plan treten, die die Innovation des „leader“ imitieren und damit dessen Monopolstellung zunichte machen. Dieses Wechselspiel aus Innovation und Imitation bezeichnet SCHUMPETER als Triebfeder des Wettbewerbs.

Werden beide Dimensionen miteinander verknüpft, so ergeben sich zwei Muster von Wettbewerbsstrategien:

- des defensiven, auf Sicherheit durch Imitation der Leistungen des „leader“ bauenden Konformisten
- des offensiven, auf Wettbewerbsvorteile durch Innovationen zielenden Pioniers

Zwischen diesen beiden Strategien lässt sich ein weiterer Unterschied bezüglich des Markteintritts- und Marktaustrittsverhaltens feststellen: So wird der Pionier den Markteintritt zu einem frühen Zeitpunkt vollziehen, während der Konformist ein verzögertes Markteintritts- und Marktaustrittsverhalten an den Tag legt.

Im Rahmen des SCM spielt das in Kurseinheit 3 dieses Kurses beschriebene Konzept des „virtuellen Unternehmens“ eine entscheidende Rolle zur Umsetzung des Pionieransatzes, da diese Kooperationsform häufig bei der gemeinschaftlichen Entwicklung von innovativen Produkten oder Dienstleistungen eingesetzt wird. Zudem ist festzustellen, dass das offensive Strategiemuster in Richtung des Kunden an Bedeutung gewinnt, also dass das Unternehmen tendenziell offensiver im Wettbewerb agiert, je marktnäher es in der Supply Chain positioniert ist.

2.2.2.4 Aktivitätsstrategien

Im Zusammenhang mit der strategischen Gestaltung der Supply Chain stellt sich die Frage nach deren relativen Stärken und Schwächen, woraus sich Überlegungen zur Leistungstiefe ableiten. In Bezug auf die sog. Aktivitätsstrategien lassen sich dabei zwei wesentliche Fragestellungen unterscheiden:

Kostenorientierte Rationalisierung vs. kundennutzenorientierte Optimierung: Der Unterschied zwischen diesen beiden Strategieausprägungen lässt sich am besten durch die jeweilige Leitfrage erklären, die der Planung einer Supply Chain zugrunde liegt:

- Wie gestalten wir die Supply Chain, um eine bestimmte Leistung mit minimalen Kosten zu erzeugen?
- Wie gestalten wir die Supply Chain, um mit einer bestimmten Leistung die maximale Befriedigung der Bedürfnisse unserer Marktpartner zu erreichen?

Während die erste Frage Grundlage der Strategie der kostenorientierten Rationalisierung ist, stellt sich die zweite Frage bei der Strategie der kundennutzenorientierten Optimierung.

Die kostenorientierte Rationalisierung zielt also darauf ab, Rationalisierungspotentiale in der Supply Chain aufzudecken, um eine Kostensenkung bei der Erbringung der Marktleistung zu erreichen.

Bei der kundennutzenorientierten Optimierung werden hingegen die Wertschöpfungsaktivitäten im Hinblick auf eine zusätzliche Befriedigung der Bedürfnisse bei den Marktpartnern untersucht. Hierdurch soll die Supply Chain so gestaltet werden, dass die Kundenbedürfnisse maximal befriedigt werden können. Wichtige Differenzierungsvorteile im SCM sind beispielsweise ein auf den Kunden ausgerichteter Lieferservice einschließlich der Optimierung der Lieferzeit, -zuverlässigkeit, -beschaffenheit und -flexibilität.

Wertschöpfungsautarkie vs. Wertschöpfungsverbund: Da das SCM auf einen Wertschöpfungsverbund abzielt, sind die Überlegungen von BLEICHER auf der Ebene der einzelnen Unternehmen anzusiedeln.

Die Strategie der Wertschöpfungsautarkie hat dabei zum Ziel, eine möglichst große Zahl verschiedener Aktivitäten innerhalb der unternehmenseigenen Wertschöpfungskette durchzuführen, um durch die Ausnutzung interner Synergiepotentiale Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

Im Wertschöpfungsverbund konzentriert sich die Unternehmung auf ihre Kernkompetenzen und vergibt verschiedene Aktivitäten im Rahmen eines Outsourcing an externe Unternehmen.

BECKMANN überträgt diese Überlegungen auf die Supply Chain, wobei er die Strategie der Wertschöpfungsautarkie auf die gesamte bzw. auf Teilbereiche der Supply Chain bezieht. Wertschöpfungsautarkie kann dabei dazu führen, dass sich Unternehmen darauf einigen, nicht an konkurrierenden Supply Chains teilzunehmen. Allerdings kann die gleichzeitige Teilnahme an mehreren konkurrierenden Supply Chains auch zu Synergieeffekten führen, da Zulieferer, die an mehreren Supply Chains mitwirken, aufgrund von economies of scale kostengünstiger produzieren können. Ein Beispiel für eine solche „Überschneidung“ von konkurrierenden Supply Chains sind KIA und DaimlerChrysler: Da die Ketten beider Unternehmen auf den gleichen Zulieferer zugreifen, finden sich bestimmte elektronische Komponenten sowohl im Geländewagen von Daimler als auch von KIA. Zusammenfassend ergeben sich zwei verschiedene Grundmuster von Aktivitätsstrategien mit der Nutzung eines

- internen Synergiepotentials innerhalb der eigenen Aktivitäten
- externen Synergiepotentials mit Kunden und Lieferanten

Aus dem Kurs „Planungsansätze des Supply Chain Managements“ (42021) (KE 1):

3.1 Überblick über den Aufbau von APS

Abb. 4 zeigt den typischen **Aufbau eines APS**, wobei die hier gewählte Darstellungsform der **Supply Chain Planning Matrix** nach STEVEN/KRÜGER die Module nach ihrem Bezug zu Funktionsbereichen und der Fristigkeit ihres Planungshorizonts ordnet.

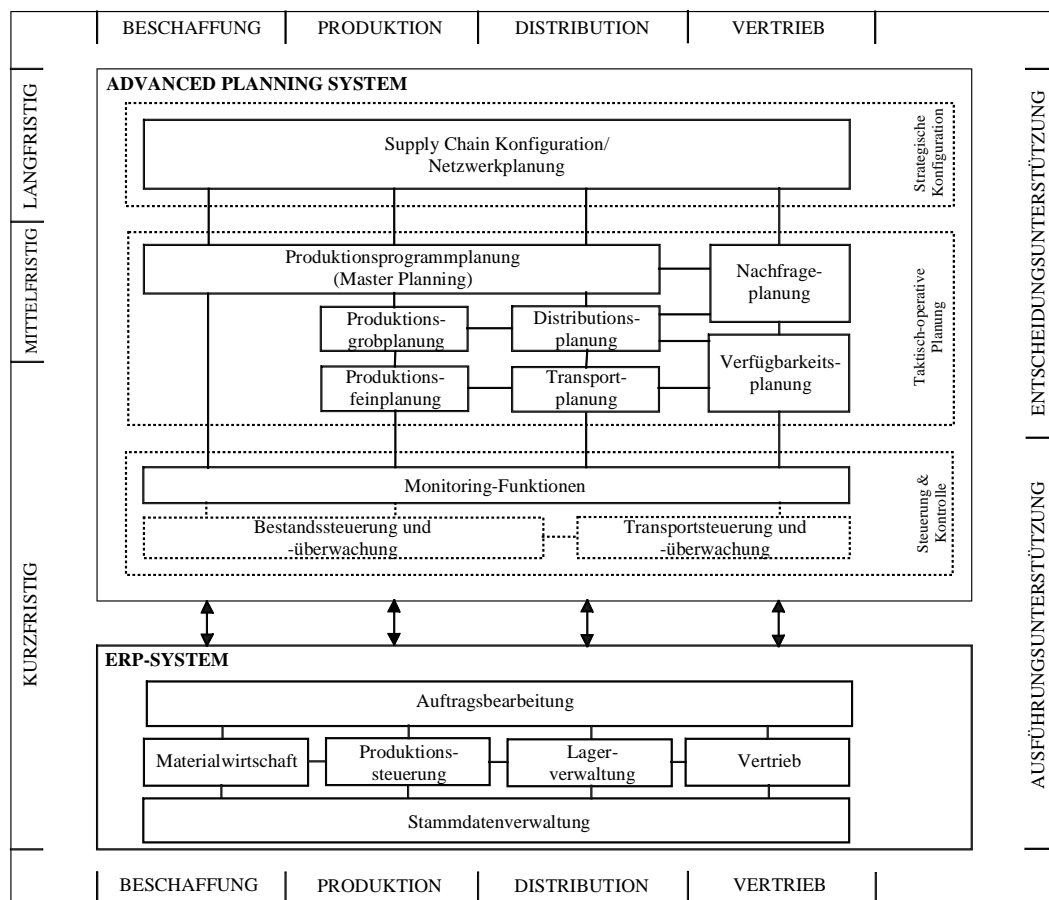


Abb. 4 Supply Chain Planning Matrix

Folgende Module lassen sich demnach unterscheiden:

Zur Unterstützung der strategischen und langfristig orientierten Konfigurationsaufgaben bieten APS Modellierungs- und Simulationsfunktionen zur Standortplanung sowie zur Planung von Beschaffungs- und Distributionswegen, die in dem Modul „Strategische Netzwerkplanung“ (Strategic Network Planning) zusammengefasst sind.

Funktionen für die taktisch-operative Planung mit mittel- bis kurzfristigem Planungshorizont sind auf verschiedene Module verteilt.

Das Modul „(Mittelfristige) Produktionsprogrammplanung“ (Master Planning) ist für die Koordination von Beschaffung, Produktion und Distribution verantwortlich und greift dazu u.a. auf Prognosewerte des Moduls „Nachfrageplanung“ (Demand Planning) zurück, das ebenfalls einen mittelfristigen Planungshorizont aufweist.

Ergänzt wird die Nachfrageplanung durch das Modul „Verfügbarkeit“ (ATP, Available-To-Promise), das bei eher kurzfristiger Ausrichtung durch die schnelle Zusage verbindlicher Liefertermine der verbesserten Abwicklung konkreter Kundenaufträge dient.

Die Produktion (Production Planning and Scheduling) wird durch zwei Module abgedeckt, das mittelfristig orientierte Modul „Produktionsgrobplanung“, welches Produktionsaufträge für die verschiedenen Standorte generiert, und das kurzfristig ausgerichtete Modul „Produktionsfeinplanung“, das die Reihenfolgeplanung für die einzelnen Produktionstage übernimmt.

Vergleichbar ist die Funktionsteilung zwischen dem Modul „Distributionsplanung“, welches für die netzwerkweite Bestands- und Transportplanung verantwortlich ist, und dem Modul „Transportplanung“, das die kurzfristige Touren- und Ladeplanung abdeckt.

Darüber hinaus verfügen APS zur Steuerung und Kontrolle über Module für das Monitoring der gesamten Supply Chain sowie für die Bestands- und Transportsteuerung und -überwachung.

In Ergänzung zu den APS erbringen die vorhandenen ERP-Systeme Unterstützungsleistungen auf der betrieblichen Ebene wie z.B. die Auftragsbearbeitung, die Materialwirtschaft, die Produktionssteuerung, die Lagerverwaltung, den Vertrieb sowie die Stammdatenverwaltung. Der Umfang dieser Leistungen ist von den eingesetzten APS-Modulen abhängig. Die Supply Chain Planning Matrix veranschaulicht das Zusammenspiel von APS und ERP: Während erstere vorrangig zur Entscheidungsunterstützung eingesetzt werden, dienen die ERP-Systeme hauptsächlich der Unterstützung von Ausführungsaufgaben.

Aus dem Kurs „Controlling des Supply Chain Managements“ (42022) (KE 3):

2 Konzept der selektiven Kennzahlen

Das Konzept der selektiven Kennzahlen ist ein einfaches und fokussiertes Kennzahlensystem, das von WEBER ET AL. in den neunziger Jahren für den Einsatz in der Logistik entwickelt wurde. Es zeichnet sich durch eine Verdichtung der Kennzahlen aus und umgeht damit die Defizite klassischer Kennzahlensysteme, die durch die Abbildung einer großen Anzahl von Kennzahlen eine hohe Komplexität aufweisen.

Bei den selektiven Kennzahlen wird der Fokus auf jeweils drei bis vier Kennzahlen aus dem operativen und dem strategischen Bereich gelegt, um so im Sinne der interaktiven Nutzung die Engpassfaktoren, die für das Unternehmen oder den Betrachter von höchster Bedeutung sind und damit im „Scheinwerfer“ stehen müssen, zu selektieren. Abb. 1 stellt den Ansatz modellhaft dar:

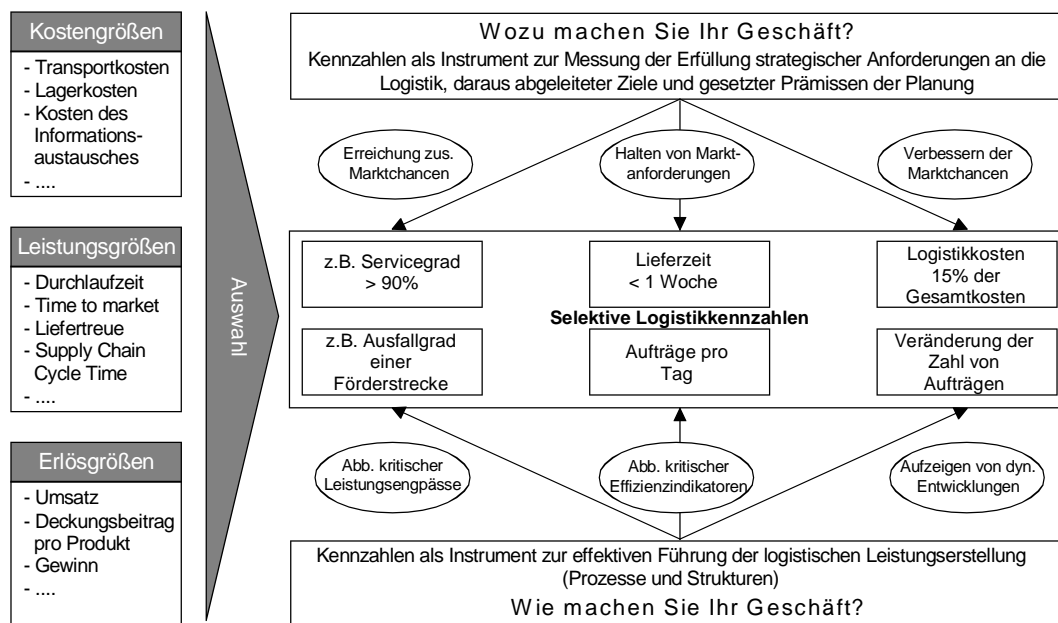


Abb. 1 Selektive Kennzahlen des Logistikcontrolling

In der top-down-Richtung werden Kennzahlen gebildet, die die Erreichung von strategischen Leistungsanforderungen an die Wertströme sowie daraus abgeleitete Ziele und Planungsprämissen messen. Entsprechend dem Planungshorizont logistischer Strategien sind strategische Kennzahlen, wie z.B. Marktanteile, Lieferzeiten oder Servicegrade, als potentielle Messgrößen für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens längerfristig gültig.

In entgegen gesetzter Richtung werden bei der bottom-up-Perspektive operative Kennzahlen entwickelt, die engpassbezogen sind und damit häufigen Veränderungen unterliegen. Die Aufmerksamkeit des Managements wird hierbei auf kritische Engpässe, Indikatoren der Prozesseffizienz und dynamische Entwicklungen gerichtet. In diesem Zusammenhang werden Kennzahlen, wie z. B. Ausfallgrade von Lager- und Transporteinrichtungen, Aufträge pro Tag oder die Veränderung der Zahl der Aufträge, betrachtet.

Die Informationsbedürfnisse unterschiedlicher Hierarchiestufen werden durch die Kombination der top-down und der bottom-up-Perspektive erfüllt. Neben der Abbildung erfolgsrelevanter Größen sind gleichzeitig die Identifizierung von Widersprüchen zwischen der operativen und der strategischen Perspektive sowie die Ermittlung eines daraus abzuleitenden Handlungsbedarfes möglich.

Bei der Übertragung des Konzeptes selektiver Kennzahlen auf die Anforderungen von Supply Chains behalten die oben gemachten Aussagen ihre Relevanz. Zusätzlich muss die höhere Komplexität der unternehmensübergreifenden Lieferkette Berücksichtigung finden, indem man den vorgestellten Ansatz erweitert und so anpasst, dass ein einfacher und verständlicher Überblick über alle relevanten, engpassbezogenen Leistungs- und Kostenaspekte der Supply Chain gegeben wird. Dies erfolgt durch die Unterscheidung von drei Kennzahlenebenen unter Beibehaltung der zwei Perspektiven des Strategiebezugs und des operativen Engpassbezugs.

Abb. 2 zeigt das modifizierte Modell für das Controlling der gesamten Supply Chain:

| | Strategische Kennzahlen | Operative Kennzahlen |
|-----------------------|---|---|
| 1. Supply Chain Ebene | <ul style="list-style-type: none"> - Gesamtdurchlaufzeit der Supply Chain - Gesamtkosten der Supply Chain - Anteil auftragsbezogener Fertigung (Built-to-Order) der Supply Chain | <ul style="list-style-type: none"> - Cash-to-Cash Cycle Time - Anzahl der Schnittstellen zwischen allen Unternehmen - Lieferflexibilität der gesamten Supply Chain |
| 2. Relationale Ebene | <ul style="list-style-type: none"> - Durchschnittliche Lagerbestände - Durchschnittliche Lieferfähigkeit - Qualitätsindex für Lieferant | <ul style="list-style-type: none"> - Durchschnittliche Lieferzeit - Servicegrad - Durchschnittliche Kosten pro Bestellung |
| 3. Unternehmens-Ebene | <ul style="list-style-type: none"> - Gesamtdurchlaufzeit in einzelnen Unternehmen - Durchschnittliche Logistikkosten pro Einheit - Kapitalbindungskosten | <ul style="list-style-type: none"> - Verfügbarkeit des automatischen Hochregallagers - Fehlerrate pro Kommissionierung - Aufträge pro Tag |

Abb. 2 Beispiele für strategische und operative Kennzahlen auf den drei Ebenen des Supply Chain Controlling

1. Supply Chain-Ebene

Auf der Ebene der Wertschöpfungskette werden Kennzahlen, die die Gesamtheit der Wertschöpfungskette widerspiegeln, abgebildet. Beispiele hierfür sind der Cash-to-Cash Cycle, also die Dauer, bis das investierte Geld zur Produktion einer Ware wieder zum Hersteller der Ware zurückfließt, oder die Gesamtdurchlaufzeit eines Auftrags.

2. Relationale Ebene

Auf der relationalen Ebene wird ein Ausschnitt der Wertschöpfungskette, also die Verbindung zwischen zwei Unternehmen, wie z. B. Produzent und Rohstofflieferant, abgebildet. Dabei werden Kennzahlen wie die durchschnittliche Lieferzeit vom Rohstofflieferanten zum Produzenten fokussiert.

3. Einzelnes Unternehmen

Auf der Ebene der einzelnen Unternehmen werden die strategischen und die operativen Kennzahlen jedes einzelnen Unternehmens abgebildet. Strategische Kennzahlen bilden dabei die Erfüllung der gesetzten Ziele des Unternehmens ab, während operative Kennzahlen die Engpassbereiche im Unternehmen aufdecken. Die Gesamtdurchlaufzeit des Produktes im Unternehmen als strategische Kennzahl sowie die Anzahl der Aufträge pro Tag als operative Kennzahl sind Beispiele dafür.

Im Optimalfall stehen die Kennzahlen der drei Ebenen in einem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang, wodurch ein Kennzahlensystem generiert wird, welches die Verfolgung von Problemen von der Supply Chain Ebene bis in die Ebene des einzelnen Unternehmens hinein ermöglicht. Das Modell operationalisiert sehr effektiv die Strategie in Richtung Wertschöpfungskette und erlaubt über die Ebenenanordnung konkrete Zielvorgaben an alle Partner des Netzwerks. Die operative Perspektive macht kritische Engpässe transparent und initiiert einen effizienten Verbesserungsprozess. Die stringente Begrenzung auf eine geringe Zahl von Kennzahlen schafft einen hohen Informationsnutzen, da die notwendige Diskussion zur Selektion der wichtigsten Messgrößen eine vertiefte inhaltliche und strukturelle Auseinandersetzung aller Kooperationspartner erfordert. Die interaktive, d.h. fokussierte Analyse des Konzeptes, ermöglicht eine entscheidungsnahe und damit instrumentelle Nutzung für das Supply Chain Controlling.

Das Beziehungscontrolling findet in diesem Ansatz keine formalisierte Betrachtung. Insofern bleibt eine wichtige Komponente für den Gesamterfolg der Supply Chain offen. Weiterhin ist die Abbildung und Bewertung von Alternativstrategien nicht vorgesehen. Damit fehlen dem Instrument zwei relevante Aspekte, die für die Erfüllung der Aufgaben des Supply Chain Controlling von Bedeutung sind.