

1 Einleitung

Dieses Kapitel dient der Einführung in die Thematik der vorliegenden Dissertation. Hierzu werden zuerst Hintergrund und Motivation zum Anfertigen der Arbeit sowie die verfolgte Zielsetzung dargelegt. Anschließend wird auf den Inhalt und den Aufbau dieser Arbeit eingegangen.

1.1 Motivation und Zielsetzung

Durch eine steigende Teile- und Variantenvielfalt, tief greifende Veränderungen in den Kunden-/Lieferantenbeziehungen sowie einer festzustellenden höheren Marktdynamik und -transparenz – u. a. auf technologische Entwicklungen wie etwa der Verbreitung der Internet-Technologie zurückzuführen – hat sich das Wettbewerbsumfeld der Unternehmen stark verändert.¹

Die Veränderung hin zu Käufer-Märkten, kürzere Produktlebenszyklen, die zunehmende arbeitsteilige Leistungserstellung, der technische Fortschritt, die Globalisierung der Märkte, zunehmende Kundenanforderungen in Hinblick auf Qualität, Zeit und Preis sowie stabilere politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen haben den zunehmend globalen Wettbewerb weiter verschärft.

Ein Resultat der vergangenen Entwicklung ist, dass sich viele Unternehmen auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen konzentrierten. Andere (u. a. auch sekundäre) Aktivitäten wurden in diesem Zusammenhang weitgehend und soweit möglich in andere Unternehmen ausgelagert.² Als Gründe für eine Auslagerung bestimmter Wertschöpfungsaktivitäten werden z. B. Kosten, Qualität sowie Flexibilität angeführt.³

Analog zu dieser Entwicklung hat, nicht zuletzt aufgrund der technologischen aber auch der betriebswirtschaftlichen Weiterentwicklung, ein Wandel im Management der Unternehmen stattgefunden. Nach einer isolierten Betrachtung und Optimierung einzelner Un-

¹ Vgl. BUSCH, A. UND DANGELMAIER, W.: Supply Chain Management (2002), S. 3; BUSCHER, U.: Konzept (2003), S. 56f.

² Vgl. STADTLER, H.: Overview (2002), S. 1.

³ Vgl. SCHÖNSLEBEN, P.: Logistikmanagement (2004), S. 12.

ternehmensbereiche erfolgte ein Wechsel zu einer prozessorientierten und ganzheitlichen sowie unternehmensübergreifenden Sichtweise.

Parallel dazu wurde in den letzten Jahrzehnten in Theorie und Praxis eine entsprechende Weiterentwicklung des strategischen Controllings betrieben, um den vorgenannten Entwicklungen gerecht zu werden. Die Veränderung und Dynamik unternehmensinterner sowie auch -externer Rahmenbedingungen mit Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen sind als Ursachen für eine Entwicklung des strategischen Controllings zu sehen.

Theorie und Praxis waren gefordert, diesen volatilen Rahmenbedingungen adäquate Strukturen gegenüberzustellen, um durch eine umfassende Planung, Steuerung und Überwachung des Unternehmensgeschehens unterschiedliche Unternehmensziele parallel verfolgen und sich an unterschiedliche Umweltvariablen anpassen sowie auf strategische Überraschungen flexibel reagieren zu können.⁴

Bisher wurde in der Theorie des strategischen Controllings zwar ein unternehmensweiter ganzheitlicher Ansatz verfolgt, der jedoch vor allem dem Umstand der arbeitsteiligen Leistungserstellung von Unternehmen innerhalb einer Supply Chain nicht gerecht wurde, da lediglich eine Betrachtung innerhalb der Unternehmensgrenzen erfolgte.

Die Notwendigkeit, sämtliche Aktivitäten eines kompletten Wertschöpfungsprozesses innerhalb einer Unternehmung effizient durchführen zu können und zugleich unter optimaler Erfüllung der Erfolgskriterien Zeit, Qualität und Kosten eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit und als Oberziel eine nachhaltige Sicherung der Existenz zu erlangen, führt zu einer wachsenden Notwendigkeit, strategische Entscheidungen auch über die Unternehmensgrenzen hinweg zu entwickeln, zu bewerten und umzusetzen.⁵

Vor diesem Hintergrund ist es Ziel der vorliegenden Arbeit, ein ganzheitliches integratives Konzept für das strategische Controlling von Supply Chains aus der Sicht des Endprodukt Herstellers zu erarbeiten.

Hierbei berücksichtigt die Arbeit die dargestellten Entwicklungen und Gegebenheiten sowie die aus ihnen resultierenden Anforderungen und konzipiert ein strategisches Control-

⁴ Vgl. GÜNTHER, T.: Controlling (1991), S. 47-49; KRAEGE, R.: Unternehmenskooperationen (1997), S. 108-109.

⁵ Vgl. KRAEGE, R.: Unternehmenskooperationen (1997), S. 227; HAHN, D.: Problemfelder (2000), S. 11.

ling, das eine Integration der Interdependenzen von und mit hinsichtlich der Wertschöpfung vor- bzw. nachgelagerten Unternehmen in den Controlling-Prozess vornimmt.

Dazu werden sowohl modifizierte Zielsetzungen, Aufgaben und auch mögliche Methoden innerhalb der Teilbereiche der strategischen Planung, der strategischen Kontrolle sowie der Informationsversorgung konzipiert und vorgestellt.

Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt vorrangig auf der ganzheitlichen Sicht des Netzes und abstrahiert von Spezifika einzelner Unternehmen oder Branchen. Der Kern der Arbeit liegt ferner auf Controlling-Konzepten und Instrumenten zu deren Durchführung und Informationsversorgung sowie der beiderseitigen Wechselwirkung. Controllingorganisatorische Aspekte und Besonderheiten wie bspw. das Controlling-Bild oder die Ausgestaltung der Rolle des Controllers werden vernachlässigt.

1.2 Inhalt und Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit ist in der folgenden Abbildung 1-1 im Überblick dargestellt.

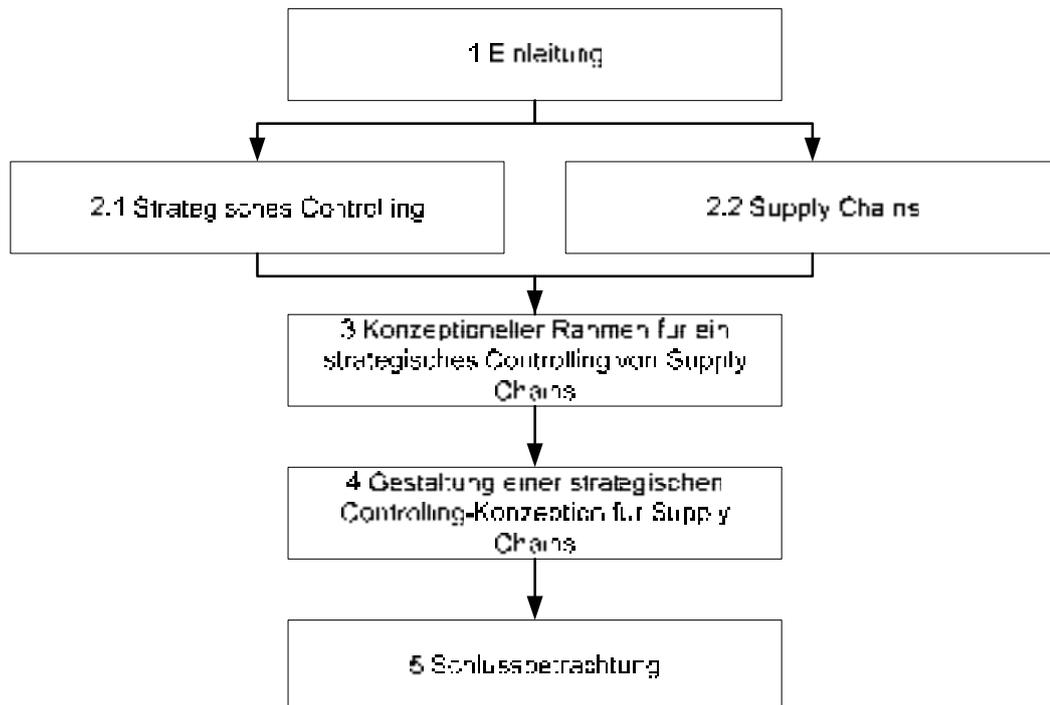


Abbildung 1-1: Aufbau der Arbeit

In Abschnitt 2 werden in einer zweigeteilten Vorgehensweise die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit geschaffen. Dazu werden zunächst wesentliche Begriffe definiert, bevor Struktur, System und Aufgaben des strategischen Controllings dargestellt werden und eine

detaillierte Abgrenzung zum operativen Controlling vorgenommen wird. Anschließend erfolgt eine Darstellung des Begriffs Supply Chain sowie eine Abgrenzung zu anderen Formen von Unternehmenskooperationen. Es folgt eine Darstellung der möglichen Eigenschaften von Supply Chains und deren Ausprägungen, bevor aufgrund einer engen Vernetzung beider Themenkomplexe auf das Supply Chain Management eingegangen wird. Den Abschluss des zweiten Abschnittes bildet eine Betrachtung der Wettbewerbsverlagerung von Unternehmens- auf Supply Chain-Ebene sowie eine Darstellung der Relevanz der Informationsversorgung bzw. Informationstechnologie für die strategische Führung von Supply Chains.

In Abschnitt 3 wird ein konzeptioneller Rahmen für ein strategisches Controlling von Supply Chains geschaffen. Dazu werden zunächst ausgewählte modelltheoretische Ansätze hinsichtlich ableitbarer Konsequenzen untersucht, bevor Anhaltspunkte aus dem Controlling strukturverwandter Objekte analysiert werden. Abschluss des dritten Abschnitts bildet die Darstellung von Schlussfolgerungen für das strategische Controlling von Supply Chains.

Kapitel 4 stellt den Hauptteil dieser Arbeit dar, in dessen Rahmen die Gestaltung eines strategischen Controllings für Supply Chains vorgenommen wird. Es werden zunächst die spezifischen Zielsetzungen herausgearbeitet, bevor strategische Planung und strategische Kontrolle in einer prozessualen sowie aufgabenorientierten Sichtweise dargestellt werden. Abschließend werden die Informationsbedarfe des strategischen Controllings von Supply Chains sowie Aufgaben der Informationsversorgung dargestellt.

Abschnitt 5 stellt die wichtigsten Ergebnisse in einer Zusammenfassung nochmals dar, gibt einen Ausblick, erörtert mögliche Ansatzpunkte für weitere Forschungstätigkeiten und schließt diese Arbeit ab.

2 Grundlagen

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Schaffung einer theoretischen Grundlage für die vorliegende Arbeit. In einer zweigeteilten Vorgehensweise wird dazu zunächst in Abschnitt 2.1 der Begriff des strategischen Controllings erläutert, bevor in Abschnitt 2.2 eine grundlegende Darstellung des Sachgebiets der Supply Chains erfolgt.

2.1 Strategisches Controlling

Seit Beginn der 70er Jahre wird die Idee des strategischen Controllings intensiv behandelt. Zahlreiche Autoren haben sich dieses Begriffs angenommen und eine kontroverse Diskussion begonnen. Vielleicht hat sich gerade deshalb noch kein einheitliches Verständnis des Themengebietes herausbilden können.

Um diesem Sachverhalt Rechnung zu tragen, ist eine umfassende Darstellung des Begriffes das Ziel dieses Abschnittes. Dazu werden zunächst einige entscheidende Begriffe dargestellt, bevor auf das Controlling-System der Unternehmung eingegangen wird. Es folgt eine Einordnung des strategischen Controllings in das System der strategischen Unternehmensführung, bevor Ziele und Aufgaben des strategischen Controllings erläutert werden. Abschließend wird eine detaillierte Abgrenzung zum operativen Controlling vorgenommen.

2.1.1 Begriffsbetrachtung

Dieser Abschnitt widmet sich zunächst dem allgemeinen Strategie-Begriff in der Betriebswirtschaftslehre. Anschließend wird auf das Wesen des strategischen Managements eingegangen, dessen Zielsetzungen und Aufgabengebiete eng mit dem des strategischen Controllings verzahnt sind.

2.1.1.1 Strategie

Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen steht der Strategiebegriff. Dazu erfolgt zunächst eine etymologische Betrachtung, bevor auf die spezielle Bedeutung und das Wesen des Begriffs in der Betriebswirtschaftslehre eingegangen wird.

Die Etymologie des Begriffs Strategie führt zu den altgriechischen Vokabeln *stratos* (das Heer) und *agein* (führen, handeln) und somit zu einem rein militärischen Ursprung. Als Grundlage für strategische Entscheidungen und Basis für nachhaltigen Erfolg wurden in diesem Zusammenhang die Kenntnis der eigenen Fähigkeiten sowie die der Fähigkeiten der militärischen Gegner bzw. des gegnerischen Umfeldes vorausgesetzt.⁶

Obwohl der Strategie-Begriff bis in das 20. Jahrhundert vor allem im militärischen Sinne verstanden wurde, befassten sich zunehmend auch Wirtschaftswissenschaftler mit einer strategisch ausgerichteten Unternehmensführung.⁷

In der Betriebswirtschaftlehre wurde der Begriff der Strategie Anfang der 40er Jahre des 20. Jahrhunderts zuerst in den spieltheoretischen Überlegungen von VON NEUMANN und MORGENSTERN aufgegriffen.⁸ Sie definieren eine Strategie als Plan, der unter simultaner und antizipativer Berücksichtigung aller möglichen eigenen sowie gegnerischen Aktionen und potenzieller Ergebnisse der Handlungskombinationen beschreibt, wie sich ein Spieler in allen denkbaren Situationen zu entscheiden hat.⁹

Es ist leicht verständlich, dass diese militärischen bzw. spieltheoretischen Bilder des Strategie-Begriffs nicht ohne weiteres für eine betriebswirtschaftliche Betrachtung übernommen werden können. In der Wirtschaft existieren nicht immer eindeutige Gewinner bzw. Verlierer, so dass die antagonistische Ausprägung der militärischen Strategie nicht in jedem Fall auf unternehmerische Situationen übertragbar ist. Zudem sind unternehmerische Entscheidungen oftmals derart komplexer Natur, dass sie nur unzureichend mit spieltheoretischen Erklärungen und Überlegungen erklärt oder abgebildet bzw. unterstützt werden können.¹⁰ Somit lässt sich nach GÄLWEILER auf diese Weise noch „keine hinreichende, allgemeine, praktikable Nutzbarkeit für eine effizientere Gestaltung der Unternehmensführung“¹¹ ableiten.

⁶ Vgl. KÜPPER, H.: Controlling (2001), S. 1f.

⁷ Vgl. BAUM, H.; COENENBERG, A. G. UND GÜNTHER, T.: Controlling (2004), S. 1.

⁸ Vgl. BAUM, H.; COENENBERG, A. G. UND GÜNTHER, T.: Controlling (2004), S. 1; VON NEUMANN, J. UND MORGENSTERN, O.: Theory (1990), S. 79.

⁹ Vgl. VON NEUMANN, J. UND MORGENSTERN, O.: Theory (1990), S. 79-84.

¹⁰ Vgl. u. a. VOIGT, K.: Unternehmensplanung (1993), S. 34-35; KREIKEBAUM, H.: Unternehmensplanung (1997), S. 25; SCHREYÖGG, G.: Unternehmensstrategie (1984), S. 5.

¹¹ GÄLWEILER, A.: Unternehmensführung (1990), S. 55-56.

Ein weiterer wesentlicher Unterschied besteht im zeitlichen Horizont der verschiedenen Strategiebegriffe. Laut ANTHONY¹² sind lediglich Probleme der operativen Planung Gegenstand der Spieltheorie. Auch Ziele militärischer Entscheidungen sind oftmals eher kurzfristig zu realisieren, da eine Strategie im militärischen Sinne lediglich eine Teilstrategie ist, die als eine Strategie eines Subsystems ihren Beitrag zum Gesamtplan, oftmals der Staatsstrategie, leisten soll.¹³

ANSOFF¹⁴ und ANDREWS¹⁵ führen den Begriff der Strategie als erste in die Planungsrechnung auf Managementebene ein. Sie werden in der Literatur daher häufig als Klassiker einer strategischen Orientierung bezeichnet.¹⁶

Eine Unternehmensstrategie beschreibt, wie unter Berücksichtigung von unternehmensinternen individuellen Potenzialen, Möglichkeiten und Grenzen sowie unter gegebenen externen Umweltbedingungen langfristige Unternehmensziele erreicht werden können. Ihre Aufgabe besteht demnach in der zielgerichteten Abstimmung zwischen wichtigen Führungsgrößen, externen Einflussgrößen sowie notwendigen und verfügbaren Ressourcen.¹⁷ Eine Strategie trifft in diesem Zusammenhang ebenfalls Aussagen über die langfristige Positionierung eines Unternehmens in der Gestalt, dass eine optimale Einordnung zwischen den Stärken und Schwächen eines Unternehmens sowie den Chancen und Risiken der unternehmerischen Umwelt zu erfolgen hat.¹⁸

Unternehmensstrategien beinhalten im Allgemeinen jedoch noch keine direkt auszuführenden Anweisungen, sondern müssen in folgenden Stufen durch Feinplanungen sowohl inhaltlich als auch zeitlich disaggregiert und konkretisiert werden.¹⁹

¹² Vgl. ANTHONY, R. N.: Planning (1965), S. 56-57.

¹³ Vgl. GÄLWEILER, A.: Unternehmensführung (1990), S. 62.

¹⁴ Vgl. ANSOFF, H. I.: Strategy (1965), S. 1-40; ANSOFF, H. I.: Strategy (1988), S. 21-47.

¹⁵ Vgl. ANDREWS, K. R.: Strategy (1987), S. 13-34.

¹⁶ So z. B.: HOFER, C. W. UND SCHENDEL, D.: Strategy (1982), S. 16; SCHREYÖGG, G.: Unternehmensstrategie (1984), S. 5.

¹⁷ Vgl. u. a. KREIKEBAUM, H.: Unternehmensplanung (1997), S. 58; VOIGT, K.: Unternehmensplanung (1993), S. 35; GÄLWEILER, A.: Unternehmensführung (1990), S. 73.

¹⁸ Vgl. WELGE, M. K. UND AL-LAHAM, A.: Management (1999), S. 14; VOIGT, K.: Unternehmensplanung (1993), S. 35.

¹⁹ Vgl. VOIGT, K.: Unternehmensplanung (1993), S. 35.

Das klassische Verständnis der Unternehmensstrategie beinhaltet die Konkretisierung in ein geplantes Programm von Maßnahmen und Aktionen der Unternehmung zur Realisation von langfristigen Unternehmenszielen.²⁰ Wesentlicher Kern einer Unternehmensstrategie ist dabei die Konzeption von solchen Zielen, die neben der langfristigen Existenzsicherung auch eine langfristige und nachhaltige Abhebung von anderen Unternehmen beinhalten.²¹ Die Strategie soll den einmaligen, individuellen und spezifischen Charakter einer Unternehmung zum Ausdruck bringen und somit zu einer Abhebung von der unternehmerischen Konkurrenz führen. Wird eine Strategie verfolgt, die typisch für ganze Branchen ist oder aber nicht wesentlich dazu beiträgt, sich von anderen Marktteilnehmern zu differenzieren, kann sie a priori lediglich als mittelmäßig qualifiziert werden.²²

Erweitert bzw. modifiziert wird dieses Strategieverständnis von MINTZBERG, der Strategien nicht zwingend als Ergebnis rationaler Planungen sieht, sondern zwischen beabsichtigten, nicht beabsichtigten und nicht realisierten Strategien unterscheidet. Grundlage für seine Differenzierungen ist vor allem eine dynamische Betrachtungsperspektive, in der geplante Strategien im Laufe ihrer Realisierung modifiziert werden bzw. geplante Strategien (intendierte Strategien) durch veränderte Umweltbedingungen verworfen oder aber nicht geplante Strategien bewusst formalisiert und von der Unternehmensführung verfolgt werden können (emergente Strategien).²³

Ebenso unterscheiden GÖTZE und MIKUS beabsichtigte Strategien, die Aktionsprogramme zur Erreichung langfristiger Unternehmensziele beinhalten und im Rahmen von Managementprozessen umgesetzt werden, sowie realisierte Strategien, die entweder geplanten Strategien entsprechen oder aber durch neue Erkenntnisse sowie externe Einflüsse von beabsichtigten Strategien abweichen.²⁴

In dieser Arbeit wird durch die Vielzahl von externen Einflussgrößen sowie deren Dynamik²⁵ innerhalb von Supply Chains der auf einer dynamischen Betrachtungsperspektive

²⁰ Vgl. WELGE, M. K. UND AL-LAHAM, A.: Management (1999), S. 13.

²¹ Vgl. KREIKEBAUM, H.: Unternehmensplanung (1997), S. 25-26; HINTERHUBER, H. H.: Unternehmensführung (1989), S. 14.

²² Vgl. HINTERHUBER, H. H.: Unternehmensführung (1989), S. 14.

²³ Vgl. MINTZBERG, H.: Strategy (2003), S. 3-6.

²⁴ Vgl. GÖTZE, U. UND MIKUS, B.: Management (1999), S. 3-4.

²⁵ Vgl. zu Eigenschaften von Supply Chains Abschnitt 2.2.1.3.