

2 Grundlagen – Strategisches, finanzwirtschaftliches und steuerungorientiertes Verständnis im Supply Chain Management

In diesem Kapitel werden die Grundlagen der vorliegenden Habilitationsschrift dargelegt. Zunächst wird in Kapitel 2.1 das Supply Chain Management als spezifisches Untersuchungsobjekt im „Interorganizational Operations Management“ eingeführt. Im Anschluss daran erfolgt in Kapitel 2.2 die Präsentation der strategischen Perspektive auf das SCM. Danach wird die finanzwirtschaftliche Perspektive auf das Supply Chain Management erörtert (Kapitel 2.3). Letztlich erfolgt in Kapitel 2.4 die Diskussion der Besonderheiten der wertorientierten Steuerung der Supply Chains.

2.1 Supply Chain Management als Untersuchungsobjekt

Die vorliegende Forschungsarbeit ist angesiedelt im Bereich des Operations Managements. Unter Operations Management wird allgemein verstanden „[...] the process, which combines and transforms various resources used in the [...] operations subsystem of the organization into value added products/services in a controlled manner“⁵⁵. Bereits in den 1950er Jahren hat sich die Disziplin mit Arbeiten zur Linearen Optimierung, zu Losgrößenmodellen, zu Maschinenbelegungsplänen oder der Spieltheorie in Wissenschaft und Praxis etabliert.⁵⁶ In den 1960er und 1970er Jahren wurden Ansätze des Projektmanagements, der deterministischen Netzplantechnik, der heuristischen Zuteilung von Arbeitskräften und Betriebsmitteln sowie einfache Kostenbetrachtungen ergänzt.⁵⁷ In den 1980er Jahren erweiterte sich das Feld von anfangs relativ einfachen mathematischen Modellbetrachtungen (z.B. Ermittlung von Primär- und Sekundärbedarfen durch Stücklistenauflösungen im Material Requirements Planning, MRP I) hin zur Lösung umfangreicher Problemstellungen des Management Science (z.B. dynamische Erweiterung der klassischen Planungsansätze um Kapazitäten, Rüstvorgängen und mehreren Standorten im Manufacturing Resource Planning, MRP II).⁵⁸ In den 1990er Jahren kamen verstärkt empirische Arbeiten zum Operations Management hinzu. Neben Tiefenfallstudien sind vor allem Befragungen mit großer Stichprobe zu nennen.⁵⁹ Aktuell dehnt sich inhaltlich der Betrachtungsfokus zunehmend auf unternehmensübergreifende Fragestellungen aus, womit vor allem das Supply Chain Management als Untersuchungsobjekt zunehmend in den Vordergrund des „Interorganizational Operations Management“ rückt.⁶⁰

⁵⁵ Kumar (2006), S. 1. Ganz ähnliche Definitionen sind zu finden bei Slack et al. (2010), S. 25 und Naylor (2002), S. 5, die zudem die Bedeutung der Kundenbedürfnisse besonders herausstellen. Thonemann (2010) sieht im deutschsprachigen Raum unter Operations Management gar einen „Überbegriff für das Management von Produktions- und Dienstleistungsprozessen“; vgl. Thonemann (2010), S. 18.

⁵⁶ Vgl. Chopra et al. (2004), S. 8.

⁵⁷ Vgl. Wagner (1988), S. 798.

⁵⁸ Vgl. Neely (1993), S. 29ff. Zum Wissensstand im Operations Management in den 1980er Jahren siehe auch die Arbeiten von Buffa (1980), Chase (1980) oder Miller et al. (1981).

⁵⁹ Vgl. Pannirselvam et al. (1999), S. 95ff. Aktuelle Stimmen unterstreichen zudem den Bedarf nach explorativer „Theory Generation Research“; siehe hierzu z.B. Craighead/Meredith (2008), S. 723.

⁶⁰ Im einführenden Aufsatz der Jubiläumsausgabe zum 50. jährigen Bestehen der Zeitschrift „Management Science“ wurden neben der „Supply Chain“ insbesondere die „Finance Interface“ sowie die „Operations Strategy“ als zukünftige interdisziplinäre Forschungsfelder des Operations Management aufgeführt. Vgl. Chopra et al. (2004), S. 13.

Supply Chain Management selbst ist seit geraumer Zeit Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Forschung. Erste Veröffentlichungen gehen auf die frühen 1990er Jahre zurück.⁶¹ Seit dieser Zeit gab es zahlreiche Versuche, zunächst die „Supply Chain“ als Untersuchungsobjekt zu definieren sowie das SCM als Führungsaufgabe zu konkretisieren und dessen Zielsetzungen zu spezifizieren.⁶² Mentzer et al. (2001) definieren die Supply Chain als „[...] a set of three or more entities (organizations or individuals) directly involved in the upstream and downstream flows of products, services, finances, and/or information from a source to a customer“.⁶³

Zwar handelt es sich hierbei um einen weit verbreiteten und überwiegend akzeptierten Definitionsversuch, allerdings sind gewisse Unschärfen zu konstatieren. Folgende Ergänzungen sollen zur Präzisierung des Supply Chain-Begriffs beitragen. Der Informationsfluss – präziser, der „Bestell-Fluss“ – läuft vom Kunden „flussaufwärts“. Hiervon ist ein den Materialfluss begleitender bzw. vorlaufender auftragsbezogener Informationsfluss von einem Lieferanten bzw. Hersteller zu einem Kunden zu unterscheiden.⁶⁴ Der Finanzmittelfluss verläuft i.d.R. entgegengesetzt zum Materialfluss, da er im Zusammenhang mit der Rechnungsbegleichung steht bzw. dem „Bezahlvorgang“ für die zur Verfügung gestellten Produkten und Services entspricht.⁶⁵ Ferner ist in der unternehmerischen Praxis nicht „nur“ von Ketten (Chains) auszugehen, sondern von Netzwerken, welche neben den Zulieferern und Abnehmern auch Logistik-, IT- und Finanz-Dienstleister einbezieht. Da ferner die Kunden und deren Bedarfe den Ausgangspunkt der Betrachtung bilden, ist begriffstechnisch eigentlich nicht nur von einer „Supply“ sondern auch von einer „Demand“-Komponente zu sprechen. Geeigneter wäre damit die Bezeichnung „Demand and Supply Network“. Schließlich ist mit dem Fluss von Produkten und Services auch eine gewisse Wertschöpfung angesprochen. Als Synonym könnte man daher den Ausdruck „Wertschöpfungsnetzwerke“ anwenden. Sowohl in der unternehmensinternen Praxis als auch in der Wissenschaft hat sich jedoch der Terminus „Supply Chain“ durchgesetzt und etabliert, weswegen er in der vorliegenden Arbeit verwendet wird.

Mit Hilfe des Supply Chain-Verständnisses lässt sich unter Bezugnahme des „Managements“ die Aufgabe des SCMs umschreiben als „[...] the systemic, strategic coordination of the traditional business functions and the tactics across these business functions within a particular company and across business within the supply chain, for the purposes of improving the long-term performance of the individual companies and the supply chain as a whole“.⁶⁶

In dieser vielfach herangezogenen Definition nicht explizit angesprochen ist eine relevante Zieldimension des SCM, die „Befriedigung der Endkundenbedürfnisse“. Auf diesen Punkt

⁶¹ Vgl. Jones/Riley (1985), Ellram/Cooper (1990), Greene (1991), Cavinato (1992) oder Cooper/Ellram (1993).

⁶² Siehe die Recherchen und Auflistungen in Bechtel/Jayaram (1997), S. 15ff.; Larson/Rogers (1998), S. 1ff.; Croom et al. (2000), S. 67ff.; Pfohl (2000), S. 1ff.; Stock/Boyer (2009), S. 690ff.; Gibson et al. (2005), S. 17ff. oder Stock et al. (2010), S. 34f.

⁶³ Mentzer et al. (2001) S. 4.

⁶⁴ Zusätzlich könnte man noch von einem „nachlaufenden“ Informationsfluss im After Sales sprechen.

⁶⁵ Ein „Investitionsfinanzfluss“ könnte auch entlang des Materialflusses laufen.

⁶⁶ Mentzer et al. (2001), S. 18.

wird in anderen Definitionsversuchen abgestellt. So verstehen etwa Cooper et al. (1997) unter SCM „[...] the integration of business processes from end user through original suppliers that provides products, services and information that add value for customers.“⁶⁷ Auch Christopher (2005) betont den Kundenbezug und subsumiert unter SCM „[...] the management of upstream and downstream relationships with suppliers and customers to deliver superior customer value at less cost to the supply chain as a whole.“⁶⁸

Das eigene SCM-Verständnis der vorliegenden Ausarbeitung orientiert sich im Wesentlichen an den Definitionsvorschlägen von Mentzer et al. (2001) sowie Cooper et al. (1997) im Kontext des Operations Management. Folgende Punkte sind jedoch besonders ergänzend hervorzuheben:

- Im SCM ist zwischen einer Akteurs- und einer Netzwerkebene zu unterscheiden.⁶⁹ Die Akteurebene bezieht das Supply Chain Management auf ein Unternehmen. Zwar werden hierbei punktuell auch die Belange und Besonderheiten verbundener Kunden, Lieferanten und Dienstleister berücksichtigt, im Zentrum steht jedoch die Optimierung individueller Unternehmenszielsetzungen. Man kann in diesem Zusammenhang auch von „Innenperspektive“ oder „interner Mikrosicht“ sprechen. Auf der Netzwerkebene erfolgt die Betrachtung des SCMs aus einer übergeordneten Sicht heraus. Es steht die unternehmensübergreifende Betrachtung der Supply Chain als Ganzes im Vordergrund. Deshalb spricht man hierbei auch von einer „Außenperspektive“ bzw. von einer „externen Makrosicht“.⁷⁰
- Grundsätzlich bezieht sich das Verständnis des SCMs auf das „Wirtschaften in Netzwerken“ und nicht – wie in der Betriebswirtschaftlich üblich – das „Wirtschaften in Unternehmen“. ⁷¹ Die Supply Chain wird dabei nicht als Kette, sondern als Netzwerk interpretiert. Damit erfolgt eine möglichst ganzheitliche Netzwerkbetrachtung auch unter Einbeziehung von Dienstleistern in Form diagonalen Beziehungen. Aufgrund eines solchen Verständnisses ist allerdings auch das Phänomen „rivalisierender Netzwerkausschnitte“ im SCM zu berücksichtigen.⁷² Damit sei ausgedrückt, dass es aufgrund vertikaler Verflechtungen über Unternehmensgrenzen hinweg und gleichzeitigen Mehrfachmitgliedschaften in unterschiedlichen Supply Chains zu überschneidenden Netzwerkkonstellationen kommen kann. Es sind grundsätzlich solche Situationen möglich, bei denen ein Akteur sowohl in einer als auch in einer anderen Supply Chain als Mitglied aktiv ist, obwohl die beiden Supply Chains im Wettbewerb zueinander stehen.⁷³
- SCM wird nicht nur als rein operative Funktion, sondern auch als spezielle Managementdisziplin mit strategischer Reichweite verstanden. Damit stehen neben rein ausführenden

⁶⁷ Cooper et al. (1997), S. 11.

⁶⁸ Christopher (2005), S. 18.

⁶⁹ Mitunter wird zusätzlich zur Akteurs- und der Netzwerkebene noch eine „bilaterale“ Beziehungsebene unterschieden. Vgl. Croom et al. (2000), S. 71 oder Weber et al. (2002), S. 12.

⁷⁰ Vgl. u.a. Möller/Halinen (1999), S. 416ff.; Mildenerger (1998), S. 46ff. oder Hippe (1997), S. 67.

⁷¹ Vgl. Eßig et al. (2013), S. 12ff.

⁷² Vgl. Bretzke (2006b), S. 9.

⁷³ Vgl. Christopher/Towill (2002), S. 1ff., die zukünftig den Wettbewerb nicht mehr zwischen einzelnen Unternehmen, sondern zwischen Supply Chains sehen.

Aktivitäten, wie z.B. die Disposition von Lieferaufträgen oder die physische Abwicklung eines Transports, vor allem Aufgaben der Planung, Steuerung und Kontrolle, wie z.B. die Konfiguration von Supply Chains über die Auswahl von Wertschöpfungspartnern und Standorten im Zentrum der Betrachtung. Mit diesem Verständnis sind nicht nur Bezüge zum Management im Allgemeinen und zur Strategie im Speziellen herzustellen; damit wird vor allem die Führungsfunktion des SCMs betont. Dies unterstreicht die Erfordernis die involvierten Mitarbeiter und Funktionsbereiche über abgestimmte Zielvorgaben zu führen (inklusive der Anreizsetzung), eine adäquate Organisation aufzubauen oder für geeignete Steuerungs- und Kontrollmechanismen – auch im unternehmensübergreifenden Kontext – zu sorgen.

- Im Rahmen des SCMs sind immer wieder unternehmensübergreifende Investitionen (z.B. Supply Chain-Initiativen) zu tätigen. Hierbei gilt es nicht nur den Gegenstand und Zweck der Investition zu bestimmen, sondern auch deren Finanzierung im Zusammenspiel mit den involvierten Unternehmen gemeinsam sicherzustellen. Die Supply Chain wird daher als spezifisches Feld für Investitionen interpretiert. Die Analyse, Auswahl und Umsetzung von Supply Chain-Initiativen haben den betriebswirtschaftlichen Grundsätzen von Investitionsentscheidungen zu folgen. D.h. zumindest langfristig sollten die Maßnahmen einen positiven Wertbeitrag besitzen, wobei – insbesondere im unternehmensübergreifenden Kontext – herauszuarbeiten ist, wer (welcher Akteur), welchen Beitrag zur Einführung der Supply Chain-Initiative beiträgt, und welche positiven oder auch negativen Effekte mit dieser Umsetzung für die einzelnen Unternehmen einhergehen. Neben der Ermittlung der entstehenden Aufwände bzw. Wertsteigerungspotentiale besteht eine Aufgabe des SCMs darin, die mit einer solchen Investition verbundenen Risiken zu eruieren, sowie die Alternativen der Finanzierung im Wertschöpfungsnetzwerk auszuloten. Beim letzten Punkt sind vor allem unterschiedliche „Finanzierungsstärken“ der involvierten Akteure zu berücksichtigen.
- Das SCM ist ein „Anwendungsfall“ für klassische BWL-Disziplinen, gleichzeitig aber auch ein Ideen- und Impulsgeber für Erweiterungen und Weiterentwicklungen dieser. Grundsätzlich wird das SCM als querschnittorientierte Teildisziplin innerhalb der Betriebswirtschaft aufgefasst. Dies bedeutet, dass Theorien, Modelle und Instrumente vieler funktionaler Sichtweisen der BWL (insbesondere Marketing, Produktionswirtschaft, Operations Research, Einkauf oder Controlling) aber auch spezieller Fachrichtungen (z.B. Dienstleistungswirtschaft oder Umweltökonomie) Einzug in das SCM erhalten. Diese Vielfalt bereichert einerseits das SCM, andererseits wird die Erarbeitung eines in sich schlüssigen und breit abgestützten Theoriekerns erschwert.

Aus Gründen der Einfachheit werden die Begriffe SCM und „Interorganizational Operations Management“ von nun an nicht weiter unterschieden. Sie werden als Synonyme verwendet.

2.2 Strategische Perspektive auf das Supply Chain Management

Nach der Konkretisierung der grundlegenden Begriffsverständnisse folgt nun die Spezifizierung der strategischen Perspektive auf das SCM. Aufsetzpunkt hierfür ist der in Kapitel 1 skizzierte Handlungsbedarf. In Kapitel 2.2.1 erfolgen die kompakte Darlegung des theoretischen Fundaments des Strategischen Managements und Skizzierung dessen Erklärungsbeiträge zum SCM. Kapitel 2.2.2 zeigt dann relevante Modelle und Konzepte der strategischen Perspektive auf das SCM auf, bevor Kapitel 2.2.3 in ausgewählten Bereichen auf das empirische Phänomen eingeht. Die Ausführungen schließen mit Kapitel 2.2.4 indem potentielle Rückkopplungseffekte des SCMs auf das Strategische Management angerissen werden.

2.2.1 Begriffsdefinition und theoretisches Fundament der strategischen Perspektive auf das SCM

Das Strategische Management als betriebswirtschaftliche Disziplin hat seine Ursprünge in der „langfristigen Unternehmensplanung“ Anfang der 1960er Jahre.⁷⁴ Seitdem wurden bis zur jüngsten Zeit zahlreiche Theorien und konzeptionelle Zugänge entwickelt.⁷⁵ Für das SCM von besonderer Relevanz sind die sogenannten inhaltsorientierten und prozessorientierten Strategieansätze sowie die verschiedenen hierarchischen Entscheidungsebenen:

- *Strategieinhaltstheorien und SCM:* Die Strategieinhaltstheorien stellen auf einen konkreten inhaltlichen Punkt ab, um den Erfolg eines Unternehmens (im Vergleich zu anderen) erklären zu können. Klassischer Weise werden Ansätze der Industrieökonomie (Market-based View)⁷⁶ und der Ressourcenökonomie (Resource-based View und dessen Weiterentwicklungen, wie z.B. der Capability-based View)⁷⁷ unterschieden. Mit dem Market-based View lässt sich beispielsweise erklären, warum weitestgehend selbständige Unternehmen sich zu Wertschöpfungsnetzwerken zusammenschließen, um im Verbund eine dominierendere Marktposition zu erreichen als vergleichbare Kooperationen konkurrierender Supply Chains. Mit Hilfe des Resource-based View lässt sich u.a. darlegen, welche Ausstattung an technischen, personellen oder organisatorischen Kapazitäten von Unternehmen und ihren Partnern in der Supply Chain wie vorzuhalten sind, um eine überproportionale Rendite zu erwirtschaften. Aufgrund seiner Vielfältigkeit besitzt der Ressourcenansatz einen verhältnismäßig großen Verbreitungsgrad in der wissenschaftlichen SCM-Community.⁷⁸ Eine besondere Weiterentwicklung stellt der „Relational View“ von Dyer/Singh (1998) dar, welcher die interorganisatorischen Beziehungen und das Management dieser zum entscheidenden inhaltlichen Erklärungsansatz für erfolgreiche Unternehmen machen.⁷⁹ Alle Strategieinhaltsansätze für sich genommen liefern im Sinne

⁷⁴ Vgl. Schreyögg (1999), S. 389, der die verschiedenen Entwicklungsstufen des Strategischen Managements erörtert.

⁷⁵ Im deutschsprachigen Raum sind beispielsweise Steinmann/Schreyögg (2000); Welge/Al-Laham (2001) oder Müller-Stewens/Lechner (2011) sowie ihre Folgeauflagen zu nennen.

⁷⁶ Vgl. Porter (1981), S. 616.

⁷⁷ Vgl. Wernerfelt (1984), S. 172; Barney (1991), S. 101 oder Amit/Schoemaker (1993), S. 35.

⁷⁸ Vgl. exemplarisch Rungtusanatham et al. (2003); Morash/Lynch (2002); Barrat/Oke (2007) oder Hunt/Davis (2008).

⁷⁹ Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 660ff.

einer Varianztheorie zahlreiche Impulse zur Erklärung des SCMs aus strategischer Sicht. Unbeachtet bleibt jedoch, wie – auf welche Art und Weise im prozessualen Sinne – diese „Inhalte“ nicht nur im Unternehmen, sondern im Zusammenspiel mit Wertschöpfungspartnern entstehen. Hierzu möchten die Strategieprozessansätze einen Beitrag leisten.

- *Strategieprozesstheorien und SCM:* Strategieprozesstheorien streben danach zu erklären, wie strategische Initiativen grundsätzlich entstehen und sich erfolgreich umsetzen lassen. Im Vordergrund stehen also Vorgänge und Abläufe und nicht ein bestimmter Inhalt. Es lassen sich u.a. deskriptive und präskriptive Prozessansätze unterscheiden. Deskriptive Ansätze geben Hinweise darauf, aus welchen Faktoren und Elementen die Prozesse bestehen und wie – über welche Hebel – sie sich beeinflussen lassen (zu dieser Kategorie zählt beispielsweise das Neue St.Galler Managementmodell).⁸⁰ Die präskriptiven Überlegungen haben zum Ziel normative Hinweise für die konkrete Ausgestaltung der Strategieformierungs- und Implementierungsprozesse zu geben (zu dieser Kategorie zählt beispielsweise das Strategieprozessmodell der Harvard-Business-School).⁸¹ Die Auslegung des SCMs als eine strategierelevante Aufgabe legt damit nahe, dass auch hier Strategieprozesse ablaufen, in denen die involvierten Funktionsbereiche eines Akteurs oder die Partner eines Supply Chain-Ausschnitts auf der Netzwerkebene als Quelle für innovative Impulse dienen. Solche Ideen in Form von Supply Chain-Initiativen sind möglichst systematisch zu erfassen, zu bündeln, womöglich gemeinschaftlich zu analysieren und zu selektieren. Während der Implementierung sind die ausgewählten Impulse im Rahmen konkreter Maßnahmen in Projektform umzusetzen. Eine besondere Herausforderung auf der Netzwerkebene ist die fehlende formelle Entscheidungsinstanz. Damit sind entweder Ansätze der Selbststeuerung heranzuziehen, die meist auf Vertrauen basieren, oder es gilt die Maßnahmen über die Ausübung von Macht – aufgrund einer fokalen Stellung im Wertschöpfungsnetzwerk – durchzusetzen. Eine Strategieprozesstheorie im Sinne eines „Process-based View of Strategy“, welche auf die Besonderheiten des SCMs eingeht, hat sich bislang noch nicht herauskristallisiert. So bleibt etwa unklar, welche Eigenschaften ein Supply Chain-Manager besitzen muss, um über (noch) zu etablierende Routinen im Wertschöpfungsnetzwerk relevante strategische Initiativen zu „kreieren“ und diese dann – unter Umständen – gegen sich abzeichnende Barrieren und Hindernisse gemeinsam mit den zu involvierenden Funktionen auf Akteursebene bzw. Partnern auf Netzwerkebene umzusetzen.
- *Strategieebenen und SCM:* Eine an der Schnittstelle zur Organisationstheorie geführte Diskussion im Strategischen Management setzt sich mit dem Zusammenhang zwischen „Strategie“ und „Organisationsstruktur“ auseinander. Die hierbei dominierende Sichtweise geht davon aus, dass die Fixierung der Aufbau- und Ablauforganisation der formulierten Strategie folgen sollte („Structure-follows-Strategy“). Insbesondere Verfechter mit konstruktivistischem Wissenschaftsverständnis gehen mitunter davon aus, dass die in einem Unternehmen vorherrschende Organisation das Entstehen und die Umsetzung von

⁸⁰ Zum Modell der Universität St.Gallen siehe ausführlich Rüegg-Stürm (2003).

⁸¹ Zum Modell der Harvard-Business-School siehe ausführlich Andrews (1987).

Strategien massiv beeinflusst („Strategy-follows-Structure“). In diesem Diskurs werden mitunter die verschiedenen relevanten Ebenen, auf denen die unterschiedlich ausgestalteten Strategien entstehen können, aufgegriffen. In der einschlägigen Literatur werden die Gesamtunternehmens- bzw. Konzernführungsebene (Corporate Level), die Geschäftseinheitsebene (Business Unit Level) und die Ebene der einzelnen Unternehmensfunktionen (Functional Level) unterschieden. Im unternehmensübergreifenden Kontext ist ferner die sogenannte Netzwerkebene (Network Level) von Relevanz. Auch das SCM hat diese Ebenen aus strategischer Perspektive zu adressieren. SCM sollte daher auf Gesamtunternehmenssicht erfolgen, wobei hierbei vor allem Synergiepotentiale zwischen einzelnen Geschäftseinheiten zu realisieren (z.B. über Bündelungen im Einkauf oder im Transport) oder Prozessstandards zur Effizienzsteigerung auszuarbeiten und durchzusetzen sind. Hieraus lassen sich die Supply Chain-Strategien der Geschäftseinheiten und deren Funktionen ableiten, wobei auch auf den jeweiligen internationalen Bezug einzugehen ist.⁸²

2.2.2 Modelle und Konzepte der strategischen Perspektive im SCM

Das Strategische Management stellt dem SCM zahlreiche Modelle und Konzepte zur Verfügung. Im Folgenden sollen drei ausgewählte Impulse vorgestellt werden, die aufgrund ihrer Abstraktheit von unterschiedlicher praktischer Relevanz sind. Beleuchtet werden (a) das Strategiemodell von Mintzberg (1987) und dessen Implikationen für das Strategieverständnis im SCM, (b) das evolutionäre Strategieprozessmodell nach van de Ven/Poole (1995) und dessen Auswirkungen auf die lebenszyklischen Interpretationen von Geschäftsbeziehungen in Wertschöpfungsnetzwerken sowie (c) der „Fit-Ansatz“ von Fisher (1997), der eine Verbindung zwischen der wettbewerbsstrategischen Ausrichtung eines Unternehmens und der Supply Chain-Strategie herstellt.⁸³

Zu a) Die Auslegungsvielfalt des Strategiebegriffs erschwert es, eine Konkretisierung im SCM-Kontext vorzunehmen. Ein eingängiges Modell, welches versucht die unterschiedlichen Strategie-Interpretationen zu präzisieren, ist der Ansatz der „5P's of Strategy“ von Mintzberg (1987). Diese Differenzierungen lassen sich im SCM sowohl im Lichte der Akteurs- als auch der Netzwerkebene vornehmen, wobei spezifische Erweiterungen vorzunehmen sind.⁸⁴

- „Plan“ – *Strategie als Ziel-Weg-Beschreibung*: Die erste Strategieart geht von einer funktionsbereichsübergreifenden Ziel-Weg-Beschreibung (einem Plan) der Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens aus, wozu auch die Identifikation und Auswahl geeigneter Supply Chain-Initiativen zählen. Auf der Netzwerkebene können darunter gemeinsam abgestimmte Pläne der involvierten Supply Chain-Akteure subsumiert werden (z.B. Lancierung eines gemeinsamen Projekts zur kontinuierlichen Synchronisierung von Absatzprognosen).

⁸² Siehe auch Kaufmann/Germer (2002), die das Strategische Management in internationalen Supply Chains vertieft beleuchten.

⁸³ Unterschiedliche „Fit-Ansätze“, die häufig mit dem situativen Ansatz in Verbindung gebracht werden, werden bei Venkatraman (1989) und Doty et al. (1993) ausführlich vorgestellt.

⁸⁴ Vgl. sehr ähnlich auch Eßig et al. (2013), S. 150.

- „*Ploy*“ – *Strategie als wettbewerbstechnisches Manöver*: Das zweite Verständnis interpretiert Strategie auf der Akteursebene als bewussten „Spielzug“ im Sinne eines koordinierten Verhaltens der operativen Funktionsbereiche. Es werden beispielsweise konkrete Prozesse und Tätigkeiten eines Unternehmens in ein Wertschöpfungsnetzwerk angestoßen. Im unternehmensübergreifenden Kontext zählt dazu, wie – über welche abgestimmten Aktivitäten – sich die relevanten Supply Chain-Akteure gegenüber konkurrierenden Netzwerken im Wettbewerb behaupten können.
- „*Pattern*“ – *Strategie als Handlungsmuster*: Konträr zur vorgängigen Auslegung bezieht sich die Vorstellung einer Strategie als synchronisiertes und akzeptiertes Muster der mit dem SCM zusammenhängenden Handlungen, unabhängig davon, ob diese geplant oder unbeabsichtigt entstanden sind. Auf der Akteursebene geht es im Supply Chain-Kontext u.a. um die Etablierung einer funktionsbereichsübergreifenden Auftragsabwicklung. Auf der Netzwerkebene lassen sich darunter etablierte Koordinationsstrukturen verstehen, wie auftragsübergreifende Abstimmungsaufgaben grundsätzlich angegangen werden (z.B. im Abgleich mit den vorherrschenden Anreizsystemen).
- „*Position*“ – *Strategie als spezifische Positionierung*: Das Verständnis einer Strategie als Position schließt zunächst die Auswahl relevanter Partnerunternehmen sowie die Bestimmung der Netzwerkgrenzen ein. Auf der Netzwerkebene fällt darunter die Verortung einer Supply Chain gegenüber Anspruchsgruppen im Umfeld (z.B. NGOs) sowie gegenüber konkurrierenden Supply Chain-Ausschnitten.
- „*Perspective*“ – *Strategie als Perspektive*: Schließlich lässt sich eine Strategie als Perspektive definieren, wobei vor allem die Frage im Zentrum steht, wie die „Welt“ aus Sicht der involvierten Unternehmen der Supply Chain wahrgenommen wird (Akteursebene) und ob sich bei den beteiligten Partnern und ihren Mitarbeitern so etwas wie ein „kollektives Netzwerkbewusstsein“ herauskristallisiert hat (Netzwerkebene).

Zu b) Supply Chains lassen sich als Netzwerke interpretieren, die nach dem evolutionären Verständnis grundsätzlich alle Phasen eines Lebenszyklus durchlaufen.⁸⁵

- In der *Phase der Entstehung* werden – ausgehend von einer gewissen strategischen Stoßrichtung – potenzielle Netzwerkpartner identifiziert, bewertet und ausgewählt. Zu den Partnerunternehmen zählen vor allem Lieferanten und Dienstleister (aus der Logistik, dem IT-Bereich oder anderen ergänzenden Servicebereichen, wie z. B. Facility-Services), aber auch Kunden.
- Nach dem *Anlauf* (Ramp-up), in dem vor allem grundlegende Aufgaben, Ressourcen und Zuständigkeiten der Partnerunternehmen geregelt und in Pilotanwendungen getestet werden, erfolgt in der *Phase des Betriebs* die eigentliche Wertschöpfung sowie die Überwachung der Auftragsdurchführung. Hierbei werden die Teilleistungen der einzelnen Akteure hinsichtlich der Kosten-/Leistungsvorgaben gesteuert und evaluiert.

⁸⁵ Vgl. Eßig et al. (2013), S. 158f.

- In der *Phase des Abbaus* erfolgt in der Supply Chain der Abschluss der über das Netzwerk abgewickelten Aufträge. Es werden der Netzwerkerfolg ermittelt, die Zielerreichungen bestimmt und eine Gewinn- bzw. Verlustverteilung vorgenommen (sofern eine solche von Akteuren im Vorfeld vereinbart wurde). Häufig bleiben die Partnerunternehmen auch bei Nichtvorliegen eines Auftrags lose miteinander verbunden (z.B. werden Zulieferer weiter im Lieferantenstamm geführt). Solche „inaktiven“ Geschäftsbeziehungen lassen sich im Rahmen eines *Relaunchs* wieder aktivieren. Wird die Zusammenarbeit mit einem Partner gänzlich eingestellt, beispielsweise aufgrund von anhaltenden Qualitätsdefiziten oder dem Wegfall der Geschäftsgrundlage aufgrund einer Produktbereinigung, ist eine „Entkopplung“ erforderlich. Die Beendigung der Geschäftsbeziehung stellt die letzte Phase des Lebenszyklus dar und bedarf – ebenfalls wie die anderen Lebenszyklusabschnitte – einer aktiven Steuerung durch die verantwortlichen Entscheidungsträger.

Zu c) Nach dem Market-based View unterscheidet man – neben einer fokussierten Segmentierungsstrategie – zwei grundlegende Formen der strategischen Positionierung im Wettbewerb.⁸⁶ Die *Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft* geht davon aus, sich über besonders konkurrenzfähige Preise gegenüber Wettbewerbern im Markt zu behaupten. Die angebotenen Produkte und Services besitzen dabei häufig einen funktionalen Charakter. Die *Wettbewerbsstrategie der Differenzierung* geht hingegen davon aus sich mithilfe innovativer oder besonders modischer Produkte „einzigartige Verkaufsversprechen“ (engl. Unique Selling Propositions, USPs) zu erarbeiten, um damit am Markt erfolgreich zu sein. Das SCM hat diese grundsätzlichen wettbewerbsstrategischen Ausrichtungen zu stützen. Fisher (1997) entwickelte in seinem Aufsatz „What is the right supply chain for your product?“⁸⁷ einen „Fit-Ansatz“, der besagt, dass funktionale Produkte – und damit die Kostenführerschaft – mit effizienten und schlanken Supply Chains zu verbinden sind, wohingegen Supply Chains für innovative bzw. modische Produkte reaktiv und flexibel nach Marktbedürfnissen auszurichten sind.⁸⁸ Die Überlegungen von Fisher (1997) machen sich vor allem an Produkteigenschaften fest, die sich kundenseitig manifestieren. Lieferantenseitig sind die in ein Produkt einfließenden Rohstoffe, Komponenten und Bauteile sowie deren Eigenschaften bei der Ausrichtung der Supply Chain zu berücksichtigen. Eine mögliche Einteilung könnte beispielsweise an der Wertigkeit und dem Beschaffungsrisiko der Inputgüter festgemacht werden.⁸⁹ Besonders vielversprechend erscheint zudem eine Erweiterung des Ansatzes um den entkopplungspunktbezogenen „Postponement-Gedanken“.⁹⁰ Ab einem sogenannten „Customer Order Decoupling Point“ erfolgt die Spezifizierung eines Auftrags zu einem konkreten Kunden (z.B. über ein individuelles Produkt-Customizing). Die Supply Chain wird durch diesen Punkt zweigeteilt. Ab diesem Punkt flussabwärts ist die Supply Chain bedarfsorientiert ausgerichtet (reagibles Pull-Prinzip),

⁸⁶ Zum Market-based View und der zugrundeliegenden Industrieökonomik siehe ausführlich Porter (1981) und Porter (1999) und dessen Folgeauflagen.

⁸⁷ Vgl. ähnlich Lee (2002), der diese Überlegung an den Produktunsicherheiten festmacht.

⁸⁸ Vgl. in diesem Zusammenhang auch weiterführend Lamming et al. (2000), Randall/Ulrich (2001) oder Ramdas/Spekman (2000).

⁸⁹ Vgl. grundlegend Kraljic (1983), S. 109ff.

⁹⁰ Vgl. Sharman (1984); Naylor et al. (1999) oder Mason-Jones et al. (2000).

bis zu diesem Punkt flussaufwärts dominiert die Prognoseorientierung die Supply Chain-Aktivitäten (effizienzgetriebenes Push-Prinzip).⁹¹

2.2.3 Empirisches Phänomen und praktische Anwendung der strategischen Perspektive im SCM

Praktiken des Strategischen Managements haben in den unterschiedlichsten Tätigkeitsbereichen des SCMs bereits Einzug gehalten. Im Folgenden seien einige Beispiele in den relevanten Arbeitsfeldern des Supply Chain Managements aufgeführt:⁹²

- *Initiierung von strategischen Supply Chain-Initiativen:* Die systematische Erfassung von neuartigen Impulsen im Operations-Bereich und die Formulierung strategischer Supply Chain-Initiativen daraus lässt sich mit Hilfe von Instrumenten der „Betrieblichen Verbesserungsvorschläge“ oder – allgemeiner – des „Innovationsmanagements“ erreichen. In der Automobilbranche haben sich beispielsweise Überlegungen der Open Innovation im unternehmensübergreifenden Kontext etabliert, die nicht nur im Produkt, sondern auch in zwischenbetrieblichen Prozessinnovationen münden können.⁹³ Andere Maßnahmen greifen an einem anderen Faktor von Strategieentstehungsprozessen im SCM an – den Führungskräften. Ein besonderes Augenmerk wird hierbei auf die Auswahl der Entscheidungsträger vor dem Supply Chain-Hintergrund im Rahmen eines Assessments gelegt.⁹⁴ Je nachdem welche Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie grundlegenden Einstellungen die Supply Chain-Manager mitbringen, werden Impulse für strategische Supply Chain-Initiativen sowohl auf Akteurs- als auch auf Netzwerkebene aufgenommen (Agenda-Setzung) und nach einer positiven Evaluation (Analyse) einer Umsetzung (Entscheidung) zugeführt.
- *Strategische Positionierung und Konfiguration des Wertschöpfungsnetzwerks:* In der unternehmerischen Praxis hat sich mitunter bereits durchgesetzt, dass für bestimmte Kundengruppen bzw. Marktsegmente unterschiedliche Supply Chains vorzuhalten sind, obwohl die bereitgestellten Produkte weitestgehend identisch sind. Dieser auch als „Supply Chain Differenzierung“ bekannte Ansatz wird beispielsweise vom Computerhersteller Dell angewendet, der für die Segmente „Business-to-Business“ (B2B), „Business-to-Customer“ (B2C) und „Business-to-(Public) Administration“ (B2A) jeweils eigene Versorgungsketten mit verschiedenen Entkopplungspunkten vorhält.⁹⁵ Den größtmöglichen Spielraum mit einer relativ späten kundenindividuellen Spezifikation hat das Privatkundensegment, gefolgt vom Geschäftskundenbereich. Die Fertigung der Computer erfolgt weitestgehend nach dem bedarfsorientierten „Make-to-Order“-Prinzip, wobei im B2B-

⁹¹ Vgl. Olhager/Rudberg (2002), S. 2335ff.

⁹² Die Grundidee für die Einteilung der Arbeitsfelder stammt aus dem St.Galler Generell Management-Navigator, vgl. Müller-Stevens/Lechner (2011), S. 24ff. Die Idee wurde von Eßig et al. (2013) aufgegriffen und im Rahmen des „SCM-Piloten“ auf das Management von Supply Chains übertragen. Das SCM-Arbeitsfeld Performance Messung und Evaluation wird im Zusammenhang mit der wertorientierten Steuerung thematisiert.

⁹³ Vgl. Sydow/Lerch (2011), S. 374ff.

⁹⁴ Vgl. Richey et al. (2006), S. 163ff.

⁹⁵ Vgl. Beck et al. (2012).

Segment in bestimmten Produktbereichen auch „Assemble-to-Order“-Praktiken zum Einsatz gelangen. Für die Unternehmen der öffentlichen Hand werden ausgewählte PC-Konfigurationen i.d.R. auf Prognose vorgefertigt („Make-to-Stock“-Philosophie). Zur Bestimmung der strategischen Kundengruppen werden „Portfolio-Überlegungen“ des Strategischen Managements herangezogen. Ähnliche Tools werden in fast allen Branchen auch bei der Analyse und Bewertung von Wertschöpfungsstandorten – insbesondere im internationalen Kontext – oder zur Auswahl von Lieferanten und Dienstleister benutzt.⁹⁶

- *Strategische Wertschöpfung und Netzwerkkoordination:* Die Darstellung der Prozesse und Aktivitäten der Wertschöpfung erfolgt in der Praxis häufig unter Zuhilfenahme von Referenzmodellen. Diese eignen sich u.a. dazu, in einem Unternehmen aber auch zwischen den Akteuren einer Supply Chain ein weitestgehend einheitliches Verständnis über die Geschäftsprozesse zu erzielen und die Transparenz über die Abläufe zu erhöhen. Das durch die Wertkettenüberlegungen von Porter (1999)⁹⁷ inspirierte „Supply Chain Operations Reference“ (SCOR)-Modell ist ein Beispiel hierfür.⁹⁸ Auch die etablierten Koordinationsmechanismen zwischen den Supply Chain-Akteuren orientieren sich an Ansätzen des Strategischen Managements. Das Chemieunternehmen BASF hat beispielsweise für alle seine Kundengruppen sogenannte „Customer Interaction Models“ definiert und umgesetzt. Demzufolge hat jegliche Geschäftsbeziehung zu Kunden einem der vordefinierten Interaktionsmodelle zu folgen. In diesen an das „Corporate Governance“ angelehnten Vorgaben wird festgelegt, auf welche Art und Weise die Koordination mit den Abnehmern zu erfolgen hat.
- *Implementierung von Supply Chain-Initiativen:* Nachdem strategische Supply Chain-Initiativen identifiziert, analysiert und ausgewählt wurden, gilt es diese Ansätze in der Praxis umzusetzen. Strategieprozessmodelle bereichern hierbei das SCM, indem sie Techniken des Multiprojektmanagements zur Verfügung stellen oder die Implementierung über Pilotvorhaben im Rahmen des Anlaufs unterstützen. Insbesondere die Instrumente des strategischen Wandels sind in der Realisationsphase fruchtbar anzuwenden, um die Akzeptanz bezüglich der umzusetzenden Initiative bei den involvierten Unternehmen und deren Mitarbeitern zu erhöhen. Schließlich gibt es – insbesondere zwischen den Akteuren – im Kooperationskontext „relationales Kapital“ aufzubauen, wobei der Trade-off zwischen positiven Lerneffekten und möglichem Know-how-Abfluss aufgrund opportunistischen Verhaltens gegeneinander abzuwiegen sind.⁹⁹

⁹⁶ Im Beschaffungsbereich kommt beispielsweise die sogenannte Kraljic-Matrix zum Einsatz. Vgl. Kraljic (1983), S. 109ff.

⁹⁷ Vgl. Porter (1999), S. 416ff.

⁹⁸ Das SCOR-Modell wurde von der Unternehmensberatung Supply Chain Council entwickelt. Siehe ausführlich www.supply-chain.org.

⁹⁹ Vgl. Kale et al. (2000), S. 232ff.

2.2.4 Rückkopplungen des SCMs auf die strategische Perspektive

Der erweiterte Betrachtungsgegenstand und die übergreifende Netzwerkperspektive des SCMs gehen mit Impulsen für die Disziplin des Strategischen Managements einher. Folgende Punkte scheinen hierbei besonders erwähnenswert zu sein:

- *Etablierung des SCMs als strategische Option:* Das Strategische Management sollte das SCM als wettbewerbsstrategische Alternative berücksichtigen. Hierbei gilt es nicht nur die Aktivitäten und Prozesse der Supply Chain entsprechend der eingeschlagenen strategischen Stoßrichtung auszugleichen (vgl. Fisher, 1997), sondern das SCM als eine Möglichkeit zu sehen, sich gegenüber konkurrierenden Unternehmen und deren Wertschöpfungsnetzwerke zu positionieren (z.B. über eine ausdifferenzierte Supply Chain Segmentierung mit variierender Einbindung der Kunden).
- *Aufnahme des SCMs in die Corporate Governance:* Im Zuge der Ausarbeitung einer eigenen Supply Chain Governance zur organisatorischen Verankerung des SCMs sowie zur Harmonisierung der Entscheidungswege und Anreizsysteme über Funktionsbereichs- und Unternehmensgrenzen hinweg, gilt es auch einen Bezug zur Corporate Governance herzustellen. Die Bezugnahme sollte dabei in beide Richtungen erfolgen. Einerseits gilt es über die Corporate Governance konkrete Vorgaben zum Operations Management zu tätigen (z.B. über die Formulierung einzuhaltender Nachhaltigkeitsrichtlinien)¹⁰⁰. Andererseits sind in der Corporate Governance die Besonderheiten und Belange der unternehmensübergreifenden Supply Chain zu berücksichtigen. Beispielsweise sollten die Aufsichts- bzw. Verwaltungsgremien richtungsweisende Entscheidungen und Vorgaben für das SCM vornehmen, wobei entsprechende Kenntnisse bei den Board-Mitgliedern vorliegen sollten.
- *Schaffung eines expliziten Rollenverständnisses des SCMs in Strategieprozessen:* Aufgrund seines Querschnittscharakters und seines Integrationsanspruchs sollte das SCM explizit in die Prozesse der Strategiefindung und -implementierung einbezogen werden. So sind die Supply Chain-Partner als Impulsgeber für strategische Initiativen ebenso zu berücksichtigen wie die Rolle der Supply Chain-Akteure bei der Agenda-Setzung. Ferner sind die Belange der Supply Chain proaktiv in die Aktivitäten der Strategieumsetzung einzubeziehen. Die Netzwerkebene ist als spezifischer Kontext der Strategiearbeit aufzufassen.

¹⁰⁰ Vgl. Carter/Rogers (2008), S. 360ff.

2.3 Finanzwirtschaftliche Perspektive auf das Supply Chain Management

Neben dem strategischen Bezugspunkt spielt vor allem die finanzwirtschaftliche Perspektive eine einschlägige Rolle in der vorliegenden Arbeit. In den folgenden Abschnitten wird diese spezifische Sicht des SCMs im Dreisprung „Theorien – Modelle und Konzepte – Empirie“ vertieft betrachtet (Kapitel 2.3.1, 2.3.2 und 2.3.3). Die Erörterung der finanzwirtschaftlichen Grundlagen schließt mit Kapitel 2.3.4, in dem auf etwaige Rückkopplungen des interorganisationalen Operations Managements auf die finanzielle Sicht eingegangen wird.

2.3.1 Begriffsdefinition und theoretisches Fundament der finanzwirtschaftlichen Perspektive auf das SCM

Die finanzwirtschaftliche Sichtweise auf die Supply Chain lässt sich nach Pfohl et al. (2003) in drei Kategorien einteilen: die funktionale Sichtweise, die bestands- und stromgrößenorientierte Sichtweise sowie die institutionelle Sichtweise.¹⁰¹

- *Finanzwirtschaftliche Funktionen und SCM:* Ausreichende finanzielle Mittel sind erforderlich, um die betrieblichen Aktivitäten eines Unternehmens aufrecht zu erhalten. Die operativen Leistungsbereiche und die finanzwirtschaftlichen Funktionen entsprechen den „zwei Seiten einer Medaille“. Im Rahmen des Betriebsmittelzyklus sind Geldmittel in Güter (z.B. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) zu transformieren (Beschaffung), um nach erfolgten Wertschöpfungs- und Veredelungstätigkeiten (Produktion) wieder über den Verkauf von Fertigprodukten (Distribution) in Geldmittel (zurück) umgewandelt zu werden.¹⁰² Bezugnehmend auf diesen Zyklus bestehen die Kernaufgaben des Finanzbereichs aus der Finanzmittelverwendung, -herkunft und -erfassung.¹⁰³ Im Rahmen des SCMs ist dann von Investitionen (Mittelverwendung) zu sprechen, wenn die Kapazitäten der leistungswirtschaftlichen Bereiche (vor allem Beschaffung, Produktion, Distribution und Logistik sowie IT) qualitativ oder quantitativ verändert oder gesichert werden.¹⁰⁴ Für das SCM sind vor allem Sachinvestitionen – im Gegensatz zu Finanzinvestitionen – von besonderer Bedeutung.¹⁰⁵ Finanzwirtschaftliche Grundlagen für Investitionsentscheidungen liefert die Investitionstheorie, wobei u.a. zwischen Investitionsplanungen unter Sicherheit und Unsicherheit sowie „Unternehmensmodellen“ zu unterscheiden ist.¹⁰⁶ Die Finanzierung beschäftigt sich vor allem mit der Mittelherkunft. Theoretisches Fundament sind die betriebswirtschaftliche Kapitaltheorie sowie die neoklassische Kapitalmarkttheorie, wobei erstere Aussagen zur Unternehmensfinanzierung i.e.S. liefert und zweite die Funktionsweise von Kapitalmärkten unter besonderer Berücksichtigung von Preisbildung und Renditeforderungen von Investoren unter Risikobeachtung beschreibt.¹⁰⁷ Hierbei ist weiterhin zwischen einer Innen- und Außenfinanzierung zu unterscheiden. Bei der Innenfi-

¹⁰¹ Siehe im Folgenden ausführlich auch Pfohl et al. (2003), S. 3f.

¹⁰² Siehe hierzu bspw. Thommen/Achleitner (2001), S. 39f. sowie Wöhe (2000), S. 617.

¹⁰³ Vgl. Eisele (1999), S. 1ff. Die Finanzmittelerfassung ist vor allem dem Rechnungswesen zuzuordnen und wird im Kapitel zur wertorientierten Steuerung thematisiert.

¹⁰⁴ Vgl. Pfohl et al. (2003), S. 9f.

¹⁰⁵ Zum Unterschied zwischen Sach- und Finanzinvestitionen siehe z.B. Perridon/Steiner (1999), S. 29f.

¹⁰⁶ Vgl. weiterführend Blohm/Lüder (1995); Kruschwitz (2002) oder Schäfer (1999).

¹⁰⁷ Vgl. Rudolph (1979), S. 1035ff. oder Drukarczyk (1993), S. 71ff.

finanzierung werden finanzielle Mittel u.a. über die leistungswirtschaftlichen Prozesse des Unternehmens aufgrund der Erzielung von Umsatzerlösen oder einbehaltenen Gewinnen bereitgestellt. Bei der Außenfinanzierung werden Mittel aufgrund von Außenbeziehungen (z.B. zu Finanzierungsmärkten) in Anspruch genommen. In der Supply Chain lassen sich in Anlehnung an Hofmann/Wessely (2007) folgende Finanzierungsalternativen unterscheiden:¹⁰⁸ (a) Die Erwirtschaftung höherer Gewinne oder die Freisetzung gebundenen Kapitals zur Supply Chain-internen Innenfinanzierung (beispielsweise über gemeinsame Rationalisierungsaktivitäten oder erhöhte Lagerumschläge). (b) Über die kooperative Abstimmung von Tilgungs- und Zahlungsmodalitäten, Kreditlaufzeiten oder zugestandene Darlehen lassen sich innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerks sogenannte Supply Chain-interne Außenfinanzierungspotentiale heben. (c) Schließlich ist noch eine Supply Chain-externe Außenfinanzierung zu erwähnen, bei der die finanziellen Mittel von außenstehenden Banken und Finanzdienstleistern kommen, dabei meist attraktivere Finanzierungsbedingungen eines verbundenen Supply Chain-Partner benutzt werden können.¹⁰⁹ Die Finanzmittelerfassung erfolgt im Zuge der Betrachtung der Bestands- und Stromgrößen.

- *Finanzwirtschaftliche Bestands- sowie Stromgrößen und SCM:* Aufgrund der leistungswirtschaftlichen Tätigkeiten fallen beschaffungsseitig Ausgaben für Inputfaktoren an, gleichzeitig werden distributionsseitig Einnahmen aus dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen erzielt. Die Ausgaben entsprechen kapitalbindenden, die Einnahmen kapitalfreisetzenden Strömen. Separate Eigen- und Fremdfinanzierungen sind zudem als kapitalzuführende Ströme sowie Ausschüttungen, Rückzahlungen von Eigenkapital oder Tilgung von Fremdkapital als kapitalentziehende Ströme zu bezeichnen.¹¹⁰ Stromgrößen, die innerhalb einer Periode erfolgen, führen zu einer finanzwirtschaftlichen Bestandsgrößenveränderung, wobei Einzahlungen bzw. Einnahmen oder Erträge eine Bestandserhöhung bewirken und Auszahlungen, Aufwände oder Kosten mit einer Bestandsminderung einhergehen.¹¹¹ Für das SCM relevante Bestandsgrößen stellen vor allem das Anlage- und Umlaufvermögen dar, welches rechentechnisch in der Aktivseite der Bilanz wiederzufinden ist. Die Bestands- und Stromgrößensichtweise ist insbesondere bei unternehmensübergreifenden Investitionen und deren Finanzierung in der Supply Chain von Relevanz. Werden beispielsweise von mehreren Akteuren in einen Vermögensgegenstand gemeinsam Investitionen getätigt (z.B. in ein Distributionszentrum), so stellt sich u.a. die Frage, wer diese kapitalbindenden Ströme zu tätigen hat und bei wem diese Investition letztlich als Bestandsgröße in der Bilanz auftaucht.
- *Finanzwirtschaftliche Institutionen und SCM:* Unter Finanzdienstleister fallen solche Akteure, deren Geschäftstätigkeit darauf ausgerichtet ist, zum Ausgleich von Anlage- und Finanzierungsbedarf anderer Unternehmen beizutragen.¹¹² Neben „klassischen“ Banken

¹⁰⁸ Vgl. hierzu auch Becher (2005), S. 17.

¹⁰⁹ Vgl. Hofmann (2009c), S. 38ff.

¹¹⁰ Vgl. Schäfer (2002), S. 14.

¹¹¹ Vgl. Pfohl et al. (2003), S. 17.

¹¹² Vgl. Bitz (1995), S. 12ff.

zählen hierzu spezialisierte Finanzdienstleister wie Leasinggesellschaften oder Faktoringgesellschaften aber auch Versicherer (insbesondere Kreditversicherer) und Rating-Agenturen. Investoren wie Venture Capital-Gesellschaften, institutionelle Anleger oder Privatinvestoren sind eine gesonderte Gruppe zu berücksichtigender Institutionen aus finanzwirtschaftlicher Sicht. Im Zusammenhang mit dem SCM sind in jüngster Zeit sogenannte „Supply Chain Finance Solutions“-Anbieter (Plattformen) zu identifizieren, die Kreditoren- bzw. Debitoren-Lösungen anbieten.¹¹³ Hierzu zählt das elektronische Abwickeln von Zahlungsströmen, allerdings nicht unbedingt deren Finanzierung zwischen den Supply Chain-Akteuren. Hierbei stehen Dienstleistungen rund um die sogenannte „Financial Chain“ im Vordergrund.¹¹⁴ In einer sogenannten „Open Account Suite“ (www.bolero.com) werden beispielsweise im unternehmenübergreifenden Kontext ergänzende Services zur Auftragsannahme, zum Dokumentenmanagement, zur Bestellabgleichung sowie zur Zahlungsabwicklung angeboten. Die institutionelle Sicht beinhaltet nicht nur Akteure mit eigener Rechtspersönlichkeit, sondern schließt „mikroinstitutionelle“ Einheiten mit in die Betrachtung ein.¹¹⁵ Neben den leistungswirtschaftlichen Funktionsbereichen, wie z.B. dem Einkauf, der Produktion oder dem Vertrieb, sind hierbei auch die Abteilungen des Finanz- und Rechnungswesens zu berücksichtigen. Zu klären sind vor allem Aufgaben- und Kompetenzallokationen. Die Fragen, wer zuständig ist, welche Entscheidungs- und Weisungsrechte die involvierten Funktionsträger innehaben und wie eine adäquate Verankerung der „Supply Chain Finance-Aufgaben“ in der Organisation aussieht, sind mit Hilfe organisationstheoretischer Überlegungen zu beantworten.¹¹⁶

2.3.2 Modelle und Konzepte der finanzwirtschaftlichen Perspektive im SCM

Die finanzwirtschaftliche Perspektive beinhaltet eine Fülle an Modellen und Konzepten, die sich auch im Supply Chain-Kontext anwenden lassen. Im Folgenden werden – in Analogie zu Pfohl et al. (2003) – konkrete Ansätze zum Management (a) der Wertsteigerung, (b) der Kapitalverwendung und des -bedarfs sowie (c) des Netto-Umlaufvermögens betrachtet.

Zu a) Das *Management der Wertsteigerung* ist eng verknüpft mit dem Shareholder Value-Ansatz von Rappaport (1986). Nach diesem Konzept der Unternehmenswertrechnung zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen durch ihre Wertsteigerung aus, wobei das eingesetzte Kapital eine die Kapitalkosten übersteigende Rendite erwirtschaften soll.¹¹⁷ Die Verfahren zur Bestimmung des Unternehmenswertes lassen sich in Substanzwert- und Erfolgswertverfahren sowie Kapitalmarktverfahren einteilen, wobei zu letzterem u.a. der Economic Value Added (EVA) als residualgrößenbasierte Spitzenkennzahl sowie der Discounted Cash Flow (DCF) als barwertbasierte Performancegröße zählen.¹¹⁸ Mit diesen Verfahren lassen sich die Wert-

¹¹³ Vgl. Hofmann/Belin (2011), S. 38f.

¹¹⁴ Vgl. Franke et al. (2005), S. 571.

¹¹⁵ Vgl. Pfohl et al. (2003), S. 16.

¹¹⁶ Zur Organisationstheorie im Allgemeinen siehe z.B. Krüger (1994); Kieser/Walgenbach (2003) oder Picot et al. (2005).

¹¹⁷ Vgl. Coenenberg/Alvarez (2002), S. 440f.

¹¹⁸ Siehe hierzu u.a. ausführlich Ballwieser (1993) oder Pape (1999).

steigerungseffekte von Investitionen darstellen. Auch spezifische Supply Chain-Investitionen lassen sich damit einer Evaluierung unterziehen.¹¹⁹ Sowohl mit dem EVA- als auch mit dem DCF-Ansatz lassen sich die Wertsteigerungseffekte des SCMs über sogenannte Werttreiberhierarchien transparent machen.¹²⁰ Neben der grundsätzlichen Schwierigkeit der Operationalisierung nicht-monetärer Sachverhalte in finanzielle Kennzahlen (z.B. monetäre Erfassung einer realisierten Serviceniveausteigerung in Erlössteigerungen oder eines Fehlbestandes in Kostensteigerungen) sind auf der Akteursebene keine umfassenden verfahrenstechnischen Anpassungen erforderlich. Ergänzungen und Erweiterungen sind jedoch notwendig, um Wertsteigerungseffekte des SCMs auf der Netzwerkebene abzubilden. Erschwerend ist, dass im unternehmensübergreifenden Bereich i.d.R. keine dezidierten Rechnungslegungsinformationen vorliegen. Einen Ausweg stellt die Ermittlung des Shareholder Value Added (SVA) dar, wobei wiederum das Zurechnungsproblem zu lösen ist: Welchem Akteur der Supply Chain ist welcher Wertsteigerungseffekt zuzuschreiben? Von besonderer Bedeutung ist hierbei die Berücksichtigung der jeweiligen Kapitalkostensätze der involvierten Unternehmen. Der Kapitalkostensatz wird herangezogen, um periodenbezogene Kapitalkosten zu ermitteln (EVA-Ansatz) oder die zukünftigen Rückflüsse zu diskontieren (DCF-Ansatz). In der Praxis ist der gewichtete Gesamtkapitalkostensatz (engl. Weighted Average Cost of Capital, WACC) gebräuchlich, in welchen der Eigen- und Fremdkapitalkostensatz einfließen.¹²¹ Der Kapitalkostensatz wird bei der Bewertung von Supply Chain-Initiativen als exogene Größe herangezogen.

Zu b) Das *Management der Kapitalverwendung und des Kapitalbedarfs* lässt sich im Supply Chain-Kontext beispielsweise über die Verwendung des Realoptionsansatzes oder einer Lebenszykluskostenbetrachtung unterstützen. Da insbesondere bei Supply Chain-Initiativen weder die mit der Investitionsentscheidung verbundenen Zahlungsflüsse beim Zeitpunkt der Entscheidungsfindung bekannt, noch die zu verwendenden Zinssätze über den Nutzungshorizont konstant sind, fallen klassische Konzepte wie die Kapitalwertmethode oder die interne Zinsfußmethode aus.¹²² Besser geeignet scheint der Realoptionsansatz zu sein, bei dem verschiedene Alternativen – im Sinne der Schaffung von Handlungsflexibilität – unter Wahrscheinlichkeiten und Eintrittszeitpunkten monetär bewertet werden.¹²³ Diese Flexibilität berücksichtigt, dass eine Supply Chain-Initiative umgesetzt werden kann, aber nicht muss. Die Entscheidungsträger in der Supply Chain können den Start des Vorhabens aufschieben und somit über die Zeit weiterführende Informationen gewinnen, z.B. wie sich eine konkrete Kundennachfrage nach einem angebotenen Leistungsbündel entwickelt. Ein Entscheidungsträger könnte sich diese Investitionsalternative gewissermaßen offen halten. Dieser Möglichkeit, weiterführende Informationen zu sammeln, misst er einen monetären Wert zu (Optionspreis). Wird das Vorhaben umgesetzt/realisiert, ist die Option und damit auch der Optionswert verloren. Die mit

¹¹⁹ Die Verfahren eignen sich auch zur wertorientierten Steuerung der Supply Chain-Aktivitäten. Siehe in diesem Zusammenhang auch Mitra/Singhal (2008), S. 96ff.

¹²⁰ Zur Konzeption einer Werttreiberhierarchie siehe ausführlich Elbert (2005), S. 117ff. und die dort angegebene Literatur.

¹²¹ Vgl. u.a. Spremann (1996), S. 177ff. oder Copeland et al. (1996), S. 258ff.

¹²² Vgl. Schulmerich (2010), S. 23.

¹²³ Es ist zu beachten, dass beim Realoptionsansatz meist die Initialzahlungsflüsse geschätzt werden müssen.

dem verlorengegangenen Optionswert zusammenhängenden Opportunitätskosten sind bei der Investitionsentscheidung ebenfalls zu berücksichtigen. Realoptionen werden im Supply Chain-Kontext in vielfacher Weise eingesetzt. Anwendungsbeispiele finden sich im Investitionsgütereinkauf¹²⁴, in der Lieferantenentwicklung¹²⁵ oder in der Logistik und im Transport¹²⁶.

Ein alternatives Verfahren, um Investitionsentscheidungen in der Supply Chain ganzheitlich zu bewerten, ist der sogenannte Total Cost of Ownership (TCO)-Ansatz.¹²⁷ Mit Hilfe der TCO lassen sich Supply Chain-Initiativen, die mit einer Veränderung der Wertschöpfungskette verbunden sind (z.B. Outsourcing einer Fertigungsleistung), umfassend erfassen. So wird nicht nur der eigentliche „Einkaufspreis“ unmittelbar bei der Entscheidung berücksichtigt, sondern auch die der Entscheidung vorlaufenden Kosten (z.B. für die Anbahnung) sowie alle relevanten nachlaufenden Aufwendungen (insbesondere Abstimmungs- und Koordinationskosten). Der TCO-Ansatz wird beispielsweise bei Standortverlagerungsentscheidungen in sogenannte „Billiglohnländer“ benutzt.¹²⁸

Zu c) Das *Management des Netto-Umlaufvermögens* (engl. Working Capital Management) zielt auf die Stärkung der Innenfinanzierungskraft der involvierten Akteure sowie deren Liquiditätssicherung über ein adäquates Handling des Betriebsmittelzyklus ab. Das Netto-Umlaufvermögen setzt sich vereinfacht aus der Summe von Beständen und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zusammen. Eine zentrale Kenngröße beim Working Capital Management ist die sogenannte Cash-to-Cash-Cycle-Time, welche einen Orientierungspunkt für die Dauer des Betriebsmittelzyklus und damit der Innenfinanzierungskraft gibt. Die Cash-to-Cash-Cycle-Time resultiert aus dem Alter der Bestände (Days Inventory Held) plus dem Alter der Forderungen (Days Sales Outstanding) abzüglich dem Alter der Lieferverbindlichkeiten (Days Payables Outstanding). Aus individueller Akteurssicht wird klassischerweise eine möglichst kurze Cash-to-Cash-Cycle-Time oder gar negative Zeit angestrebt. Dabei wird jedoch übersehen, dass mit dieser Zielsetzung womöglich die verbundenen Lieferanten bzw. Kunden benachteiligt werden. Denn die Days Sales Outstanding eines verkaufenden Unternehmen entsprechen den Days Payable Outstanding des abnehmenden Akteurs und vice versa. Um die Cash-to Cash-Cycle-Time in einer Supply Chain nachdrücklich zu verkürzen, sollten insbesondere gemeinsame Anstrengungen im Bereich des Bestandsmanagements angestoßen werden.¹²⁹ Meist unberücksichtigt bleibt die Analyse des im Betriebsmittelzyklus der Supply Chain gebundenen Kapitals unter Betrachtung der unterschiedlichen Kapitalkostenstrukturen der involvierten Akteure.

¹²⁴ Vgl. Hofmann et al. (2012), S. 89ff.

¹²⁵ Vgl. Batran (2008), S. 215ff.

¹²⁶ Vgl. Tibben-Lembke/Rogers (2006), S. 252ff.

¹²⁷ Vgl. Ellram (1995), S. 4; Ellram/Siferd (1998), S. 55ff. oder Noske (2007), S. 317.

¹²⁸ Vgl. das „China-Sourcing“-Beispiel bei Song et al. (200), S. 858ff.

¹²⁹ Vgl. Randall/Farris (2009), S. 669ff.

2.3.3 Empirisches Phänomen und praktische Anwendung der finanzwirtschaftlichen Perspektive im SCM

In der unternehmerischen Praxis lassen sich zahlreiche Anwendungsfälle finanzwirtschaftlicher Praktiken im SCM identifizieren. Im Folgenden seien Supply Chain Finance-Plattformen, Finanzierung von Lieferanten in der Konsumgüterindustrie und Countertrade-Finanzierungen im Landwirtschaftssektor kurz vorgestellt:

- *Supply Chain Finance-Plattformen:* Supply Chain Finance (SCF)-Plattformen lassen sich grob in Kreditoren- und Debitorenlösungen unterscheiden. Im Folgenden sei die Funktionsweise einer SCF-Plattform mit Kreditorenbezug kurz vorgestellt. Das Hauptaugenmerk im Kreditorenmanagement eines Käufers liegt auf den Beziehungen mit den verschiedenen Lieferanten. Nachdem der gewünschte Auftrag bei einem Lieferanten platziert worden ist, erhält der Käufer, nach entsprechender Bearbeitung, die Güter mitsamt der Rechnung. Daraufhin überreicht dieser die geprüften Rechnungsdaten elektronisch an den SCF-Anbieter. Sobald die Rechnung auf die Plattform hochgeladen wurde, kann auch der Lieferant darauf zugreifen und entscheiden, ob er die frühzeitige Begleichung einer Rechnung wünscht oder nicht. Falls ja, werden die dazugehörigen Transaktionsdaten direkt an einen Finanzierer (eine Bank) übermittelt. Hierbei zieht der SCF-Plattformanbieter vom ursprünglichen Rechnungsbetrag noch einen Risiko-/Erfolgsanteil ab, welcher auf der Kreditwürdigkeit des Käufers basiert. Dies sind erfahrungsgemäß ca. 2 % vom kumulierten Transaktionsvolumen. Die Bank begleicht die Rechnung des Lieferanten zu einem bestimmten Stichtag. Ist das Fälligkeitsdatum der Rechnung erreicht, zahlt der Käufer den Rechnungsbetrag an die Bank. Falls sich der Lieferant nicht für eine frühzeitige Begleichung entschieden hat, erfolgt die Zahlung der Rechnung direkt an den Lieferanten. Anbieter für solche Kreditorenlösungen sind beispielsweise die Unternehmen Orbian, Demica oder PrimeRevenue. Debitorenlösungen werden angeboten von GSCF-Global Supply Chain Finance oder TheReceivalbeExchange. Banken, welche die Zwischenfinanzierungen in der Supply Chain über solche SCF-Plattformen anbieten sind u.a. die Citi-Group, Royal Bank of Scotland oder GE Finance.¹³⁰
- *Finanzierung von Lieferanten:* Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen und damit auch des Beschaffungsmarktes gehen insbesondere größere und relativ finanzstarke Abnehmerunternehmen dazu über, ihre Lieferanten finanziell zu unterstützen. Zum Teil übernehmen sie die Finanzierung der Zulieferer und entscheiden sich damit bewusst die eigene Cash-to-Cash-Cycle-Time zu verlängern bzw. die der Lieferanten zu verkürzen. Ein ausschlaggebender Punkt für dieses Supply Chain-orientierte Working Capital Management sind unterschiedliche Kapitalkostensätze zwischen den Akteuren im Wertschöpfungsnetzwerk. Ein bekanntes Beispiel für diese Praktik ist der Konsumgüterkonzern Unilever, der über 200 lokale Lieferanten in Indonesien finanziell unterstützt, indem es die ausstehenden Forderungen aus Sicht der überwiegend kleinen und mittelständigen Zulieferer zügig begleicht.¹³¹ Zudem ermöglicht der Kon-

¹³⁰ Vgl. Hofmann/Berlin (2011), S. 31ff.

¹³¹ Vgl. Unilever (2005), S. 38.

sumgüterkonzern diesen Lieferanten einen Zugang zu den örtlich ansässigen Banken inklusive einer Beratungsunterstützung.¹³² Mit diesem Vorgehen ist es den zuliefernden Unternehmen möglich, ihre Finanzierungskosten zu reduzieren und das Kreditrating zu verbessern. Auf der anderen Seite sichert sich Unilever über diese Aktivitäten eine erhöhte Lieferfähigkeit und Exklusivität bei den Zulieferern.

- *Countertrade-Finanzierung in der Supply Chain:* In einigen Branchen sind saisonale Schwankungen nicht nur auf der Umsatzerlösseite, sondern auch auf der Kostenseite anzutreffen. Das zeitliche Auseinanderfallen von Einzahlungs- und Auszahlungsströmen kann im ungleichen Fall zu massiven Liquiditätsengpässen führen. Ein solches Phänomen ist häufig im Landwirtschaftssektor im Frühjahr zu beobachten, insbesondere dann, wenn die Produzenten hohe Investitionen in Dünger tätigen müssen. In bestimmten Konstellationen bietet sich hier ein „Gegengeschäft“ (engl. Barter Trade) zwischen Landwirtschaftsproduzent und Düngemittelhersteller an.¹³³ Chemieunternehmen wie Bayer, BASF oder Syngenta akzeptieren mittlerweile Teile der Ernten von landwirtschaftlichen Betrieben als Zahlungen für Düngemittel oder Insektizide. Über diese Form der Zusammenarbeit lassen sich finanzielle Risiken für die beteiligten Akteure der Supply Chain reduzieren. Die Landwirte verringern ein potenzielles Liquiditätsrisiko, die Chemieunternehmen sichern sich einen Teil der Umsatzerlöse. Die als Gegenleistung erhaltenen Ernten werden über Getreide- und Lebensmittelbörsen weiterveräußert. Solche Supply Chain-orientierten Countertrade-Finanzierungen sind nicht nur im Landwirtschaftssektor, sondern auch in der Telekommunikations- und Automobilbranche üblich.¹³⁴

2.3.4 Rückkopplungen des SCMs auf die finanzwirtschaftliche Perspektive

Mit seinem erweiterten Betrachtungsfokus und Besonderheiten besitzt das SCM auch Implikationen für die finanzwirtschaftliche Perspektive. Einige ausgewählte Punkte seien im Folgenden kurz erläutert:

- *Notwendigkeit der Endogenisierung des WACC im Rahmen von Supply Chain-Entscheidungen:* Der gewichtete Gesamtkapitalkostensatz (WACC), der bei der monetären Bewertung von Investitions- bzw. Finanzierungsentscheidungen in der Supply Chain heranzuziehen ist, wird i.d.R. als exogene Größe vorgegeben. Dabei sind es gerade Entscheidungen in der Supply Chain, welche die Risikostrukturen von Eigen- und Fremdkapital beeinflussen und die Renditeerwartungen von Investoren mitprägen. Erforderlich wäre also die Abbildung einer möglichst direkten Ursache-Wirkungsbeziehung zwischen Supply Chain-Investitionen und deren Finanzierung sowie den damit einhergehenden Veränderungen des Kapitalkostensatzes. Solche Interdependenzen sind allerdings als „nicht-trivial“ einzustufen, insbesondere weil mögliche Zirkelbeziehungen zwischen den zu berücksichtigenden Komponenten (Bilanzgrößen, Risiken und Zinssätze) möglich sind.

¹³² Vgl. Unilever (2005), S. 63.

¹³³ Vgl. Ligi/Kolesnikova (2009).

¹³⁴ Vgl. Hofmann (2012), S. 19ff.

- *Ermittlung eines Supply Chain-adäquaten Zinssatzes für Investitionen:* Insbesondere wenn mehrere Akteure einer Supply Chain eine gemeinsame Investition tätigen tritt das Problem auf, mit welchem Zinssatz der Barwert der geplanten Supply Chain-Initiative kalkuliert werden soll. Zu berücksichtigende Punkte sind hierbei die relevanten Bestimmungsfaktoren der Zinssätze (insbesondere zwischen der Akteurs- und der Netzwerkebene), der in der Supply Chain entstehende Risikoverbund (insbesondere eine mögliche Risikodiversifizierung auf der Netzwerkebene) oder die Auswirkungen von Kapitalmarktinteraktionen (insbesondere die Berücksichtigung marktspezifischer Risiken).¹³⁵ Weiterhin führen unterschiedliche Wachstumsraten der mit der Supply Chain-Initiative erwarteten zukünftigen Zahlungen zu einer Veränderung der Risikostruktur der involvierten Akteure. Risikoaverse bzw. risikofreudige Entscheidungsträger reagieren i.d.R. unterschiedlich auf veränderte Chancen-Risiken-Profile, was sich wiederum in den zugrunde gelegten Diskontierungssätzen widerspiegeln kann.¹³⁶
- *Adäquate Berücksichtigung der Supply Chain und ihrer Potentiale bei der Bewertung von Unternehmen, z.B. im Rahmen eines Ratings:* Das SCM spielt bislang bei der Bewertung von Unternehmen eine untergeordnete Rolle. Dabei sollten die erzielte Professionalität im SCM sowie die Einbettung in spezifische Wertschöpfungsnetzwerke sich im Rating der Unternehmen widerspiegeln. Akteure, die mit solventen Kunden und Lieferanten ohne größere „Klumpenrisiken“ eng abgestimmt zusammenarbeiten sollten grundsätzlich eine bessere Einstufung erhalten, als solche die in vergleichbaren Situationen nicht über rein marktliche Beziehungen in der Supply Chain hinauskommen. Denn für kreditgebende Finanzdienstleister ist nicht mehr die Bonität eines einzelnen Akteurs, sondern die des ganzen betrachteten Wertschöpfungsnetzwerks – in Abhängigkeit der Güte der Zusammenarbeit – von Relevanz. Aufgrund eines möglichen gegenseitigem „Einspringens“ der verbundenen Supply Chain-Partner sowie einer erhöhten Transparenz aufgrund der intensivierten Zusammenarbeit (z.B. Weitergabe von Abverkaufdaten an die nächste Wertschöpfungsstufe) sollten sich sowohl das Migrations- als auch das potenzielle Ausfallrisiko für den Kreditgeber reduzieren.¹³⁷

¹³⁵ Vgl. Richter/Drukarczyk (2001), S. 628.

¹³⁶ Vgl. Pfeiffer (2006), S. 81ff., der diese Punkte für die adäquate Ermittlung von Kapitalkostensätzen und der „Doppelzählungsproblematik“ aufwirft.

¹³⁷ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2007), S. 439.

2.4 Wertorientierte Steuerung von Supply Chains

Den in Kapitel 1.1.1 aufgeführten Steuerungslücken gilt es mit adäquaten theoretischen und praktischen Ansätzen zu begegnen. Da in der vorliegenden Ausarbeitung überwiegend strategische und finanzwirtschaftliche Sachverhalte im SCM beleuchtet werden, erfolgt nun eine Schwerpunktsetzung auf die wertorientierte Steuerung (als Gegensatz zur rein operativen Steuerung). Wie das Kapitel 2.4.1 zeigt, entspricht die Wertorientierung einer übergeordneten Zielsetzung des Supply Chain Managements. Wie aufgezeigt wird, lässt sich die Steuerungslücke vor allem mit Hilfe der Neuen Institutionenökonomie schließen. Nachdem das theoretische Fundament gelegt wurde, erfolgt in Kapitel 2.4.2 eine Betrachtung von ausgewählten Modellen und Konzepten der wertorientierten Steuerung, bevor auf praktische Anwendungsbereiche im SCM eingegangen wird (Kapitel 2.4.3). Der Abschnitt schließt mit der Skizzierung potenzieller Rückkopplungseffekte, die das SCM auf die Aufgaben der wertorientierten Steuerung in Supply Chains besitzt.

2.4.1 Begriffsdefinition und theoretisches Fundament der wertorientierten Steuerung in Supply Chains

Der Begriff der betriebswirtschaftlichen Steuerung lässt sich nach einem systemtheoretischen Verständnis als Aktivität zur Verringerung der Differenz zwischen einem angestrebten und einem vorzufindenden Systemzustand beschreiben, wobei Steuerungsobjekte gezielt über Steuerungsgrößen beeinflusst bzw. verändert werden.¹³⁸ Neben den Steuerungsobjekten und -größen spielen also auch die verfolgten Zielsetzungen eine Rolle, welche allesamt im Kontext der Supply Chain und insbesondere auf der Netzwerkebene zu adressieren sind. Im Folgenden wird daher zunächst auf die Zielkategorien des SCMs als richtungsweisendes Element der wertorientierten Steuerung in Supply Chains eingegangen, bevor die Sichtweise des gemäßigt-voluntaristischen Steuerungsverständnisses sowie zentrale theoretische Erklärungsbeiträge kurz vorgestellt werden:

- *Zielkategorien des SCMs als Grundlage der wertorientierten Steuerung:* Grundsätzlich dient das SCM der Bedürfnisbefriedigung der Endkunden. An dieser Grundsatzausrichtung lassen sich konkrete Zielkategorien festmachen, die sich – wie die „Realisierung von Zeitvorteilen“¹³⁹, „Verbesserung der Qualität“¹⁴⁰ oder „Steigerung des Endkundennutzens“¹⁴¹ – alle mehr oder minder gut in Umsatzerlösen niederschlagen können. Eine weitere Zielkategorie des SCMs besteht in der Kostensenkung, wozu zunächst nur die Supply Chain-Prozesskosten für Transporte, Handling, Auftragsabwicklung oder Geschäftsanbahnungen zählen (als Teile des betrieblichen Aufwands). Dieses Ziel lässt sich mit der

¹³⁸ Vgl. Sydow/Windeler (2000), S. 3.

¹³⁹ Der Endkunde ist i.d.R. an einer schnellen bzw. flexiblen Auslieferung der Produkte interessiert. Es gilt die „Lead Time“, „Time to Market“ und die „Time to Service“ bzw. „Time to React“ zu reduzieren. Vgl. Karer (2006), S. 20ff. und die dort angegebenen Literaturhinweise.

¹⁴⁰ Dieser Aspekt wird im Total Quality Management (TQM) vertieft beleuchtet. Vgl. Schröder (2001), S. 273ff.

¹⁴¹ Vgl. Heusler (2004), S. 20, der diese als Primärziel des SCMs bezeichnet, an denen sich alle anderen Ziele orientieren sollten.

„Maximierung der Prozesseffizienz“ umschreiben.¹⁴² Das Umlaufvermögen (insbesondere Bestände) und das Anlagevermögen (insbesondere Fuhrpark, Lagerhaus, Informationstechnologie oder Produktionsanlagen) fließt in das Ziel der „Minimierung der Kapitalbindung“ ein. Mit dieser Einteilung der Zielkategorien des SCMs werden alle relevanten Erlös- und Kostengrößen der Gewinn- und Verlustrechnung sowie die wichtigen Komponenten aus bilanzieller Sicht erfasst. Die drei Zielkategorien lassen sich damit auch der übergeordneten Zielsetzung des SCMs – der Wertsteigerung – unter einem Dach zusammenfassen, wobei an dieser Stelle monetäre Wertaspekte im Zentrum stehen.¹⁴³ Eine besondere Herausforderung auf Akteurebene besteht darin, die nicht-monetären, operativen Tätigkeiten als Werttreiber in finanzielle Größen zu operationalisieren. Auf der Netzwerkebene gilt es, die Partikularinteressen der einzelnen Supply Chain-Akteure zu Gunsten der Maximierung des Wertes der gesamten betrachteten Supply Chain zurückzustellen.¹⁴⁴

- *Gemäßig-voluntaristisches Steuerungsverständnis und SCM:* Nach dem Verständnis des gemäßigten Voluntarismus¹⁴⁵ – das auch dieser Arbeit zugrunde liegt – ist weder vom „Primat der strategischen Planung“ (volle Beherrschbarkeit und Lenkbarkeit des Unternehmens), noch von einem reinen „Umweltdeterminismus“ (inkrementelle Selbststeuerung als Reaktion auf Umfeldveränderungen) auszugehen. Vielmehr gilt es diese beiden Sichtweisen miteinander zu vereinen, indem einem Entscheidungsträger ein unternehmensinterner und -externer gestaltender Einfluss zuzustehen ist, gleichzeitig jedoch gewisse Abhängigkeiten von anderen Kontext- und Situationsfaktoren bestehen.¹⁴⁶ Zusammen mit dem kybernetischen Grundprinzip mit seinen reaktiven Feedback- und proaktiven Feedforward-Kopplungen¹⁴⁷ lässt sich die Steuerung in der Supply Chain damit als kontinuierlicher Prozess interpretieren, welcher die Impulse übergeordneter strategischer Zielsetzungen – auch von der Netzwerkebene – berücksichtigt und diese während der Strategieformulierung, -implementierung und -kontrolle in und zwischen den Akteuren, umsetzt. Bei diesem Vorgang werden aus Komplexitätsgründen Elemente der Selbststeuerung berücksichtigt, wobei insbesondere im unternehmensübergreifenden Kontext neue inhaltliche Aufgabenbereiche entstehen (z.B. die Fixierung von Abstimmungsregeln bei gemeinsamen Investitionen in der Supply Chain, die Erarbeitung und Etablierung von Prozessstandards oder die Formulierung harmonisierter Anreizsysteme zwischen den Supply Chain-Akteuren).¹⁴⁸

¹⁴² Vgl. Eßig et al. (2013), S. 373ff.

¹⁴³ Nicht-monetäre Wertaspekte des SCMs können Kompetenzsteigerungen, verbesserte Marktpositionen oder der Erwerb von immateriellen Vermögensgegenständen sein. Vgl. Möller (2004), S. 483ff. oder Neher (2003), S. 30f.

¹⁴⁴ Vgl. Karrer (2006), S. 22.

¹⁴⁵ Vgl. Otley et al. (1995), S. 32ff.

¹⁴⁶ Vgl. Schneider (2001), S. 1030.

¹⁴⁷ Zum kybernetischen Regelkreis siehe u.a. Küpper (2001), S. 138 oder Pfohl/Stölzle (1997), S. 13ff.

¹⁴⁸ Vgl. Karrer (2006), S. 67f.

- *Theoretische Erklärungsbeiträge zur Steuerungsproblematik im SCM:* Die theoretischen Impulse zur Beschreibung, Erklärung und Gestaltung der Steuerungsaufgabe im SCM sind vielfältig. Neben den Beiträgen der „Neueren Systemtheorie“¹⁴⁹ sowie zur „Netzwerkforschung“¹⁵⁰ sind insbesondere die Anregungen der „Neuen Institutionenökonomie“ – und hierbei die Transaktionskosten- sowie Prinzipal-Agenten-Theorie – von Relevanz. Die Transaktionskostentheorie, welche im Wesentlichen auf den Arbeiten von Williamson (1985, 1998) aufbauen, fokussiert sich auf die Kosten der Erstellung und des Austauschs von Gütern und Leistungen zwischen zwei Institutionen, wobei Kosten vor (z.B. Such- und Verhandlungskosten) und nach (z.B. Kontroll- und Opportunitätskosten) dem Vertragsabschluss unterschieden werden.¹⁵¹ Besonders zu beachten sind grundlegende Verhaltensannahmen (beschränkte Rationalität, Opportunismus und Risikoneutralität) sowie transaktionsbezogene Determinanten (Faktorspezifität, Unsicherheit und Transaktionshäufigkeit).¹⁵² Die Transaktionskostentheorie lässt sich im SCM-Kontext insbesondere zur Steuerung von Wertschöpfungstiefen- bzw. „Make-or-Buy“-Entscheidungen heranziehen.¹⁵³ Weiterhin unterstützt diese Theorie die im SCM typische Prozessbetrachtung zwischen Akteuren und erklärt die zunehmende Bedeutung des IT-gestützten Informationsaustauschs für die Senkung von Transaktionskosten.¹⁵⁴ Zudem hilft sie die Supply Chain als hybrides institutionelles Arrangement zwischen Markt und Hierarchie zu etablieren. Bei der Prinzipal-Agenten-Theorie steht die vertragliche Ausgestaltung von Auftragsbeziehungen zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent) im Zentrum der Betrachtung.¹⁵⁵ Von besonderem Interesse ist die Verhaltenssteuerung der involvierten Akteure im Spannungsfeld zwischen Informationsasymmetrien und adäquater Anreizsetzung. Das hierbei verwendete Effizienzkriterium setzt sich aus (a) Steuerungs- und Kontrollkosten des Prinzipals, (b) Garantiekosten des Agenten (z.B. für Dokumentationen) und (c) Residualkosten, die entstehen falls der Prinzipal-Nutzen nicht maximiert wird, zusammen.¹⁵⁶ Prinzipal-Agenten-Konstellationen existieren in unterschiedlichsten Steuerungssituationen in der Supply Chain. Auf der Akteursebene beispielsweise zwischen einem Geschäftsführungsmitglied (als Prinzipal) und einem Supply Chain-Manager (als Agent), auf dyadischer Beziehungsebene zwischen einem Abnehmer (als Prinzipal) und einem Lieferanten (als Agent) sowie auf Netzwerkebene zwischen einem institutionalisierten Steuerungsgremium (als Prinzipal) und den involvierten Unternehmen (als Agenten). Die Prinzipal-Agenten-Theorie liefert über

¹⁴⁹ Vgl. Luhmann (1988) bzw. Luhmann (1999) oder Willke (1991).

¹⁵⁰ Eine eigene Netzwerktheorie als solche hat sich bislang noch nicht heraus kristallisiert. Vielmehr fließen in der Netzwerkforschung Strömungen unterschiedlichster Richtungen zusammen, z.B. Resource-Dependence-Theorie (Pfeffer/Salancik 1978); interaktionsorientierter Netzwerkansatz (Håkansson, 1982) oder Social-Exchange-Theorie (Cook/Emerson, 1978).

¹⁵¹ Vgl. Picot (1982), S. 267ff.

¹⁵² Zu den verhaltens- und transaktionsbezogenen Determinanten vgl. ausführlich Picot et al. (1999), S. 68ff.

¹⁵³ Vgl. Geyskens et al. (2006); David/Han (2004) oder Leiblein/Miller (2003).

¹⁵⁴ Vgl. Fleisch (2001), S. 96f.

¹⁵⁵ Vgl. Jensen/Meckling (1976).

¹⁵⁶ Vgl. Ebers/Gotsch (2002), S. 212.

konkrete Lösungsvorschläge zur Anreizsetzung wertvolle Impulse zur Steuerung von Supply Chains insbesondere im unternehmensübergreifenden Kontext.¹⁵⁷

2.4.2 Modelle und Konzepte der wertorientierten Steuerung in Supply Chains

Die wissenschaftliche Literatur bietet eine Reihe an Modellen und Konzepten zur wertorientierten Steuerung von Supply Chains. Ein Großteil dieser Ansätze für Wertschöpfungsnetzwerke firmiert unter dem Begriff des „Performance Measurements“.¹⁵⁸ Im deutschsprachigen Raum werden diese Impulse für das SCM auch mit der betriebswirtschaftlichen Teildisziplin des „Controllings“ in Bezug gesetzt und entsprechend betitelt.¹⁵⁹ Grundsätzlich lassen sich – unter Bezugnahme auf die Wertorientierung – solche Beiträge unterscheiden, die eine finanzielle Spitzenkennzahl in das Zentrum der Betrachtung stellen, die darüber hinaus anstreben weitere, auch nicht-monetäre Kenngrößen zu berücksichtigen (insbesondere Balanced Scorecard-Ansätze) und solche, die einen eigenen formulierten Managementanspruch verfolgen. Diese drei Gruppen von Beiträgen werden kurz vorgestellt:

- *Steuerung der Supply Chain über finanzielle Spitzenkennzahlen:* Prinzipiell lassen sich die Prozesse und Aufgaben des SCMs auf Akteurebene nach den Grundsätzen finanzwirtschaftlicher Spitzenkennzahlen, wie z.B. den Economic Value Added (EVA)¹⁶⁰ oder dem Strategic Profit-Modell¹⁶¹ abbilden. Im unternehmensübergreifenden Kontext sind diese Ansätze zu erweitern, beispielsweise in Form eines „Total Value Added to the Supply Chain“¹⁶². Hierbei werden in Analogie zum DCF-Verfahren die erwarteten Ein- und Auszahlungen spezifischer Supply Chain-Initiativen prognostiziert und auf ihren Nettobarwert abdiskontiert. Die Nutzen- und Lastenverteilung zwischen den einbezogenen Supply Chain-Akteuren kann auf Basis von Verhandlungen erfolgen, wobei sich der Gesamtwert des betrachteten Wertschöpfungsnetzwerks aus der Aggregation der verhandelten Nettobarwerte ergibt.¹⁶³ Ein alternativer Ansatz hierzu stellt der „Network Value Added“ dar, welcher materielle und immaterielle Werttreiber miteinander kombiniert.¹⁶⁴
- *Steuerung der Supply Chain mit der Balanced Scorecard:* Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Steuerungsinstrument, welches finanzielle und nicht-monetäre Kennzahlen „ausgewogen“ miteinander kombiniert. Das Instrument geht ursprünglich auf Kaplan/Norton (1992, 1993) zurück und zeichnet sich durch die Berücksichtigung unterschiedlicher funktionaler und hierarchischer Ebenen der Performancemessung und -steuerung aus. Mittlerweile sind eine Fülle von Weiterentwicklungen und Anpassungen der Balanced

¹⁵⁷ Vgl. Hofmann et al. (2008), S. 2ff.

¹⁵⁸ Siehe hierzu ausführlich Gunasekaran et al. (2001) sowie Gunasekaran et al. (2004).

¹⁵⁹ Vgl. beispielsweise Göpfert/Neher (2001), Weber (2002) oder Otto (2002).

¹⁶⁰ Vgl. Lambert/Burduroglu (2000), S. 10; Ellram/Liu (2002), S. 33; Timme/Williams-Timme (2000), S. 32.

¹⁶¹ Vgl. Stock/Lambert (2001), S. 668.

¹⁶² Kaufmann/Germer (2001), S. 189.

¹⁶³ Vgl. Karrer (2006), S. 174.

¹⁶⁴ Vgl. Möller (2006), S. 150ff.

Scorecard an das SCM veröffentlicht worden (Supply Chain-BSC).¹⁶⁵ Diese Ansätze nehmen inhaltliche (z.B. Einführung unternehmensübergreifender Kennzahlen), prozessuale (z.B. Ergänzung einer speziellen Umsetzungsperspektive) oder strukturelle Anpassungen vor (z.B. Hierarchisierung der Scorecards auf unterschiedlichen Unternehmensebenen).¹⁶⁶ Allen Ansätzen ist gemein, dass die übergeordnete Zielkenngröße – nach wie vor – die „Finanzen“ sind, auf welche die anderen Dimensionen und Perspektiven über Ursache-Wirkungsbeziehungen ausgerichtet werden.

- *Steuerung der Supply Chain mit managementorientierten Performanceansätzen:* An die Ideen der Supply Chain-BSC anknüpfend wurden in der einschlägigen Literatur auch integrierte, managementorientierte Performanceansätze entwickelt. Hierzu zählen u.a. die Arbeiten von Hieber (2002), Erdmann (2003) oder Karrer (2006). Der von Hieber (2002) konzipierte Ansatz zum „Collaborative Performance Measurement“ knüpft am „Supply Chain Operations Reference“ (SCOR)-Modell an und soll den Supply Chain-Akteuren ermöglichen ihre Leistungsfähigkeit gemeinsam zu ermitteln. Ein Fokus wird dabei auf die abgestimmte Auswahl von Kenngrößen gelegt, die in einen Planungs- und Implementierungsprozess eingebettet ist. Die Ausarbeitung von Erdmann (2003) lehnt sich ebenfalls am SCOR-Referenzmodell an, stellt allerdings zusätzlich eine Verbindung zum Balanced Scorecard-Ansatz her, indem verschiedene Ebenen der Performance Messung eingeführt werden.¹⁶⁷ Die Arbeit von Karrer (2006) hat die konzeptionelle Entwicklung eines Bezugsrahmens zum „Supply Chain Performance Management“ zum Inhalt. Der explizite Managementbezug in dieser Ausarbeitung unterstreicht den erhobenen Anspruch, die Steuerungsthematik im SCM ganzheitlich zu adressieren. Hervorzuheben ist, neben der Bezugnahme zu den Ebenen des SCMs (Akteurs- und Netzwerkebene), ein „wertorientierter Performance Management-Kreislauf“.¹⁶⁸ Zwar werden mit den erwähnten Arbeiten wichtige Beiträge zur konzeptionellen Durchdringung der wertorientierten Steuerung in Supply Chains geliefert, weitestgehend ungelöst bleibt allerdings eine formale Verknüpfung zwischen den Aktivitäten der strategischen und operativen Steuerung der Supply Chain und der Konkretisierung der daraus resultierenden Wertsteigerungseffekte (insbesondere auf Netzwerkebene).

2.4.3 Empirisches Phänomen und praktische Anwendung der wertorientierten Steuerung im SCM

Die wertorientierte Steuerung in der Supply Chain wird in der unternehmerischen Praxis noch nicht – wie in den managementorientierten Performanceansätze proklamiert – umfassend auf der Netzwerkebene umgesetzt. Konkrete Beispiele in der Praxis beschränken sich auf Ausschnitte der konzeptionellen Arbeiten. Im Folgenden seien zwei Beispiele hierfür kurz dargestellt:

¹⁶⁵ Vgl. beispielsweise Brewer/Speth (2000); Erdmann (2003); Otto (2002); Weber et al. (2002) oder Stölzle et al. (2001).

¹⁶⁶ Vgl. Karrer (2006), S. 238.

¹⁶⁷ Vgl. Erdmann (2003), S. 178ff.

¹⁶⁸ Vgl. Karrer (2006), S. 216 sowie S. 222ff.

- *Wertorientierte Supply Chain-Steuerung in der Konsumgüterbranche:* In der Konsumgüterbranche haben sich unter dem Konzept „Efficient Consumer Response“ (ECR) zahlreiche praxisrelevante Instrumente zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Handelsunternehmen und Konsumgüterherstellern herausgearbeitet. Ziele sind Effizienzsteigerungen, eine Reduzierung der Warenbestände und weiterer physischer Aktiva bei gleichzeitiger Verbesserung der Angebote für die Endkonsumenten.¹⁶⁹ Innerhalb des ECR-Ansatzes beschreibt das „Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment“ (CPFR) ein Geschäftsprozessmodell, bei dem die oftmals getrennten Bereiche Planung, Prognose und Beschaffung zwischen Herstellern und Handelsunternehmen miteinander verknüpft werden.¹⁷⁰ Mit den Abstimmungen zwischen den Geschäftspartnern sollen vor allem das Risiko von Fehlmengensituationen (Out-of-Stocks) oder überhöhte Bestände bei den involvierten Partnern unter Berücksichtigung der Prozesskosten reduziert werden. Zusätzlich wird angestrebt über einen „Electronic Funds Transfer“ die Zahlungsabwicklung zwischen den Partnern zu verbessern.¹⁷¹ Damit besitzt dieser Steuerungsansatz in der Supply Chain auch eine wertorientierte Ausrichtung, wenngleich diese Überlegungen in der einschlägigen Literatur nicht unter dem Begriff „wertorientierte Supply Chain-Steuerung“ firmieren.
- *Wertorientierte Supply Chain-Steuerung in der Automobilbranche:* Die Automobilbranche gilt in vielen Bereichen als Vorreiter bei der Umsetzung des SCM-Konzepts. Ein Grund hierfür ist die prägnante Rolle der Hersteller (Original Equipment Manufacturer, OEM), welche aus der herausragenden Position und Größe (Macht) im Vergleich zu Lieferanten und abnehmenden Händlerorganisationen resultiert. Neben der grundsätzlichen Veränderung der automobilen Wertschöpfung weg vom OEM hin zu System- und Komponenten-Lieferanten¹⁷² erfolgt eine zunehmende Verflechtung zwischen den Akteuren.¹⁷³ Bei zum Teil sehr volatilen Nachfrageschwankungen, welche sehr deutlich in der Finanz- und Wirtschaftskrise Ende 2008/Anfang 2009 aufgetreten sind, zunehmender Innovationsdruck (z.B. nach alternativen Antriebstechnologien) sowie steigenden Rohstoffpreisen und punktuellen Versorgungsengpässen, sind unternehmensübergreifende Ansätze zur wertorientierten Steuerung erforderlich. Insbesondere die OEMs haben darauf reagiert und Praktiken wie „Open Book Accounting“¹⁷⁴, „Natural Hedging“¹⁷⁵ oder „Supply Chain Sourcing“¹⁷⁶ gemeinsam mit Lieferanten umgesetzt. Zwar besitzen diese Ansätze jeweils unterschiedliche Ausgangspunkte und Zielsetzungen, im Kern erfolgt jedoch über sie eine intensiviertere Koordination der Supply Chain-Partner unter wertorientierter Be-

¹⁶⁹ Vgl. Heydt (1998), S. 55ff.

¹⁷⁰ Der CPFR-Ansatz wurde beispielsweise zwischen dm-drogerie markt und dem Konsumgüterhersteller Procter & Gamble erfolgreich eingeführt. Vgl. Schick/Hambuch (2002), S. 291ff.

¹⁷¹ Vgl. Gleißner (2000), S. 147ff.

¹⁷² Vgl. Mohr (2010), S. 9ff. und die dort aufgeführten Literaturhinweise.

¹⁷³ Vgl. Wertz (2000), der den Wandel der Automobilwirtschaft mit einfachen Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen hin zu komplexen, multilateralen Netzwerkverbindungen analysiert.

¹⁷⁴ Vgl. Kajüter/Kulmala (2005), S. 179ff.

¹⁷⁵ Vgl. Hofmann (2011), S. 158.

¹⁷⁶ Vgl. Mohr (2010), S. 234ff.

trachtung. Wie ein unternehmensübergreifendes Performance Measurement in der Automobilbranche grundsätzlich über ein Mapping der Wertschöpfungsaktivitäten, der Ableitung von Zielgrößen, der Konkretisierung von Messgrößen sowie der organisatorischen Verankerung ausgestaltet werden kann, findet sich in einer explorativen Fallstudie von Karrer (2006).¹⁷⁷

2.4.4 Rückkopplungen des SCMs auf die wertorientierte Steuerung

Das spezielle Aufgabenspektrum und der erweiterte Betrachtungsfokus des SCMs bedingen gewisse Anpassungen und Ergänzungen bei der wertorientierten Steuerung in einem Wertschöpfungsnetzwerk. Die zentralen Punkte wurden bereits in den Arbeiten zum „Supply Chain Controlling“, zum „Kooperationscontrolling“ bzw. zum „Performance Measurement in Wertschöpfungsnetzwerken“ thematisiert.¹⁷⁸ Besonders hervorzuheben sind folgende Merkmale:

- Definition und Etablierung unternehmensübergreifender Kenngrößen (z.B. Cash-to-Cash Cycle-Time des Supply Chain-Ausschnitts).
- Ergänzung inhaltlicher Steuerungsgrößen um prozessuale Kennzahlen der Strategieformierung und -implementierung (z.B. Anzahl initiiertter Supply Chain-Vorhaben vs. Anzahl realisierter Vorhaben).
- Sachlogische und formale Verknüpfung der Kenngrößen unter dem Dach einer finanziellen Spitzenkennzahl (z.B. EVA der Supply Chain).
- Adäquate Anreizsetzung zur zielgerichteten Selbststeuerung in der Supply Chain unter Berücksichtigung der funktionalen Bezugspunkte und unterschiedlicher Hierarchieebenen.

2.5 Zwischenfazit

Nach der kompakten Darlegung der Grundlagen der vorliegenden Ausarbeitung lässt sich ein erstes Zwischenfazit ziehen. Die strategische und finanzwirtschaftliche Sicht sowie die Perspektive der wertorientierten Steuerung stellen relevante Erweiterungen des klassischen SCM-Verständnisses dar. Mit ihrer Hilfe lässt sich die betriebswirtschaftliche Teildisziplin des SCMs weiterentwickeln (erster Teil der Zielsetzung der vorliegenden Habilitation), wobei i.d.R. von folgenden drei grundlegenden Zusammenhängen auszugehen ist (siehe Abbildung 7):¹⁷⁹

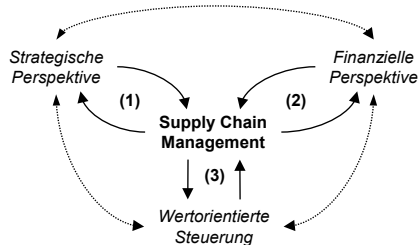
- Interpretation des SCMs als strategische und finanzwirtschaftliche Aufgabe sowie als Anwendungsfeld der wertorientierten Steuerung.
- Wahrnehmung des SCMs als spezifische Strategie- und Finanzoption für Unternehmen und ihrer verbundenen Partner sowie als Impulsgeber für die wertorientierte Steuerung.

¹⁷⁷ Vgl. Karrer (2006), S. 286ff.

¹⁷⁸ Vgl. auch Neher (2003), S. 27ff.

¹⁷⁹ Eine ähnliche Darstellung – allerdings im Kontext des strategischen Synergiemanagements bei Unternehmenszusammenschlüssen – findet sich bei Hofmann (2004b), S. 5.

- Erforderliche Übertragung von Konzepten, Methoden und Instrumenten aus dem strategischen und finanziellen Management sowie aus der wertorientierten Steuerung auf das SCM.



- (1) Strategische Perspektive des Supply Chain Managements:
 - SCM als strategische Aufgabe
 - SCM als Strategieoption für Unternehmen und ihrer verbundenen Partner
 - Strategisches Management als Bereitsteller von Konzepten, Methoden und Instrumenten für das SCM
- (2) Finanzielle Perspektive des Supply Chain Managements:
 - SCM als finanzwirtschaftliche Aufgabe
 - SCM als Finanzoption für Unternehmen und ihrer verbundenen Partner
 - Finanzielles Management als Bereitsteller von Konzepten, Methoden und Instrumenten für das SCM
- (3) Wertorientierte Steuerung im Kontext des Supply Chain Managements
 - SCM als Anwendungsfeld der wertorientierten Steuerung
 - SCM als Impulsgeber für die wertorientierte Steuerung
 - Übertragung von Konzepten, Methoden und Instrumenten der wertorientierten Steuerung auf das SCM

Abbildung 7: Geforderte Zusammenhänge zwischen strategischer und finanzwirtschaftlicher Perspektive sowie wertorientierter Steuerung und Supply Chain Management.

Die skizzierten Zusammenhänge sollen verdeutlichen, dass über eine integrierende Betrachtung ein Erkenntnisfortschritt im SCM möglich ist. Die ergänzten Sichtweisen und Perspektiven versprechen zahlreiche Potenziale für Wissenschaft und Praxis, welche bislang noch nicht systematisch im Gesamtzusammenhang erforscht wurden. Welche konkreten theoriegeleiteten und gleichzeitig praxisrelevanten Gestaltungsempfehlungen für das SCM aus der strategischen und finanziellen Sicht sowie aus Perspektive der wertorientierten Steuerung erarbeitet wurden (zweiter Teil der Zielsetzung der vorliegenden Habilitation), wird nun vorgestellt.

Interorganizational Operations Management
Von der Strategie bis zur finanziellen Steuerung der
Performance in Supply Chains

Hofmann, E.

2014, XVI, 258 S. 49 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-03814-4