

Supply Chain Controlling mit der Balanced Scorecard

Untersuchung bestehender Ansätze

von
Mike Ackermann

1. Auflage

Diplomica Verlag 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de

ISBN 978 3 95485 083 9

Leseprobe

Textprobe:

Kapitel 3.2, Controlling als Rationalitätssicherung des Supply Chain Management:

In den vorangegangenen Abschnitten wurde ein Überblick über bestehende Controlling-Konzeptionen gegeben, wie sie in der Controlling-Forschung diskutiert wurden und werden. Die Tatsache, dass in der Controlling-Forschung keine 'Generally Accepted Controlling Principles' existieren und unterschiedliche Auffassungen bzgl. des Inhaltes des Supply Chain Management bestehen, lässt eine allseits anerkannte Supply Chain Controlling-Konzeption unmöglich zu. Ziel dieses Kapitels ist es also, eine geeignete Supply Chain Controlling-Konzeption darzustellen, die zur Unterstützung des Supply Chain Managements, wie es in dieser Untersuchung verstanden wird, dient. Zuvor wird ein Überblick über existierende Supply Chain Controlling-Konzeptionen gegeben, die den jeweiligen Controlling-Konzeptionstypen zuzuordnen sind.

3.2.1, Bestehende Supply Chain Controlling-Konzeptionen im Überblick:

Zunächst wird ein Überblick über eine Auswahl existierender Supply Chain Controlling-Konzeptionen gegeben. Diese Konzeptionen basieren auf den bereits vorgestellten Controlling-Konzeptionen und lassen sich den jeweiligen Konzeptionstypen zuordnen. Die folgende Tabelle zeigt eine Auswahl an Supply Chain Controlling-Konzeptionen. Dabei sind sie als Grundkonzeptionen dargestellt, die die Ziel- und Funktionskomponente einer Controlling-Konzeption beinhaltet:

Hierbei ist festzustellen, dass die informationsorientierten Konzeptionen nur bei KAUFMANN/GERMER aufgegriffen werden. Die koordinationsorientierten Controlling-Konzeptionen liegen den Überlegungen von KUMMER und GÖPFERT zugrunde. Die neuere Auffassung der rationalitätssicherungsorientierten Controlling-Konzeption finden sich in den Supply Chain Controlling-Konzeptionen von OTTO, STÖLZLE und WEBER/BACHER/ GROLL wieder. Wobei die Konzeption von STÖLZLE ebenso Elemente der reflexionsorientierten Controlling-Konzeption enthält.

Auffällig ist die Tendenz, dass sich neuere Veröffentlichungen, die sich mit einem konzeptionellen Verständnis des Supply Chain Controlling auseinandersetzen, an die Sichtweise der rationalitätssicherungsorientierten Controlling-Konzeption anlehnen. Daher entwickelt sich die Vermutung, dass die rationalitätssicherungsorientierte Controlling-Konzeption am besten für eine unternehmensübergreifende Sichtweise des Controlling geeignet ist. Das mag daran liegen, dass die rationalitätssicherungsorientierte Konzeption alle anderen Konzeptionen als Spezialfall auffasst und bedarfsgerecht anpasst. Bei einer Anwendung einer koordinationsorientierten Sichtweise ist die Koordinationsreichweite zunächst auf die unternehmensinterne Koordination begrenzt. Eine unternehmensübergreifende Koordination würde auch nur bei langfristig angelegten Partnerschaften Sinn machen. Die informationsorientierten Controlling-Konzeptionen beschränken sich auf die Informationsversorgung der Führung und vernachlässigen dabei die

systemgestaltende und -koppelnde Koordination, mit Ausnahme des Informationssystems.

Im folgenden Kapitel wird nun eine Supply Chain Controlling-(Grund)Konzeption dargestellt, die dieser Untersuchung als Verständnis eines Supply Chain Controlling zugrunde liegt.

3.2.2, Die Grundkonzeption einer rationalitätssicherungsorientierten Grundkonzeption des Supply Chain Controllings:

Als Problemstellung liegt dieser Konzeption die Sicherstellung der Rationalität der Supply Chain Führung zugrunde. Dabei stellt der Problemlösungsansatz das direkte Supply Chain Controlling-Ziel dar. Das indirekte Supply Chain Controlling-Ziel beinhaltet die dabei zu beachtenden Supply Chain Management Ziele. Die Aufgaben des Supply Chain Controllings werden durch die Zielkomponente in Inhalt (durch indirekte Ziele) und Umfang (durch direkte Ziele) festgelegt.

3.2.2.1, Ziele des Supply Chain Controllings:

Das indirekte Supply Chain Controlling-Ziel beinhaltet das gesamte Zielsystem der Supply Chain Führung, also die gesamten Sach- und Formalziele. Das Supply Chain Controlling kann hierbei nur indirekt auf die Ziele der Supply Chain Führung einwirken, indem es auf eine Rationalitätssicherung der Supply Chain Führung hinarbeitet. Dabei können Rationalitätsengpässe aus mangelndem Können oder Wollen resultieren. Wobei die Wollenskomponente gerade im Metasystem Supply Chain einen besonderen Stellenwert einnimmt. Das Rationalitätsdefizit oder der Rationalitätsengpass bzgl. der Wollenskomponente kann vorwiegend aus mangelndem Vertrauen, einer unzureichend empfundenen 'Win-Win-Situation' etc. der jeweiligen Supply Chain Partner entstehen. Dies kann im schlimmsten Fall zu einem Zusammenbruch des Metasystems führen.

Um eine Erreichung der Supply Chain Führungsziele zu ermöglichen, ist eine reflexive Führungsergänzung durch Sekundärkoordination und eine reflexive Führungsunterstützung durch Informationsversorgung notwendig. Die Sekundärkoordination der Führungssysteme der Supply Chain Partner sowie die Informationsversorgung stellen somit das direkte Supply Chain Controlling-Ziel dar. Dabei ist die Koordinationsaufgabe zu unterscheiden. Zum einen bedarf es einer Koordination der jeweiligen Führungsteilsysteme der Supply Chain Partner (unternehmensweite Koordination) und zum anderen einer Koordination zwischen den Führungssystemen der Supply Chain Partner (Supply Chain-weite Koordination). Dabei beinhalten beide Koordinationsfunktionen wiederum eine systemkoppelnde und eine systembildende Komponente. Die systembildende Komponente besteht somit zum einen in der Schaffung aufeinander abgestimmter formaler Führungsteilsysteme innerhalb (unternehmensweite Koordination) und zum anderen zwischen den Supply Chain Partnern (Supply Chain-weite Koordination). Sämtliche Koordinationsaktivitäten zur Problemlösung innerhalb der geschaffenen Systeme sowie zur Bewältigung von Störungen sind Inhalt der systemkoppelnden Komponente.

3.2.2.2, Aufgaben des Supply Chain Controllings:

Die Supply Chain Controlling Aufgaben, die zu Erreichung des direkten Controlling-Ziels

notwendig sind, lassen sich dazu folgendermaßen zusammenfassen:

- Gestaltung und Funktionssicherung eines Supply Chain-weiten Planungs- und Kontrollsystems,
- Gestaltung und Funktionssicherung der Informationsversorgung im Metasystem Supply Chain und
- Unternehmensübergreifende Koordination zwischen Planung, Kontrolle und Informationsversorgung der Supply Chain Partner.

Zur Gestaltung und Funktionssicherung eines Supply Chain-weiten Planungs- und Kontrollsystems ist vorab auf fehlendes Vertrauen hinzuweisen, was opportunistisches Verhalten fördern kann. Dadurch wird eine optimale Gestaltung des Metasystems Supply Chain meist verhindert. Die Supply Chain Kooperationen sollten jedoch auf Vertrauen basieren, für alle Supply Chain Partner einen Nutzen bringen und entsprechend einen Interessensausgleich vor-sehen. Dabei ist es Aufgabe des Supply Chain Controlling durch das Kontrollsystem Vergleichsmaßstäbe und notwendige Transparenz zu schaffen sowie eine gerechte Aufteilung der Vorteile sicherzustellen. Bzgl. der Planungssysteme sorgt das Supply Chain Controlling für eine enge Abstimmung der strategischen Planung der Supply Chain Partner. So soll eine früh-zeitige Adaptionfähigkeit in Bezug auf neue Marktentwicklungen sichergestellt werden. Dies macht eine kontinuierliche Analyse und Kontrolle des Supersystems Unternehmensumfeld notwendig. Entsprechend der Einflüsse aus dem Umfeld ist die Struktur des Metasystems Supply Chain anzupassen.

Die Aufgabe des Supply Chain Controlling ist die Gestaltung und Funktionssicherung der Informationsversorgung im Metasystem Supply Chain. Hierbei sind die Informationssysteme der Supply Chain Partner kompatibel zueinander zu machen und schließlich zu einem einheitlichen und konsistenten Informationssystem auf Supply Chain Ebene zusammenzuführen. Dadurch wird eine zieladäquate, entscheidungsebenenbezogene Informationsversorgung gewährleistet. Dazu ist eine Prozess- und Verhaltenorientierung des Controllings erforderlich.

Die unternehmensübergreifende Koordination zwischen Planung, Kontrolle und Informationsversorgung der Supply Chain Partner beinhaltet die Abstimmung der Zielbildungsprozesse und der Planungs- und Kontrollaktivitäten sowie die Informationsversorgung der Supply Chain Partner. Dies umfasst insbesondere eine effiziente Abstimmung der unterschiedlichen Interessen und Aktivitäten im Hinblick auf das Erreichen der Supply Chain-Ziele. Dementsprechend unterstützt das Supply Chain Controlling die Zielformulierung der Supply Chain Führung sowie die Ableitung von Unterzielen auf der Supply Chain Partner-Ebene.

Die Aufgaben des Supply Chain Controllings nehmen mit zunehmender Intensität der Beziehungen zwischen den Supply Chain Partnern zu. Darüber hinaus hat das Supply Chain Controlling entsprechend der Phase des Metasystems Supply Chain im Lebenszyklus unterschiedliche Entscheidungen zu unterstützen.

Entsprechend diesen in Kapitel 2.2.5 dargestellten Lebenszyklusphasen des Metasystems Supply Chain, wird nun auf die diesen Phasen entsprechenden Aufgaben des Supply Chain Controlling eingegangen.

3.2.2.2.1, Konfiguration von Produkt und Netzwerk:

Dieses normative Aufgabenfeld des Supply Chain Management umfasst die grundlegenden Entscheidungen über Kooperationsrichtung und gemeinsam zu erstellende oder erbringende Leistungen.

Dabei ist es Aufgabe des Supply Chain Controlling die Supply Chain Führung mit problem-spezifischen Informationen im gesamten Entscheidungsprozess zu unterstützen, um so eine rationale Willensbildung sicherzustellen. Die Aufgabe der Sekundärkoordination besteht da-rin, die Kompatibilität der Informationssysteme der Supply Chain Partner (systembildende Supply Chain-weite Koordination) sicherzustellen. Die Kompatibilität ist Voraussetzung für die Tätigkeiten einer systemkoppelnden Supply Chain-weiten Koordination. Die somit sichergestellte einheitliche und gleichberechtigte reflexive Informationsversorgung der Supply Chain Partner mit Außeninformationen stellt die Grundlage zur Konfiguration des Netzwerkes dar. Durch die Sicherstellung einer einheitlichen und gleichberechtigten Informationsversorgung aller Supply Chain Partner, wird das Vertrauen innerhalb des Metasystems Supply Chain erhöht. Dieses Vertrauen ist entscheidend für eine erfolgreiche Kooperation.

Durch den normativen Charakter dieses Aufgabenfeldes kommt dem Supply Chain Controlling außerdem die Aufgabe der Supply Chain-weiten Koordination des Wertesystems zu. Das bedeutet, dass eine Kompatibilität der in den jeweiligen Unternehmen vorhandenen Visionen herzustellen ist, um so eine einheitliche Strategiefindung zu ermöglichen.