



Universität St.Gallen

3. Wissenschaftssymposium
Sequenz B2: Selbststeuerung in Supply Chains –
Koordination oder Integration

Entkopplungsmanagement

Ein relevanter Schritt auf dem Weg zur
Selbststeuerung von Supply Chains (?)

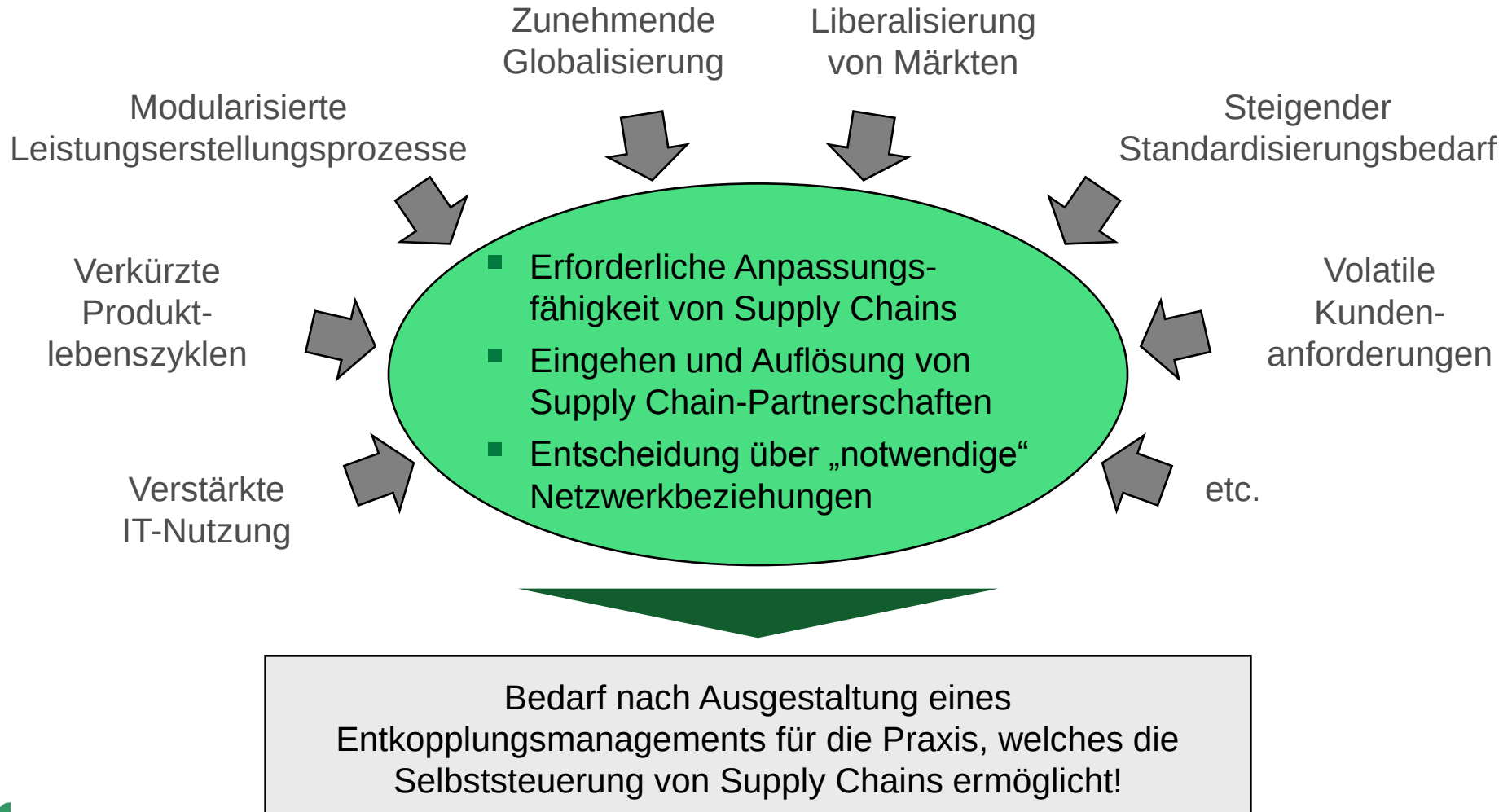
Dr. Erik Hofmann
Dortmund, 31.05.2006

Agenda

- Ausgangssituation
- Komplexität und Dynamik
als Herausforderungen für Supply Chains
- Supply Chain-Steuerung im Spannungsfeld
zwischen Flexibilität und spezifischen Investitionen
- Entkopplung als Enabler für die Selbststeuerung
von Supply Chains
- Konzeptioneller Ansatz zum
Entkopplungsmanagement
- Fazit

Ausgangssituation (-1-)

Ausgangssituation in der unternehmerischen Praxis:



Ausgangssituation (-2-)

Ausgangssituation in der Wissenschaft:

- Intensive Auseinandersetzung mit der Kopplung bzw. Integration in Supply Chains (z.B. Häusler 2002; Baumgarten et al. 2002)
- Nur wenige Beiträge zur Integration und Desintegration von Supply Chains (z.B. Bask/Juga 2001; Gereffi et al. 2005)
- Letzte Phase des Lebenszyklus von Netzwerkverbindungen bleibt häufig unberücksichtigt (siehe z.B. bei Sydow 2006)



- Verzahnung und Auflösung sind keine unvereinbaren Gegensätze
- Entkopplung ist kein Plädoyer für das Ende der in der SCM-Konzeption verankerten ganzheitlichen Betrachtung



Bedarf nach systematischer Berücksichtigung
von Entkopplungsphänomenen in der Konzeption
des Supply Chain Managements!

Ausgangssituation (-3-)

Fragestellungen:

- Wie lassen sich Supply Chain-Komplexität und -Dynamik darstellen?
 - In welchen Spannungsfeldern bewegt sich die Selbststeuerung von Supply Chains?
 - Wie lässt sich die Selbststeuerung von Supply Chains konkretisieren?
- Welche Anlässe führen zu einer möglichen Entkopplung von Supply Chains?
 - Was steht der Entkopplung von Supply Chains im Wege?
 - Welche Gestaltungsalternativen lassen sich bezüglich der Entkopplung von Supply Chains identifizieren?
 - Welche Ergebnisse und Managementimplikationen sind von der Entkopplung von Supply Chain zu erwarten?

konzeptioneller
Ansatz zum
Entkopplungs-
management

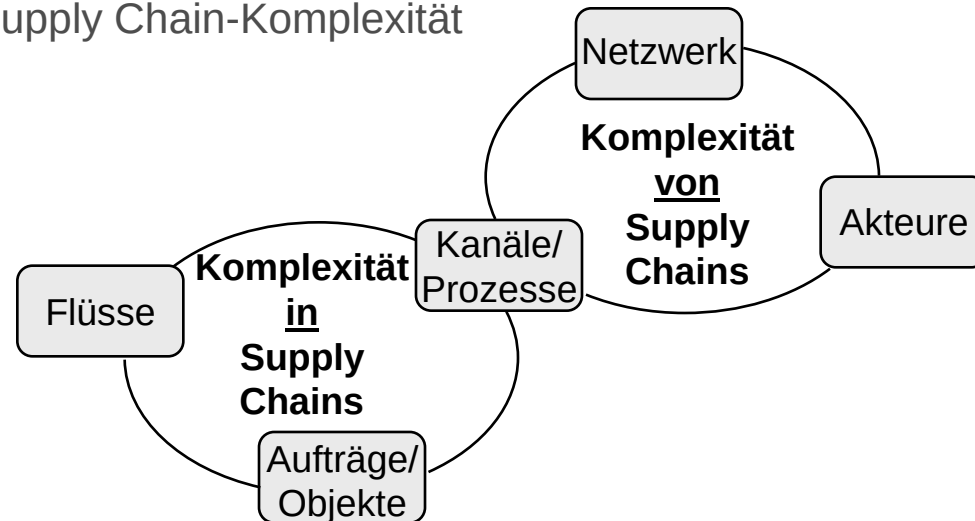
Agenda

- Ausgangssituation
- Komplexität und Dynamik
als Herausforderungen für Supply Chains
- Supply Chain-Steuerung im Spannungsfeld
zwischen Flexibilität und spezifischen Investitionen
- Entkopplung als Enabler für die Selbststeuerung
von Supply Chains
- Konzeptioneller Ansatz zum
Entkopplungsmanagement
- Fazit

Komplexität und Dynamik als Herausforderungen für Supply Chains (-1-)

Supply Chain-Komplexität:

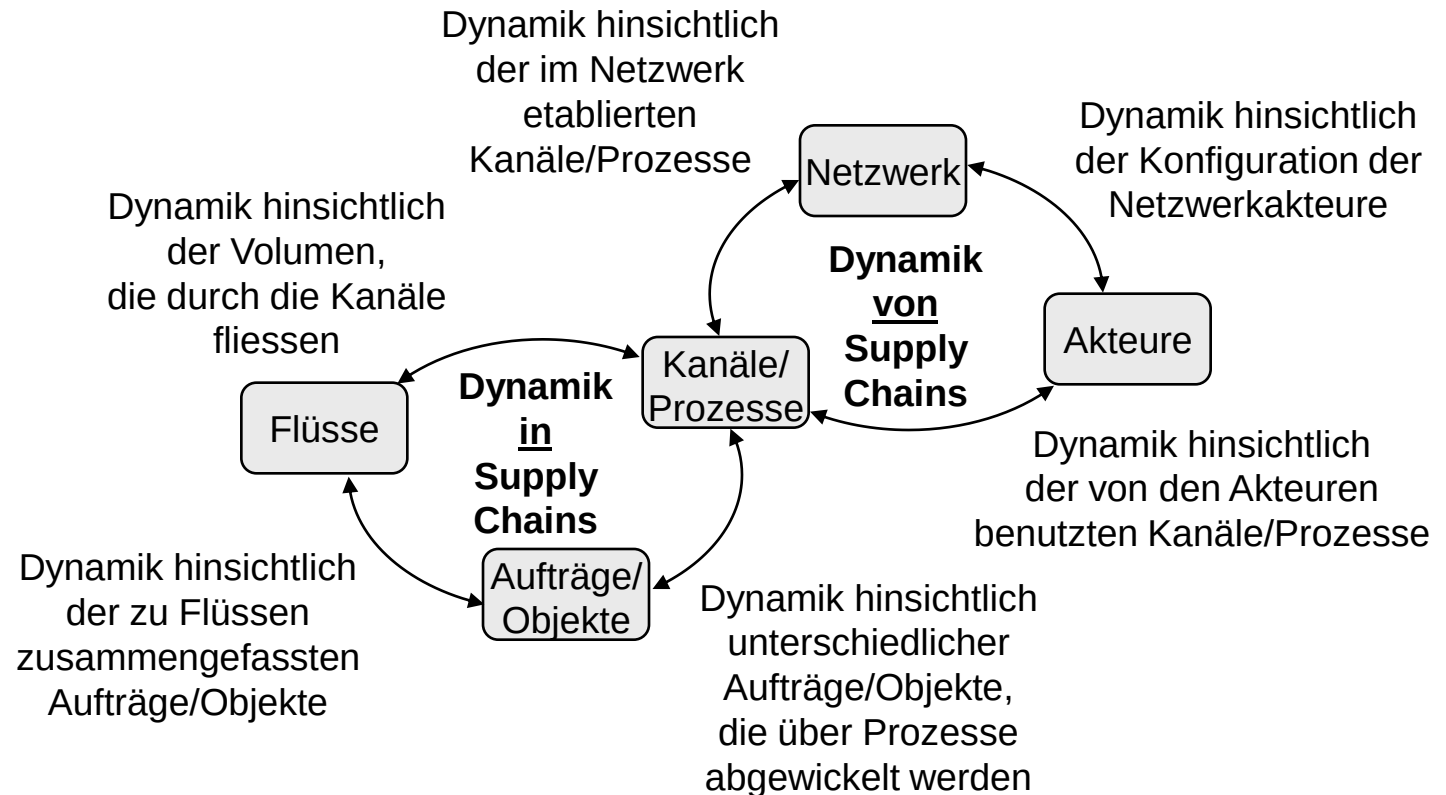
- Interpretation von Supply Chains als Wertschöpfungsnetzwerke mit zahlreichen Verknüpfungen zwischen Zulieferer-, Hersteller-, Abnehmer- und Dienstleistungsunternehmen
- Betrachtung der relevanten Supply Chain-Akteure (Netzwerkgrenzen) als wichtiges – aber nicht alleiniges – Maß für Supply Chain-Komplexität
- Berücksichtigung weiterer Punkte bei der Konkretisierung der Supply Chain-Komplexität



Komplexität und Dynamik als Herausforderungen für Supply Chains (-2-)

Supply Chain-Dynamik:

- Dynamik hinsichtlich einzelner dyadischer Beziehungen in einer Supply Chain
- Dynamik hinsichtlich der Veränderung ganzer Netzwerkstrukturen
- Supply Chain-Dynamik = Dynamik in Supply Chains + Dynamik von Supply Chains



Komplexität und Dynamik als Herausforderungen für Supply Chains (-3-)

Erstes Zwischenfazit:

- Berücksichtigung inkrementeller und radikaler Umweltveränderungen
- Zunehmende Komplexität und Dynamik in und von Supply Chains
- „Wiederentdeckung“ von Marktmechanismen
- Reaktive und zentral abgestimmte Maßnahmen scheinen wenig geeignet zu sein, um in adäquater Weise/Zeit auf die Veränderungen zu reagieren
- Steigende Bedeutung proaktiver Handlungen und Selbststeuerungsmechanismen (vgl. Teece et al. 1997)



Komplexität und Dynamik stellen Herausforderungen für Netzwerkunternehmen dar, die es bei der Supply Chain-Steuerung zu berücksichtigen gilt!

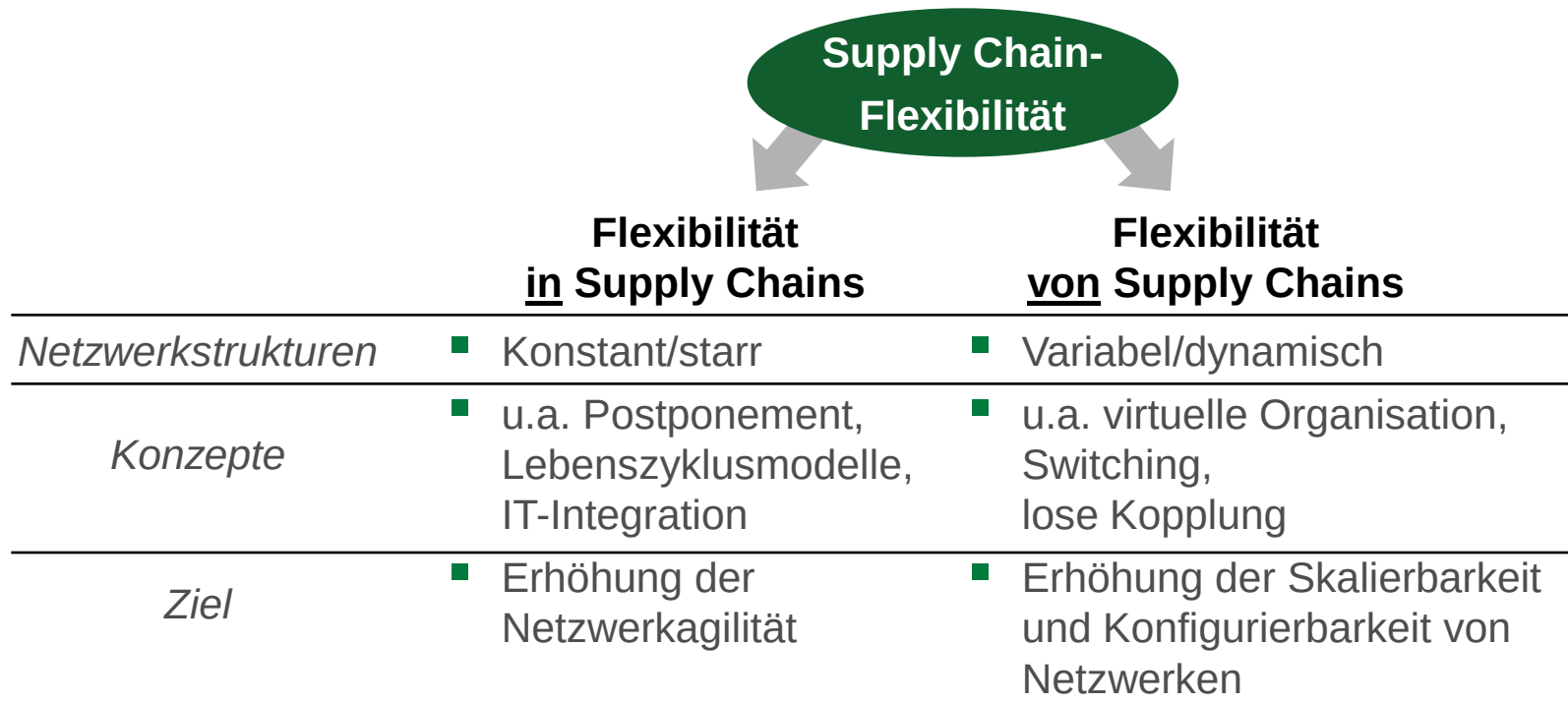
Agenda

- Ausgangssituation
- Komplexität und Dynamik
als Herausforderungen für Supply Chains
- Supply Chain-Steuerung im Spannungsfeld
zwischen Flexibilität und spezifischen Investitionen
- Entkopplung als Enabler für die Selbststeuerung
von Supply Chains
- Konzeptioneller Ansatz zum
Entkopplungsmanagement
- Fazit

Supply Chain-Steuerung im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und spezifischen Investitionen (-1-)

Supply Chain-Flexibilität:

- Fähigkeit von Wertschöpfungsnetzwerken sich kontinuierlich an Umweltveränderungen anzupassen
- Flexibilität in Bezug u.a. auf Produktangebot, Distribution, Produktion, Beschaffung, Logistik, Organisation und IT



Supply Chain-Steuerung im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und spezifischen Investitionen (-2-)

Spezifische Investitionen:

- Werden von Unternehmen in Supply Chain-Beziehungen getätigt
- Formen, z.B. Anlagen, Standorte, Human-Kapital, IT-Systeme
- Verlieren an Wert, wenn sie für andere Verwendungszwecke eingesetzt werden
- Sind Ursache für Abhängigkeiten von Supply Chain-Akteuren
- Ausgewählte Sicherungsmaßnahmen:
 - Abschluss langfristiger Verträge (Joskow, 1987)
 - Signalisierung von Commitment (Anderson/Weitz, 1992)
 - Übertragung von Eigentumsrechten an weitere Akteure (Grossman/Hart, 1986)
 - Etablierung relationaler Normen (Heide/John, 1992)
- Mit Hilfe der Sicherungsmaßnahmen soll Abhängigkeit desjenigen Netzwerkakteurs reduziert werden, der spezifische Investitionen tätigt

Supply Chain-Steuerung im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und spezifischen Investitionen (-3-)

Zweites Zwischenfazit:

- *Einerseits:*

Steigerung der **Flexibilität in Supply Chains** durch spezifische Investitionen, z.B. durch Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit auf Kundennachfrageschwankungen
→ Forcierung der IT-Integration, um Agilität zu erhöhen!

 Zielkonflikt?

- *Andererseits:*

Reduktion der **Flexibilität von Supply Chains** durch spezifische Investitionen, z.B. durch Erschwerung des Austauschs einzelner Netzwerkakteure
→ Durchführung von Lieferantenwechsel, um vom Partnertausch zu profitieren!



Der vermeintliche Zielkonflikt zwischen Flexibilitätsbedarf und getätigten spezifischen Investitionen kann mit der Etablierung von Selbststeuerungsmechanismen sowie der Berücksichtigung von Entkopplungsphänomenen aufgelöst werden!

Agenda

- Ausgangssituation
- Komplexität und Dynamik
als Herausforderungen für Supply Chains
- Supply Chain-Steuerung im Spannungsfeld
zwischen Flexibilität und spezifischen Investitionen
- Entkopplung als Enabler für die Selbststeuerung
von Supply Chains
- Konzeptioneller Ansatz zum
Entkopplungsmanagement
- Fazit

Entkopplung als Enabler für die Selbststeuerung (-1-)

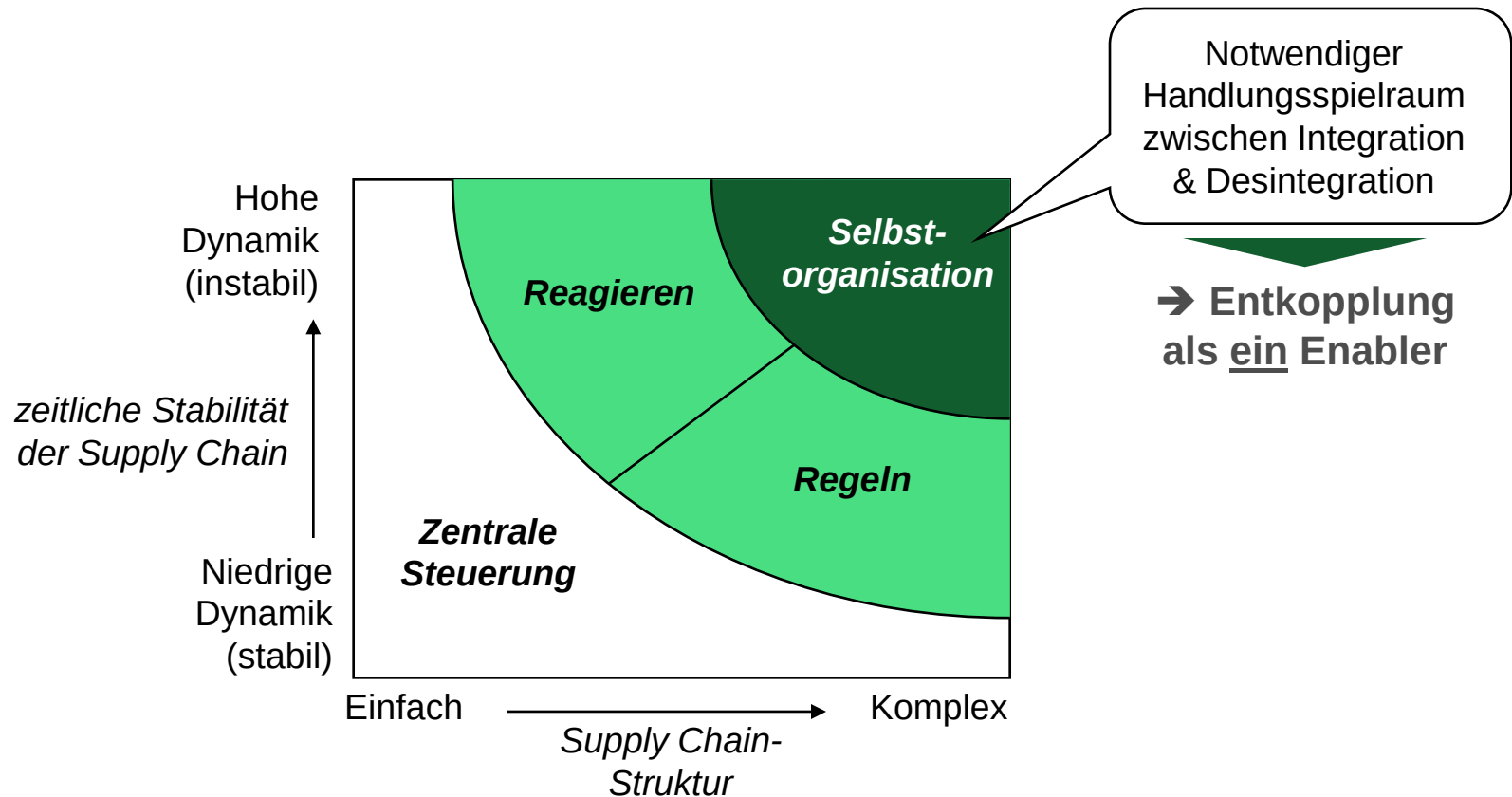
Supply Chain-Steuerung:

- Steuerungsmechanismen zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung
- Selbststeuerung falls keine zentrale Stelle bzw. kein fokales Unternehmen die Steuerungsaufgaben wahrnimmt
- Selbststeuerung im Supply Chain-Kontext:
partielle Lokalsoptimierung vs. holistische Gesamtoptimierung

	Selbststeuerung in Supply Chains	Selbststeuerung von Supply Chains
<i>Ansatz</i>	■ Ingenieur-/Informations- wissenschaft	■ Management- und Organisationslehre
<i>Elemente</i>	■ Logistikobjekte (z.B. Ladungsträger)	■ Akteure und Organisationseinheiten
<i>Ziel</i>	■ Steuerung von logistischen Flüssen innerhalb einer Supply Chain	■ Steuerung autonomer Organisationseinheiten von Supply Chains (inkl. Ausschluss von Akteuren)

Entkopplung als Enabler für die Selbststeuerung (-2-)

Generische Mechanismen der Supply Chain-Steuerung:



Entkopplung als Enabler für die Selbststeuerung (-3-)

Drittes Zwischenfazit:

- Plan- und Strukturierbarkeit fester Beziehungskonstellationen ist ex ante schwierig
- Im Extremfall sind für unterschiedliche Aufgaben jeweils andere Akteure zu rekrutieren
- In dynamischen Umfeldern sind weniger ein „Totalansatz“ und „zentrale Steuerungsmechanismen“ sondern vielmehr unternehmerische Fähigkeiten und Intuition gefragt
- Supply Chain-Akteure benötigen Handlungsspielräume, die neben dem Eingehen neuer auch das Auflösen bestehender Netzwerkbeziehungen umfasst



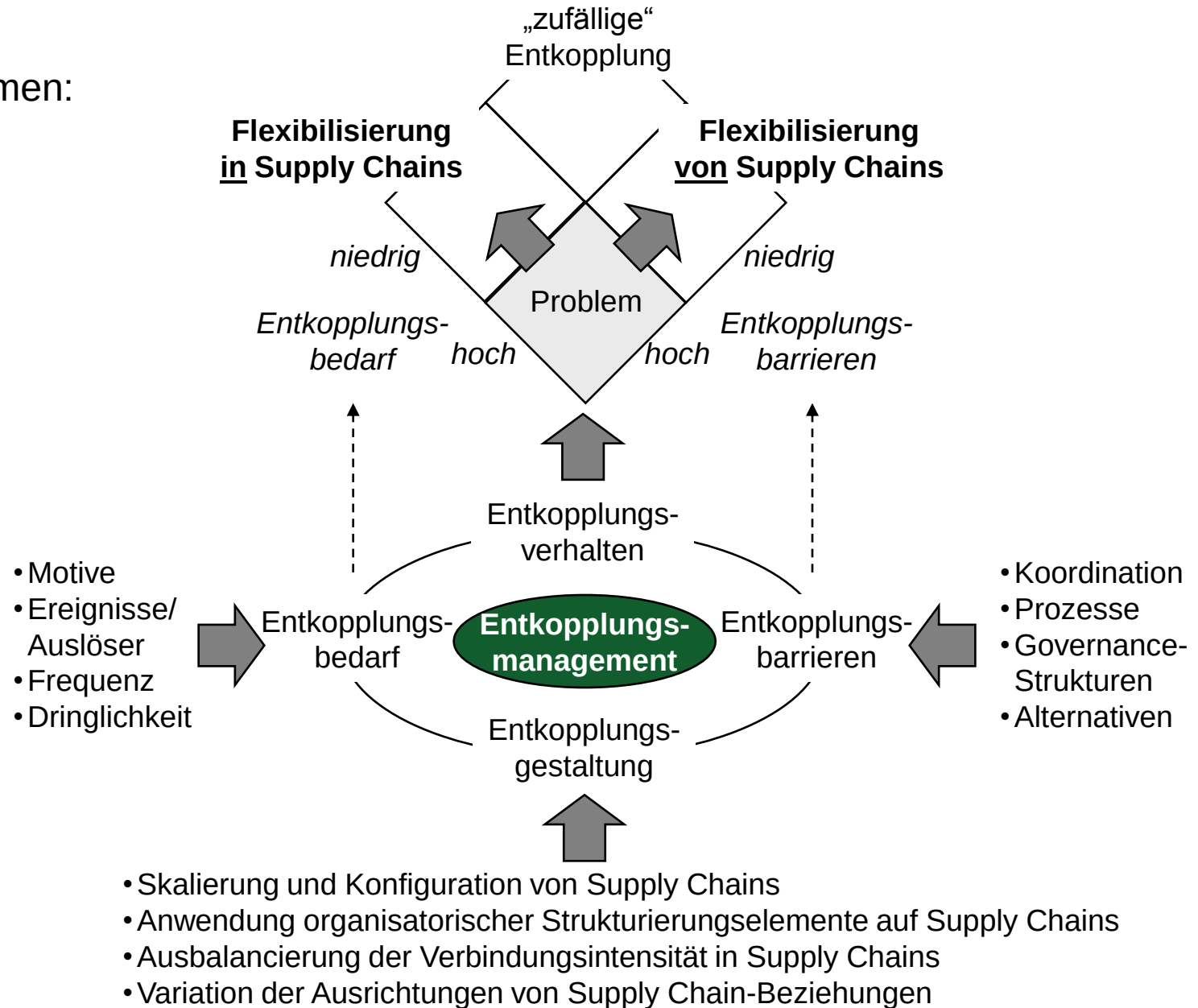
Der Umgang mit Entkopplungsphänomen ist von Bedeutung für die Selbststeuerung von Supply Chains und bedarf einer Konkretisierung als Managementaufgabe!

Agenda

- Ausgangssituation
- Komplexität und Dynamik
als Herausforderungen für Supply Chains
- Supply Chain-Steuerung im Spannungsfeld
zwischen Flexibilität und spezifischen Investitionen
- Entkopplung als Enabler für die Selbststeuerung
von Supply Chains
- Konzeptioneller Ansatz zum
Entkopplungsmanagement
- Fazit

Konzeptioneller Ansatz zum Entkopplungsmanagement

Bezugsrahmen:



Agenda

- Ausgangssituation
- Komplexität und Dynamik
als Herausforderungen für Supply Chains
- Supply Chain-Steuerung im Spannungsfeld
zwischen Flexibilität und spezifischen Investitionen
- Entkopplung als Enabler für die Selbststeuerung
von Supply Chains
- Konzeptioneller Ansatz zum
Entkopplungsmanagement
- Fazit

Fazit (-1-)

Ergebnisse der Entkopplung von Supply Chains:

- Durchsetzung des Prinzips der „losen Kopplung“ in und von Supply Chains (Orton/Weick, 1990)
- Möglichkeit des Ausschöpfens von Flexibilitätspotenzialen:
 - Modularisierung von Supply Chains
 - Steigerung der Supply Chain-Elastizität
 - Erhöhung der Supply Chain-Reagibilität
 - Verfestigung der Supply Chain-Robustheit
 - Vermeidung von Supply Chain-Konflikten
- Weiterer Forschungsbedarf:
 - Konkretisierung des Entkopplungsmanagements
 - Empirische Quer- und Längsschnittanalysen



Mit Hilfe der Etablierung der Entkopplung im Konzept des Supply Chain Managements lässt sich ein umfassendes, lebenszyklusgerechtes Verständnis von Netzwerkverbindungen in Wissenschaft und Praxis umsetzen!

Fazit (-2-)



„Relationships between companies begin, grow, and develop – or fail – much like relationships between people. [...] Their formation rests largely on hopes and dreams!”

Prof. Dr. Rosabeth Moss Kanter
Expertin für Unternehmensstrategie, Innovation und Change-Management,
Harvard Business School

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Erik Hofmann
Nachwuchsdozent
Studienleiter Executive MBA in Logistikmanagement
Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen
Telefon: +41 71 224 72 95
Telefax: +41 71 224 73 15
Email: erik.hofmann@unisg.ch

Literaturhinweise

- Anderson, E./Weitz, B. (1992): The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels.
In: Journal of Marketing Research 29 (1992) 1, S. 18-34.
- Bask, A.H./Juga, J. (2001): Semi-integrated supply chains: Towards the new era of supply chain management.
In: International Journal of Logistics: Research & Application 4 (2001) 2, S. 137-152.
- Baumgarten, H./Klinkner, R./Stommel, H. (2002): Integrationsaspekte des Supply Chain Management.
In: Logistik Management 4 (2002) 4, S. 34-46.
- Gereffi, G./Humphrey, J./Sturgeon, T. (2005): The governance of global value chains.
In: Review of International Political Economy 12 (2005) 1, S. 78-106.
- Grossman, S./Hart, O. (1986): The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration.
In: Journal of Political Economy 94 (1986) 4, S. 691-719.
- Häuser, P. (2002): Integration der Logistik in Unternehmensnetzwerke.
Frankfurt a.M. 2002.
- Heide, J.B./John, G. (1992): Do norms matter in marketing relationships?
In: Journal of Marketing 56 (1992) 2, S. 32-44.
- Joskow, P. L. (1987): Contract duration and relationship-specific investments: Empirical evidence from coal markets.
In: The American Economic Review 77 (1987) 1, S.168-185.
- Müller-Stewens, G. (1997): Auf dem Weg zur Virtualisierung der Prozessorganisation.
In: Müller-Stewens, G. (Hrsg.): Die Virtualisierung der Organisation, Stuttgart und Zürich 1997, S. 1-22.
- Orton, J.D./Weick, K.E. (1990): Loosely coupled systems. A re-conceptualisation.
In: Academy of Management Review 15 (1990) 2, S. 203-223.
- Reiß, M. (2004): Entnetzung: ein Ansatz zur Netzwerkoptimierung.
Arbeitspapier der Universität Stuttgart, Stuttgart 2004.
- Sydow, J. (2006): Management von Netzwerkorganisationen - Zum Stand der Forschung.
In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. 4. Aufl. Wiesbaden 2006, S. 387-472.
- Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management.
In: Strategic Management Journal 18 (1997) 7, S. 509-533.
- Verduijn, T.M. (2004): Dynamism in supply networks: Actor switching in a turbulent business environment.
Rotterdam 2004.