

# **Supply Chain Management**

**von**

**Prof. Dr. Michael Eßig,**

**Prof. Dr. Erik Hofmann, Assistenzprofessor**

**und**

**Prof. Dr. Wolfgang Stölzle**

**Verlag Franz Vahlen München**

# Inhaltsübersicht

Vorwort	v
Inhaltsverzeichnis	IX
1. Einführung in das Management von Supply Chains	1
1.1 Entwicklung des Supply Chain Managements	1
1.2 Konzept des Supply Chain Managements	25
2. Bezugspunkte von Supply Chains	47
2.1 Bezugspunkt Absatz (Demand Management)	47
2.2 Bezugspunkt Produktion (Operations Management)	69
2.3 Bezugspunkt Beschaffung (Supply Management)	95
2.4 Bezugspunkt Logistik (Logistics Management)	117
3. Management von Supply Chains	145
3.1 Einführung in den Supply Chain Management-Piloten	145
3.2 SCM-Arbeitsfeld Initiierung und Kreation	171
3.3 SCM-Arbeitsfeld Positionierung und Konfiguration	203
3.4 SCM-Arbeitsfeld Wertschöpfung und Regulation	279
3.5 SCM-Arbeitsfeld Veränderung und Adaption	329
3.6 SCM-Arbeitsfeld Performance Messung und Evaluation	367
Literaturverzeichnis	417
Stichwortverzeichnis	451

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
1. Einführung in das Management von Supply Chains	1
1.1 Entwicklung des Supply Chain Managements	1
1.1.1 Problemrelevanz aus betriebswirtschaftlicher Sicht	3
Fallbeispiel: Warum Supply Chain Management? Flextronics als „Contract Manufacturer“.	3
1.1.2 Zur Dualität von Akteurs- und Netzwerkebene	9
1.1.3 Wirtschaften in Netzwerken als Erkenntnisgegenstand?	12
Fallbeispiel: Relationale Supply Chain bei Benetton	15
1.1.4 Studien zum Stand des Supply Chain Managements in Wissenschaft und Praxis	18
1.1.5 Handlungsbedarf für ein Management von Supply Chains	22
Fallbeispiel: Preiswettbewerb vs. Netzwerkintegration bei DaimlerChrysler	23
1.2 Konzept des Supply Chain Managements	25
1.2.1 Konzeptverständnis im Zeitablauf	27
1.2.2 Merkmale und Konzeptverständnis in der Literatur	30
Fallbeispiel: Netzwerktiefe und -breite: Das Beispiel der Blutspende-Supply Chain in Finnland	33
Fallbeispiel: Supply Chain-Effizienzziel: Wie sich die Supply Chain-Position auf die Bestandskosten auswirkt	35
1.2.3 Bezugsrahmen und Definition des Supply Chain Managements...	41
2. Bezugspunkte von Supply Chains	47
2.1 Bezugspunkt Absatz (Demand Management)	47
2.1.1 Impulse des Demand Managements für das Supply Chain Management	49
Fallbeispiel: Warum Kundenorientierung? Das Fallbeispiel Rubbermaid	49
2.1.2 Impulse aus dem Absatzmarketing für das Supply Chain Management	53
Fallbeispiel: Von der Kundenservicestrategie zum Kundenserviceprozess am Beispiel Shell UK	56
Fallbeispiel: Was kann Efficient Consumer Response leisten? Der Fall ECR Österreich	59
2.1.3 Implikationen des Supply Chain Managements für das Demand Management	63
Fallbeispiel: Gemeinsame Vermarktung von Supply Chains mit dem Zulieferer Intel	64

## Inhaltsverzeichnis

2.2	Bezugspunkt Produktion (Operations Management)	69
2.2.1	Impulse des Operations Managements für das Supply Chain Management	71
	Fallbeispiel: Das Build-to-Order System der BMW Group	71
	Fallbeispiel: Der Order Penetration Point bei Hewlett Packard	76
	Fallbeispiel: Das LKW- und Buswerk des Unternehmens VW in Resende	80
2.2.2	Impulse aus dem Operations Management für das Supply Chain Management	83
	Fallbeispiel: Postponement bei Benetton	88
	Fallbeispiel: Custom Foot-Schuhe	92
2.2.3	Implikationen des Supply Chain Managements für das Operations Management	93
2.3	Bezugspunkt Beschaffung (Supply Management)	95
2.3.1	Impulse des Supply Managements für das Supply Chain Management	97
	Fallbeispiel: Volkswagen	97
	Fallbeispiel: In-Plants – Der Lieferantenpark „Smartville“	102
	Fallbeispiel: Wie geht man mit großen Lieferanten um? Das Problem der „Mega-Suppliers“ und der Lösungsansatz von BellSouth zur Steuerung des Lieferantennetzwerks . . .	105
2.3.2	Impulse aus dem Supply Management für das Supply Chain Management	107
	Fallbeispiel: Supplier Relationship Management bei Volkswagen ..	114
2.3.3	Implikationen des Supply Chain Managements für das Supply Management	116
2.4	Bezugspunkt Logistik (Logistics Management)	117
2.4.1	Logistikkonzeption als Impulsgeber für das Supply Chain Management	119
2.4.2	Impulse aus der Logistik für das Supply Chain Management	121
	Fallbeispiel: KANBAN bei Knorr-Bremse	123
	Fallbeispiel: Just-in-Time (JiT) bei Webasto	126
	Fallbeispiel: Industriepark bei Audi Ingolstadt	130
	Fallbeispiel: Cross Docking bei Parfümerie Douglas	132
	Fallbeispiel: Vendor Management Inventory bei ZF	136
	Fallbeispiel: CargoLine	138
	Fallbeispiel: 4PL Central Station Group	141
2.4.3	Rückkopplung des Supply Chain Managements auf Logistikkonzepte	143
	Management von Supply Chains	145
3.1	Einführung in den Supply Chain Management-Piloten	145
3.1.1	Von ausgewählten Spannungsfeldern im Supply Chain Management zu strategischen Supply Chain-Initiativen	146
3.1.1.1	Spannungsfelder: Integrationsanspruch und Schnittstellenproblematik im Supply Chain Management	146
3.1.1.2	Verständnis über strategische Supply Chain-Initiativen . . .	149

## Inhaltsverzeichnis

3.1.2	Aufbau und Felder des Supply Chain Management-Piloten	158
3.1.2.1	Initiierung und Kreation	161
3.1.2.2	Positionierung und Konfiguration	162
3.1.2.3	Wertschöpfung und Regulation	163
3.1.2.4	Veränderung und Adaption	164
3.1.2.5	Performance Messung und Evaluation	165
3.1.3	Besonderheiten des Supply Chain Management-Piloten	166
3.1.3.1	Achsen des Supply Chain Management-Piloten	166
3.1.3.2	Zusammenspiel der Arbeitsfelder des Supply Chain Management-Piloten	167
3.1.3.3	Prozesspfade im Supply Chain Management-Piloten	168
3.2	SCM-Arbeitsfeld Initiierung und Kreation	171
3.2.1	Begriffsabgrenzung und theoretische Grundlagen	173
	Fallbeispiel: Unternehmensübergreifendes Innovationsmanagement im Network of Automotive Excellence	174
	Fallbeispiel: Strategieprozess im Supply Chain Management bei Siemens	178
3.2.2	Prozess der Initiierung von Supply Chain-Initiativen auf der Akteursebene	180
3.2.2.1	Dimensionen des Initiierungsprozesses von Supply Chain-Initiativen	181
3.2.2.2	Phasen der Initiierung von Supply Chain-Initiativen aus Akteurssicht	183
3.2.3	Prozess der Kreation von Supply Chain-Initiativen auf der Netzwerkebene	186
3.2.3.1	Stadium 1: Entwicklung einer akteursspezifischen Supply Chain-Vision im Netzwerkkontext	188
3.2.3.2	Stadium 2: Harmonisierung der akteursspezifischen Supply Chain-Visionen und Strategiefindung auf der Netzwerkebene	190
3.2.3.3	Stadium 3: Akteursspezifische Klärung der Implementierungsvoraussetzungen und Anpassung der Unternehmensstrategie	198
3.2.3.4	Stadium 4: Interorganisationales Lernen in der Supply Chain	199
3.3	SCM-Arbeitsfeld Positionierung und Konfiguration	203
3.3.1	Begriffsabgrenzung und theoretische Grundlagen	205
3.3.2	Inhaltliche Ausgestaltung von Supply Chain-Strategien auf der Akteursebene	209
3.3.2.1	Einfluss der Unternehmensstrategie	209
3.3.2.2	Einfluss der Geschäftsfeldstrategie	211
	Fallbeispiel: Gestaltung von widerstandsfähigen Supply Chains beim Brillenhersteller Rodenstock	216
	Fallbeispiel: „Nachhaltigkeit“ als Qualitätsanforderung bei Body Shop	220
3.3.2.3	Einfluss der Funktionsbereichsstrategie	223
	Fallbeispiel: Verknüpfung von Produktions- und Absatzstrategie bei Benetton	224

## Inhaltsverzeichnis

3.3.3	Inhaltliche Ausgestaltung von Supply Chain-Strategien auf der Netzwerkebene	226
3.3.3.1	Bedeutung der Supply Chain-Strategie auf der Netzwerkebene	227
3.3.3.2	Festlegung einer gemeinsamen Supply Chain-Strategie auf der Netzwerkebene: Ansatz der „Quasi-Integration“	229
3.3.3.3	Fixierung der Supply Chain-Ziele und des relevanten Supply Chain-Ausschnitts	229
3.3.3.4	Festlegen einer Geschäftsfeldstrategie für einen Supply Chain-Ausschnitt	231
3.3.3.5	Abstimmung der Funktionsbereichsstrategien für einen Supply Chain-Ausschnitt auf der Netzwerkebene	232
3.3.3.6	Harmonisierung der Supply Chain-Strategie der Akteure mit derjenigen der Netzwerkebene	233
3.3.4	Gestaltungsdimension I: Netzwerkinhalt	240
3.3.4.1	Wertschöpfungstiefenentscheidung im Supply Chain Management	240
	Fallbeispiel: Toshiba und die Auslagerung der Produktion	242
	Fallbeispiel: Übernahme der Endmontage durch Magna Steyr	242
	Fallbeispiel: Qualitätskontrolle der externen Produktion als Kernkompetenz von Puma	243
3.3.4.2	Modularisierung im Supply Chain Management	244
	Fallbeispiel: Plattformstrategie im Volkswagen-Konzern	245
3.3.5	Gestaltungsdimension II: Netzwerkpartner	246
3.3.5.1	Selektion von Supply Chain-Partnern	246
3.3.5.2	Clusterung von Netzwerkpartnern	252
	Fallbeispiel: Supply-Marktsegmentierung eines Elektronikzulieferers	252
3.3.6	Gestaltungsdimension III: Netzwerkvarietät	256
3.3.6.1	Aufgabenallokation in Supply Chains	256
3.3.6.2	Strukturierungsoptionen von Supply Chains	261
3.3.7	Gestaltungsdimension IV: Netzwerkstandorte	264
3.3.7.1	Internationale Supply Chains	264
	Fallbeispiel: Internationale Konfigurationsstrategie bei Daimler ...	264
	Fallbeispiel: Transformation von VW vom Outreacher zum Settler im US-amerikanischen Automobilmarkt	271
3.3.7.2	Standortwahl im Supply Chain Management	272
3.4	SCM-Arbeitsfeld Wertschöpfung und Regulation	279
3.4.1	Begriffsabgrenzung und theoretische Grundlagen	281
3.4.2	Modellierung von Supply Chains	284
3.4.2.1	Modellierung von Prozessen im Kontext des Supply Chain Management	284
	Fallbeispiel: Supply Chain-Mapping bei Daimler	287
3.4.2.2	SCOR-Modell	288
3.4.2.3	Visualisierung der Beanspruchung und Belastbarkeit	292
3.4.3	Gestaltungsdimension I: Koordinationsregulierung	294
3.4.3.1	Supply Chain Governance Modes	295
3.4.3.2	Supply Chain Relationship Management	302

3.4.4	Gestaltungsdimension II: Regelmäßige Koordination	304
3.4.4.1	Supply Chain-Verträge und Anreize	304
3.4.4.2	Planung und Programme im Supply Chain Management..	309
	Fallbeispiel: Kurz- und Mittelfristplanung auf der Akteursebene in der Automobilindustrie	311
3.4.5	Gestaltungsdimension III: Ad hoc-Koordination	314
3.4.5.1	Konfliktmanagement in Supply Chains	314
3.4.5.2	Information und Kommunikation im Supply Chain Management	317
	Fallbeispiel: Informationsaustausch in der Supply Chain auf Empfehlung des VDA (Verband der Deutschen Automobilindustrie)	317
3.4.6	Gestaltungsdimension IV: Koordinationstechnologien	324
3.5	SCM-Arbeitsfeld Veränderung und Adaption	329
3.5.1	Begriffsabgrenzung und theoretische Grundlagen	331
3.5.2	Prozess der Supply Chain-Veränderung auf der Akteursebene . . . .	333
3.5.2.1	Planung von Supply Chain-Veränderungen aus Akteurs-sicht	335
3.5.2.2	Realisierung von Supply Chain-Veränderungen aus Akteurs-sicht	344
3.5.3	Prozess der Supply Chain-Adaption auf der Netzwerkebene	359
3.5.3.1	Stadium 1: Formulierung von Anforderungen an den Prozess der Supply Chain-Adaption	360
3.5.3.2	Stadium 2: Synchronisierung des Prozesses der Supply Chain-Adaption auf der Netzwerkebene	361
3.5.3.3	Stadium 3: Realisierung des abgestimmten Prozesses der Supply Chain-Adaption	362
3.5.3.4	Stadium 4: Regelmäßige Rückkopplung zum Prozess der Supply Chain-Adaption	363
3.6	SCM-Arbeitsfeld Performance Messung und Evaluation	367
3.6.1	Begriffsabgrenzung und theoretische Grundlagen	369
3.6.1.1	Impulse des Controllings und Anpassungsbedarfe	370
3.6.1.2	Begriffsverständnis „Supply Chain-Performance“	372
3.6.1.3	Zielgrößen im Supply Chain Management	373
3.6.1.4	Weiterführende Impulse des Wertorientierten Managements für das Supply Chain Management	375
3.6.2	Instrumente der Performance Messung und Evaluation von Supply Chains	382
3.6.2.1	Erfolgsbestimmung der prozessualen Supply Chain Management-Arbeitsfelder	382
3.6.2.2	Management von Kennzahlen in der Supply Chain	387
	Fallbeispiel: Kennzahlenmanagement in der gemeinsamen Supply Chain von Continental und Daimler	391
3.6.2.3	Total Cost of Ownership in Supply Chains	393
	Fallbeispiel: Total Cost of Ownership des „China Sourcing“	395
3.6.2.4	Prozesskostenrechnung in Supply Chains	396
	Fallbeispiel: Management von Prozesskosten in der Supply Chain des SchücoNetwork®	398

3.6.2.5 Target Costing in Supply Chains	401
3.6.2.6 Open Book Accounting in Supply Chains	404
3.6.2.7 Nutzwertanalysen in Supply Chains	406
Fallbeispiel: Einsatz der Nutzwertanalyse bei der Lieferantenauswahl	407
Fallbeispiel: Gewinnverteilung in der Supply Chain von Sainsbury	409
3.6.3 Ganzheitlicher Ansatz zur Performance Messung und Evaluation von Supply Chains	409
3.6.3.1 Grundsätze der Supply Chain-spezifischen Balanced Scorecard	409
3.6.3.2 Ausgestaltung der Supply Chain Balanced Scorecard	412
Fallbeispiel: Verknüpfung der Supply Chain-BSC mit der Sales-BSC bei der AssembleIT AG	414
Literaturverzeichnis	417
Stichwortverzeichnis	451