



Supply-Chain-Differenzierung

Erik Hofmann

Wie Wertschöpfungsnetzwerke verschiedene Kundensegmente bedienen können

Zunehmend stehen nicht mehr nur Unternehmen, sondern ganze Wertschöpfungsnetzwerke miteinander im Wettbewerb. Um unterschiedlichen Kundenanforderungen gerecht zu werden, gilt es, die Supply Chain horizontal und vertikal zu segmentieren, wodurch mehrere parallele Kanäle entstehen. Wie Unternehmen eine solche Supply-Chain-Differenzierung erreichen können, schildert dieser Beitrag.

Globalisierung, Massenfertigung und Arbeitsteilung führen dazu, dass heute ganze Supply Chains miteinander um die Gunst der Kunden konkurrieren.¹ Das einzelne Unternehmen rückt dabei zunehmend in den Hintergrund. Zudem sehen sich Unternehmen durch die Fragmentierung der Märkte einer steigenden Produktvielfalt, einer wachsenden Anzahl von kundenspezifischen Produkten sowie immer kürzeren Produktlebenszyklen gegenüber. Vor diesem Hintergrund scheint ein »One size fits all«-Ansatz für die Gestaltung und Führung der Wertschöpfungsnetzwerke ungeeignet zu sein.² Um die unterschiedlichen Kundenanforderungen bedienen zu können, wird analog zur Differenzierung auf Produktebene eine **Supply-Chain-Differenzierung** gefordert.³

Wie Abbildung 1 verdeutlicht, erfolgt die Bedürf-

nisbefriedigung der Kunden bei einer Supply-Chain-Differenzierung nicht unspezifisch mit Hilfe einer Supply Chain, sondern über mehrere, unterschiedliche Parallelkanäle. Die Produkte werden segmentiert bereitgestellt.

Zwar gibt es zahlreiche Überlegungen dazu, welche Produkt- und Marktcharakteristika im Supply-Chain-Management zu adressieren sind⁴, jedoch fehlt bisher ein Ansatz, welcher zusätzlich logistische Prozesse und auswählbare Servicekomponenten stringent auf die Kundenbedürfnisse ausrichtet. Der vorliegende Aufsatz möchte hierzu einen ersten Beitrag leisten.

Er geht folgenden Fragen nach:

- Welche Ebenen der Supply-Chain-Dif-

Supply Chain

Netzwerk aus Organisationen, die an den verschiedenen Prozessen und Tätigkeiten der Wertschöpfung in Form von Produkten und Dienstleistungen für den Endkunden beteiligt sind. Supply Chain Management ist dabei die kooperative Koordination von Material-, Informations- und Finanzmittelströmen in Wertschöpfungsnetzwerken mit dem Ziel, die Wirtschaftlichkeit des Gesamtnetzwerks zu erhöhen.⁵

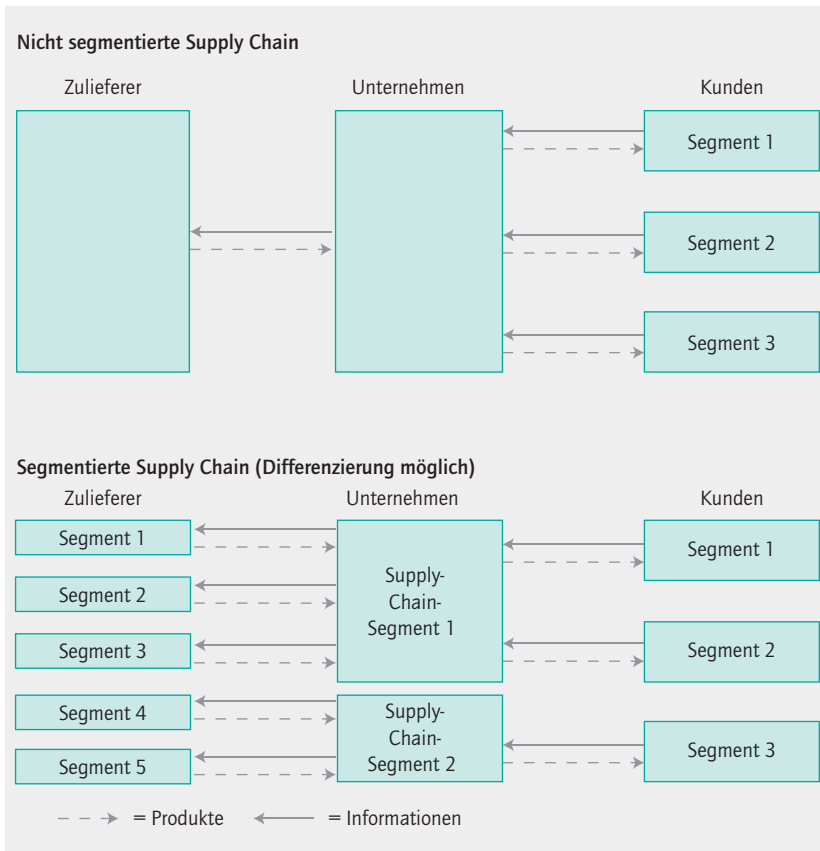


Abb. 1 Supply-Chain-Differenzierung auf Basis des Segmentierungsprinzips

ferenzierung lassen sich grundsätzlich unterscheiden?

- Wie lassen sich existierende Ansätze zu einem Konzept der Supply-Chain-Differenzierung miteinander integrieren?

Die Forschungsfragen werden literaturgestützt mit Hilfe eines explorativ-konzeptionellen Vorgehens beantwortet. Konkrete Beispiele aus der unternehmerischen Praxis illustrieren die Überlegungen.

Postponement

(engl. to postpone = verschieben) wird in der Logistik und in der industriellen Produktion verwendet. Es steht generell für das Hinauszögern einer Entscheidung, um aufgrund eines kürzeren Prognosezeitraums eine bessere Informationslage nutzen zu können.⁶

Mass Customization

Kundenorientiertes Produktionskonzept, in dem einerseits auf die Vorzüge der Massenfertigung (insbesondere Skaleneffekte und Automatisierungsvorteile) abgezielt und andererseits dem wachsenden Wunsch des Kunden nach einem erhöhten »Customizing«-Anteil seines Produkts Rechnung getragen wird.⁷

Stand der Forschung

Aus der Basisliteratur zum strategischen Management lassen sich bereits erste Motive für das Wirtschaften in Netzwerken ableiten.⁸ Sie beschreiben etwa den Kontext, in welchem die Supply-Chain-Differenzierung stattfindet (market-based view)⁹, die Grundlage von Differenzierungspotenzialen (resource-based view)¹⁰ sowie die Bedeutung der Zusammenarbeit für die Generierung von kundenspezifischen Marktleistungen (relational-based view)¹¹. Die Supply-Chain-Differenzierung lässt sich anhand dieser Überlegungen aber nicht konkretisieren.

Für die Integration der Kunden in das Management von Wertschöpfungsnetzwerken und die Fokussierung auf die vom Kunden wahrgenommenen Differenzierungsgegenstände liefert der Ansatz der »Service Dominant Logic« treffendere Anregungen. Durch das von Stephen Vargo und Robert F. Lusch aufgegriffene Konzept der »value co-creation« wird der Kunde proaktiv in die Produktentstehung integriert.¹² Der Kunde kann dabei die ihm offerierten Produkt-Service-Leistungen personalisieren und auf seine Bedürfnisse bestmöglich abstimmen.

Übergang von der kundenunabhängigen zur kundenbezogenen Wertschöpfung.

Weiterhin geben die unter dem Begriff »Supply-Chain-Segmentierung« zusammengefassten Beiträge nützliche Impulse. So lassen sich beispielsweise Ansätze finden, wie die Servicedifferenzierung durch Logistik¹³, die Zuordnung von Supply Chains nach der Produktbeschaffenheit¹⁴ oder sogenannte Aufschubansätze (Postponement)¹⁵, bei dem Entscheidungen bewusst hinausgezögert werden, um aufgrund eines kürzeren Prognosezeitraums eine bessere Informationsgrundlage zu nutzen. Neben den Überlegungen zur Supply-Chain-Strategiegestaltung¹⁶ sind weiterhin »Mass Customization« (kundenindividuelle Massenfertigung)¹⁷ sowie kundenbezogene Fertigungsstrategien von Bedeutung, bei denen der Übergang von der kundenunabhängigen zur kundenbezogenen Wertschöpfung stattfindet.¹⁸

Der Blick in die Literatur zeigt – neben der Adressierung der Kundenbedürfnisse – vor allem drei Differenzierungsdimensionen, die für eine supply-chain-orientierte Konzeptentwicklung relevant sind: die Produktgestaltung, die logistische Bereitstellung und die genutzte Produkt-Service-Kombination (vgl. Abb. 2). Auf diese Punkte sollten sich auch die Ebenen der Supply-Chain-Differenzierung beziehen.

Ebenen der Supply-Chain-Differenzierung

Eine Differenzierungsstrategie zielt allgemein darauf ab, die Produkte beziehungsweise Dienstleistungen eines Unternehmens durch die Schaffung von Zusatznutzen von den Angeboten seiner Wettbewerber abzuheben (zu differenzieren). Im Mittelpunkt stehen somit nicht die Kosten, sondern die von Kunden wahrgenommenen Leistungsmerkmale der Produkte beziehungsweise Dienstleistungen.¹⁹

Daraus lassen sich zentrale Merkmale einer Supply-Chain-Differenzierung ableiten (vgl. Abb. 3).

Theorie	Autoren, Jahr	Impulse für eine Differenzierung	Kundenbedürfnisse	Produktgestaltung	Bereitstellung	Produkt-Service-Kombination
Market-based view	z. B. Porter 1981	Kontext für Supply-Chain-Differenzierung	0	-	-	X
Resource-based view	z. B. Barney 1991	Ressourcenausstattung gibt Differenzierungspotenzial in der Supply Chain vor	-	0	-	0
Relational-based view	z. B. Dyer/Singh 1998	Zusammenarbeit in Supply Chains als Grundlage für ein differenziertes Leistungsangebot	(x)	0	-	(x)
Service-Dominant Logic	z. B. Vargo/Lusch 2004a und Vargo/Lusch 2004b	Value co-creation: Integration des Kunden sowie Aufhebung der Unterscheidung zwischen Produkt und Service	(x)	0	0	(x)
Supply-Chain-Segmentierung	Fuller et al. 1993	Servicedifferenzierung durch Logistik	(x)	-	X	(x)
	Fisher 1997	Zuordnen von Supply Chains nach Produktbeschaffenheit	0	-	(x)	-
	Childerhouse et al. 2002	Fokussierte Lieferketten ausgerichtet nach Produkteigenschaften	0	(x)	-	(x)
	Pagh/Cooper 1998	Aufschubansatz in Produktion und Logistik (Postponement)	0	(x)	(x)	-
	Christopher/Towill 2000	Supply-Chain-Ausrichtung (lean, agile, leagile) abhängig von Produktmerkmalen, Lebenszyklus, Durchlaufzeit und Nachfragevolatilität	0	0	(x)	0
	Christopher et al. 2006		-	0	-	0
	Aitken et al. 2005	Kombination von Postponement und Variantenmanagement	(x)	(x)	0	0
	Piller/Kumar 2006	Mass Customization	(x)	X	0	(x)
Hilletoth 2009	Kundenbezogene Fertigungsstrategien unter Einbezug verschiedener Entkopplungspunkte	(x)	-	0	0	

Legende: X = wird behandelt; (x) = wird kurz angesprochen; 0 = hat Implikationen für Differenzierung; - = keine Relevanz

Abb. 2 Impulse zur theoretischen Fundierung der Supply-Chain-Differenzierung²⁰

Dem Effektivitätsgedanken folgend ist zunächst der angestrebte Zusatznutzen aufzuführen, welcher aus der aktiven Einbindung des Kunden in die Produktgestaltung (Ebene 1), die logistische Bereitstellung der Produkte (Ebene 2) und die angebotenen Services rund um das Produkt (Ebene 3) entstehen soll. Um dem Effizienzbestreben des Supply-Chain-Managements zu entsprechen sowie Skaleneffekte zu nutzen, gilt es weiterhin, die vorzuhaltenden Leistungsbestandteile zusammenzufassen bzw. einzuschränken. Durch eine Variation vordefinierter Prozessmodule werden mehrere unterschiedliche Supply Chains konfiguriert und parallel nebeneinander vorgehalten, welche ihrerseits wiederum bestmöglich den Bedürfnissen zusammengestellter Kundensegmente entsprechen.

Ziel der Supply-Chain-Differenzierung ist es, durch individuellere Bedürfnisbefriedigung einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen.

Ziel der Supply-Chain-Differenzierung ist es folglich, durch individuellere Bedürfnisbefriedigung einen zusätzlichen Mehrwert für den Kunden zu

schaffen (effektivitätsbasierter Wettbewerbsvorteil), ohne dabei gänzlich auf die Vorzüge einer Massenproduktion mit gleichbleibenden Basisprodukten und Prozessbündelungen zu verzichten (Effizienzstreben). Je mehr Ebenen tatsächlich adressiert werden können, desto größer ist das mögliche Differenzierungspotenzial gegenüber Wettbewerbern.

Ebene 1: Gestaltung der Produkte

Auf der ersten Ebene der Supply-Chain-Differenzierung wird der Kunden in die »Produktgestaltung« einbezogen. Dabei geht es um den kundenindividuellen Spezifikationsgrad der angebotenen Leistung an sich. Dem liegt das Konzept der »Ko-Produktion«²¹ zugrunde: Der Kunde steht nicht mehr nur am Ende einer Wertkette, sondern beteiligt sich bereits in früheren Schritten der Leistungserstellung. Entsprechend früh in der Wertschöpfung erfolgt die vom Kunden wahrgenommene Differenzierung. Ziel ist es, eine bedarfsgerechte

Ko-Produktion

Bei der Ko-Produktion beteiligen sich mehrere Akteure an der Entwicklung und Herstellung eines Produkts bzw. einer Leistung. Dabei geht es insbesondere darum, das hierfür erforderliche Wissen zu teilen. Da die interagierenden Akteure sich im Zeitverlauf gegenseitig beeinflussen, wird der Ansatz im weiteren Sinne auch als »Co-Evolution« bezeichnet.

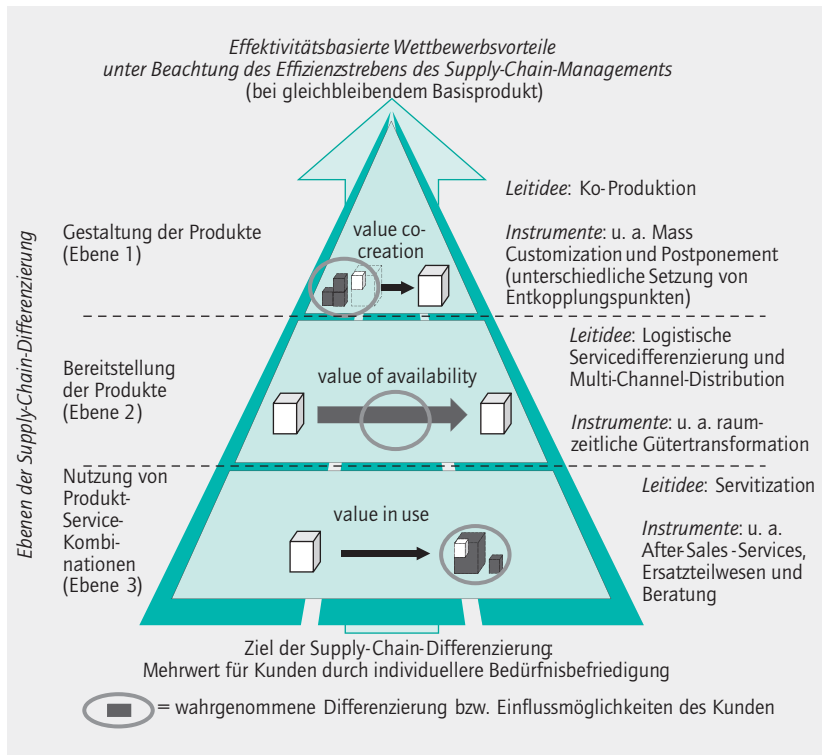


Abb. 3 Ebenen der Supply-Chain-Differenzierung

Anpassung der Leistung an den Kunden zu erreichen. Vor allem das »Mass Customization«²² hat diese Überlegungen aufgegriffen und geprägt. Hochgradig individualisierte Produkte sollen dabei mit der Effizienz der modularisierten Massenproduktion kombiniert werden.

Der Kunde steht nicht mehr nur am Ende einer Wertkette, sondern beteiligt sich bereits in früheren Schritten der Leistungserstellung.

Für diese Ebene der Supply-Chain-Differenzierung ist die Customization-Variante von Interesse, bei der die Individualität der Leistungen durch ein Eingreifen des Kunden in den Produktentwicklungs- und Produkterstellungsprozess erreicht wird. Eine modularisierte Vor- bzw. Endfertigung mit standardisierter Restfertigung gewährt dem Kunden zahlreiche Einflussmöglichkeiten. Indem kundengruppenspezifische Entkopplungspunkte – als wichtigster Konfigurationsparameter – gesetzt werden, lassen sich variierende Grade der Einflussmöglichkeit erschließen. Der mit dieser Ebene verbundene Wettbewerbsvorteil lässt sich mit »value co-creation«²³ beschreiben.

Multi-Channel-Distribution

Darunter wird der parallele Einsatz mehrerer (nicht zwingend konzeptionell unterschiedlicher) Absatzkanäle durch ein Unternehmen verstanden. Man spricht daher auch von multipler Distribution oder Poly-Distribution.

Servitization

Beschreibt den strategischen Wandel vom reinen Sachgüterhersteller hin zum Lösungsanbieter mit individuellen Kundendienstleistungspaketen. Produktionsunternehmen bietet dies neue Wachstumsmöglichkeiten und führt insbesondere zu einer stärkeren Kundenbindung. Hierzu gilt es, Servicekompetenzen aufzubauen sowie Organisationsstrukturen stringent auf Kundenbedarfe auszurichten.

Ebene 2: Bereitstellung der Produkte

Die zweite Ebene bezieht sich auf die bedarfsgerechte Verfügbarmachung der Produkte (und Dienstleistungen). Die Differenzierung erfolgt hierbei primär durch die Art und Weise, wie das Produkt dem Kunden bereitgestellt wird. Die Ebene der Bereitstellung kann auch als Logistikebene im engeren Sinn verstanden werden. Zentrale Leitideen sind die logistische Servicedifferenzierung sowie der Ansatz der **Multi-Channel-Distribution**.²⁴

Die Differenzierungspotenziale beziehen sich hierbei nicht nur auf den Transport (Raumänderung). Vielmehr bieten auch die Prozesse der Lagerung (Zeitänderung), des Umschlags (Mengen- und Sortenänderung) oder des Verpackens (Eigenschaftsänderung) ein verfügbarkeitsorientiertes Potenzial für die Schaffungen von Mehrwert für den Kunden.²⁵ Der auf dieser Ebene entstehende Wettbewerbsvorteil lässt sich daher als »value of availability«²⁶ umschreiben.

Ebene 3: Nutzung von Produkt-Service-Kombinationen

Die dritte Ebene der Supply-Chain-Differenzierung bezieht sich auf die eigentliche Nutzung der bereitgestellten Produkte und Waren. Auf dieser Ebene wird die Differenzierung primär durch Dienstleistungen erzielt, welche das eigentliche Produkt ergänzen. Analog zur Ebene der Bereitstellung bleibt das physische Produkt für die Kunden identisch, jedoch werden je nach Kundengruppe unterschiedliche Zusatzservices angeboten (z. B. Beratung, Finanzierung, Garantieleistung, Inbetriebnahme, Entsorgung). In der Literatur werden diese Zusatzservices als »Value Added Services« bezeichnet. Gemäß Kai Laakmann sind darunter Sekundärdienstleistungen zu verstehen, die in Kombination mit dem physischen Produkt (Primärleistung) ein Leistungsbündel ergeben.²⁷ Zentrale Leitidee ist daher der Ansatz der »**Servitization**«.²⁸

Die Differenzierung wird durch Dienstleistungen erzielt, die das eigentliche Produkt ergänzen.

Da einem Unternehmen eine große Breite und Vielfalt von Dienstleistungen zur Verfügung stehen, wird deutlich, dass diese Ebene im Sinne eines »value in use« (Gebrauchswert) ein umfassendes Differenzierungspotenzial beinhaltet. Umso wichtiger erscheint es, die anzubietenden Services gezielt auszuwählen und zu bündeln und diese dann auf die Bedürfnisse der Kundengruppen hin abzustimmen.

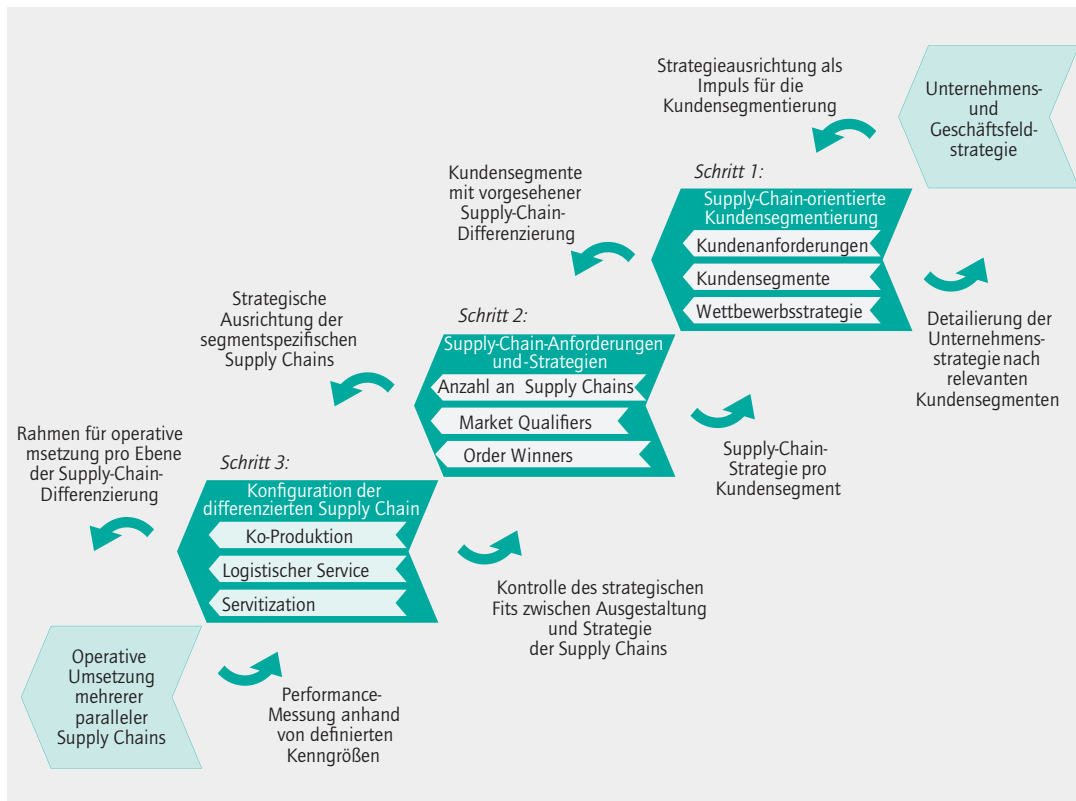


Abb. 4 Konzept der Supply-Chain-Differenzierung

Vorgehenskonzept

Die Überlegungen zur Supply-Chain-Differenzierung wurden in ein Konzept überführt, das im Folgenden vorgestellt wird. Es beschreibt einzelne Schritte, die ein Unternehmen zu durchlaufen hat, um eine praktikable Supply-Chain-Differenzierung zu erreichen. Im Wesentlichen sind drei Schritte zu bearbeiten: die Supply-Chain-orientierte Kundensegmentierung, die Formulierung von Supply-Chain-Anforderungen und -Strategien sowie die Konfiguration der einzelnen Supply Chains (vgl. Abb. 4).

Schritt 1: Supply-Chain-orientierte Kundensegmentierung

Am Anfang der Supply-Chain-Differenzierung steht die Kundensegmentierung. Wie Wendell R. Smith bereits 1956 postulierte, wird dabei der Fokus auf die Seite der Nachfrage gelegt.²⁹ Es geht darum, zunächst das eigene Angebot und – im späteren Verlauf – auch die korrespondierenden Wertschöpfungsprozesse präzise auf die Kundenbedürfnisse abzustimmen. Dazu sind unter anderem die Kundengrundbedürfnisse bzw. -anforderungen aufzunehmen. Durch deren Gruppierung und Zusammenfassung können darauf aufsetzend Kundensegmente gebildet werden. Weiterhin wird idealerweise pro Kundensegment eine Wettbewerbsstrategie

entworfen. Diese beschreibt, inwiefern das entsprechende Kundensegment durch das Unternehmen bedient werden soll und welche Relevanz dieses für das Unternehmen hat. Die Leitplanken der Kundensegmentierung werden von der Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategie vorgegeben.

Schritt 2: Formulierung von Supply-Chain-Anforderungen und -Strategien

Im nächsten Schritt gilt es, die Kundenanforderungen in Supply-Chain-Anforderungen zu übersetzen und pro Segment eine Supply-Chain-Strategie zu formulieren. Grundsätzlich lassen sich folgende Supply-Chain-Anforderungen identifizieren: Kosteneffizienz, Reaktionsfähigkeit, Verfügbarkeit, Liefergeschwindigkeit bzw. -zuverlässigkeit, produktbegleitende Services und Produktqualität. Zur Priorisierung der Anforderungen empfiehlt es sich, zwischen »Market Qualifiers« und »Order Winners« zu unterscheiden (als notwendige und hinreichende Bedingungen). Um in einem spezifischen Markt wettbewerbsseitig bestehen zu können, ist mindestens den Market Qualifiers zu entsprechen. Um sich jedoch gegenüber den Mitbewerbern wahrnehmbar zu unterscheiden und abzusetzen, hat das Unternehmen zusätz-

Market Qualifiers und Order Winners:

A market qualifying criteria is an attribute that the customer expects from all competing products. Some are more critical and are termed order-losing sensitive qualifiers. Order winning criteria are those attributes that enable a company's products to gain an advantage over their competitors in the eyes of the customers. These eventually win the actual order. Over time, order winners will tend to change to market qualifiers.³¹

lich seine Supply Chain auf weitgreifende Order-Winner-Anforderungen hin auszurichten.³⁰

Durch die Evaluation der Supply-Chain-Anforderungen kann weiterhin die adäquate Anzahl unterschiedlicher Supply Chains ermittelt werden, wobei das Effizienzkriterium zu beachten ist. Bei der Bestimmung der Anzahl unterschiedlicher Supply Chains ist folgender Entscheidungsgrundsatz wesentlich: Der mit einer neu hinzugefügten Supply Chain erzielte Zusatzertrag hat die mit dieser Differenzierung entstandenen Kosten zu übersteigen.

Schritt 3: Konfiguration der einzelnen Supply Chains

Bei der Konfiguration geht es darum, die einzelnen Supply Chains inhaltlich und prozessual zu präzisieren. Dabei werden nicht nur die Supply-Chain-Strategien, sondern auch die Anforderungen an die einzelnen Supply Chains (beispielsweise in Form von Standard-, Auswahl- oder Interaktionselementen) berücksichtigt. Dies kann auf drei verschiedenen Ebenen erfolgen:

- Auf der Ebene der *Produktgestaltung* wird die Differenzierung durch die proaktive Einbindung des Kunden in den Produktentstehungsprozess erzielt. Über die variierende Positionierung des Entkopplungspunktes wird unterschieden, in welcher Phase der Produkterstellung das Unternehmen welchen Kunden die Einflussnahme gewährt.
- Auf Ebene der *Bereitstellung* stehen die Logis-

tikprozesse im Vordergrund. So sind unter anderem Fragen hinsichtlich der Lagerung, des Transports, des Umschlags, der Verpackung sowie der Auftragsabwicklung zu beantworten.

- Die Differenzierung auf Ebene der *Nutzung* erfolgt primär durch die Ergänzung des physischen Produkts durch Zusatzleistungen. Diese Services lassen sich vor allem nach dem Zeitpunkt der Beanspruchung gliedern (vor, während oder nach dem Verkauf).

Fallbeispiele

Coop@home

Das Handelsunternehmen Coop setzt mit dem »@home«-Ansatz primär auf eine Supply-Chain-Differenzierung auf der Ebene der logistischen Bereitstellung. Diese wird erreicht, indem die Ware dem Kunden auf Bestellung direkt nach Hause geliefert wird. Die wesentliche Kundenanforderung, die hinter dieser Ausrichtung steht, ist das Bedürfnis des Kunden, Einkäufe ohne großen zeitlichen Aufwand zu erledigen. Zudem haben die Kunden das Bedürfnis, Einkäufe jederzeit tätigen zu können, unabhängig von den Öffnungszeiten der stationären Verkaufsläden. Coop hat diese Anforderungen der Kunden in Supply-Chain-Anforderungen übersetzt und für diese Kundengruppe mit coop@home eine eigene Supply Chain definiert (vgl. Abb. 5).³²

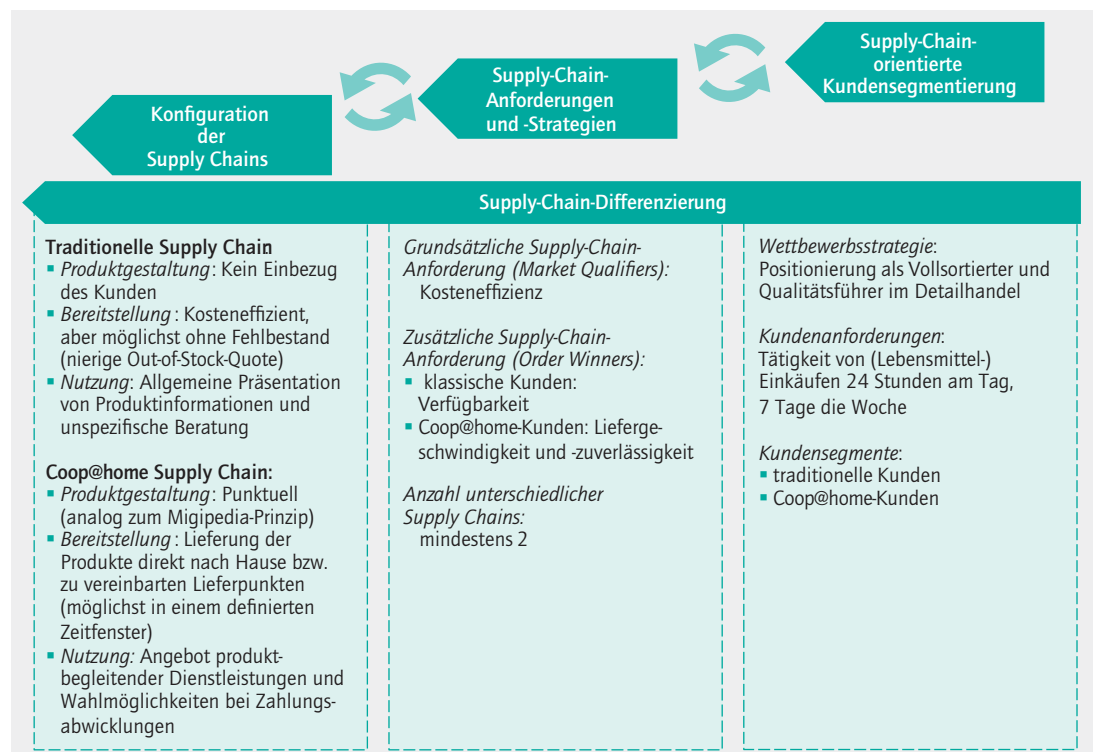


Abb. 5 Supply-Chain-Differenzierung bei coop@home

Die Supply Chain der Coop@home-Kunden unterscheidet sich von der traditionellen Lieferkette hauptsächlich durch die Auswahlmöglichkeiten im Distributionskanal (Vertrieb). Die Kunden können neben dem Zustellort auch das Zeitfenster der Zustellung frei wählen. Durch die verschiedenen Zahlungsarten werden zudem Auswahlmöglichkeiten auf der Ebene der Nutzung geboten. Der Kunde kann die Supply Chain folglich anhand einer vordefinierten Auswahl auf seine Bedürfnisse abstimmen.

Mi adidas

Um dem steigenden Wunsch nach individualisierten Produkten nachkommen zu können, hat der Sportartikelhersteller Adidas eine Supply-Chain-Differenzierung auf der Ebene der gemeinsamen Produktgestaltung umgesetzt. Den Kunden wird dabei die Möglichkeit gegeben, individualisierte Schuhe selbst zu gestalten (vgl. Abb. 6).

Der Kunde wird auf Wunsch in den Wertschöpfungsprozess integriert, um auf ihn abgestimmte Schuhe (oder andere Sportartikel) herstellen zu können. Zudem wird ihm eine Wahlmöglichkeit geboten, da er seine Schuhe sowohl online als auch in speziellen Verkaufsläden gestalten kann.³³ Als Folge dieser Supply-Chain-Differenzierung kann Adidas für diese Kunden keine unspezifische Fertigungsstrategie des Make-to-Stock (Lagerfertigung) fahren. Vielmehr ist eine Make-to-Order-Fertigung

Für die Praxis

Das ganzheitliche Konzept der Supply-Chain-Differenzierung bietet zahlreiche Potenziale, um sich von Wettbewerbern abzuheben. Folgende Schritte sind hierbei zu bearbeiten:

- Supply-Chain-orientierte Segmentierung der Kunden: Hierzu werden die Kundengrundbedürfnisse aufgenommen und gruppiert und auf dieser Grundlage dann Kundensegmente gebildet.
- Im nächsten Schritt gilt es, die Kundenanforderungen in Supply-Chain-Anforderungen zu übersetzen und pro Segment eine Supply-Chain-Strategie zu formulieren.
- Im letzten Schritt geht es um die inhaltliche und prozessuale Ausgestaltung der einzelnen Supply Chains. Dabei sollten die zuvor formulierten Supply-Chain-Anforderungen und -Strategien berücksichtigt werden.

(Auftragsfertigung) erforderlich. Durch die Einbindung des Kunden ändert sich auch die Ausrichtung der Supply Chain. Diese zielt nicht mehr nur auf Kosteneffizienz – als Market Qualifiers – ab, sondern beinhaltet darüber hinaus auch ergänzende Komponenten einer agilen Supply Chain als Order Winners. Da es sich um eine Mischform handelt, kann an dieser Stelle für Mi adidas von einer »leagile«, im Sinne von »lean« und »agile«, Supply Chain gesprochen werden.

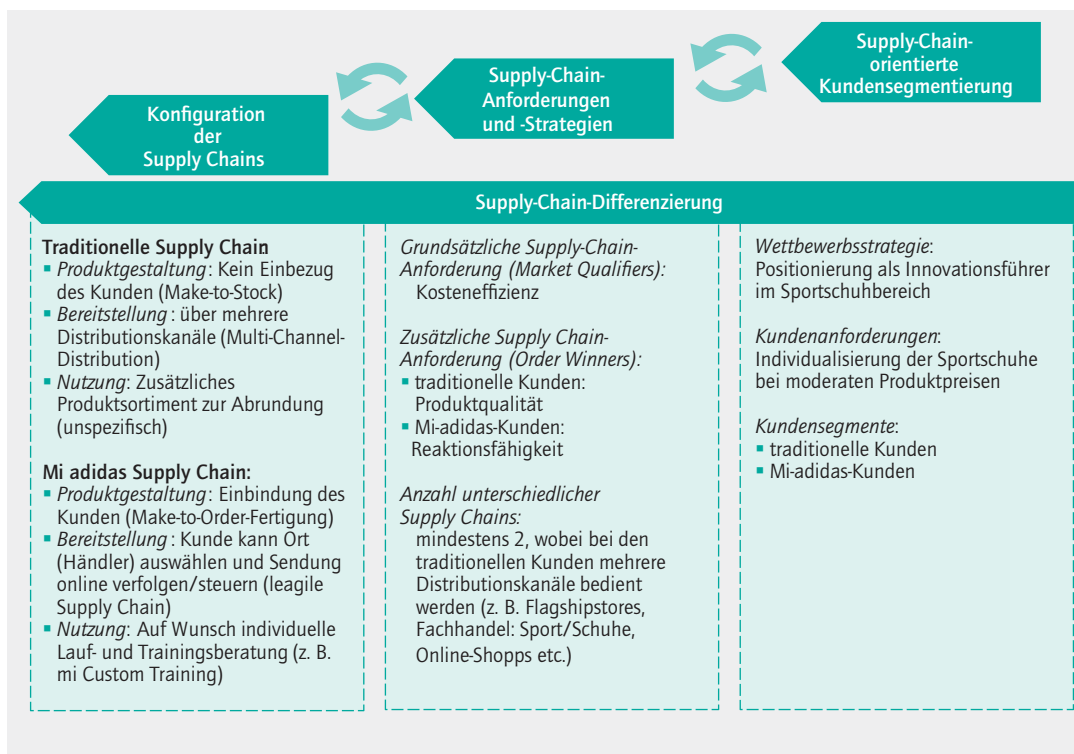


Abb. 6 Supply-Chain-Differenzierung bei Mi adidas

Ausblick

Dieser Beitrag hat ein erstes Konzept zur Supply-Chain-Differenzierung vorgestellt. Für weiterführende Arbeiten wäre interessant zu untersuchen, welche Auswirkungen eine solche Supply-Chain-Differenzierung auf die beteiligten Lieferarten der Netzwerkebene hat. Insbesondere die Integration spezialisierter Zulieferer und Dienstleister könnte Potenziale für eine weitere Differenzierung bieten. Bislang wurde die Erfolgsmessung zur Beurteilung und Weiterentwicklung der Supply-Chain-Differenzierung ausgeklammert. Bei der operativen Umset-

zung müssen Kennzahlen (Key Performance Indicators) definiert werden, die den Erfolg des Differenzierungsansatzes messen.

Die größte Chance und zugleich das bedeutendste Hindernis stellt die konsequente Umsetzung der Supply-Chain-Differenzierung als marktorientiertes Wettbewerbsinstrument dar. Denn entgegen dem vielleicht vorherrschenden Bild dient das Supply-Chain-Management nicht nur der effizienteren Bereitstellung von physischen Produkten. Vielmehr muss die Supply Chain einen Beitrag zur effektiven Befriedigung von Kundenbedürfnissen leisten.

Zusammenfassung

Zukünftig stehen nicht mehr einzelne Unternehmen, sondern ganze Wertschöpfungsnetzwerke im Wettbewerb zueinander. Mehrere unterschiedliche Supply Chains sind kundengruppenspezifisch aufzubauen und nebeneinander zu betreiben. Der Beitrag leitet aus der Fachliteratur und anhand von Fallbeispielen relevante Ebenen der Supply-Chain-Differenzierung her und entwickelt daraus ein Vorgehenskonzept. Eine Differenzierung der Supply Chains sollte über die gemeinsame Produktgestaltung mit dem Kunden, die logistische Produktbereitstellung sowie über die servicebasierte Nutzung der Produkte erfolgen.

Summary

In future, companies will not compete against each other, but rather »supply chain vs. supply chain«. To succeed in this inter-organizational competition, several different supply chains have to be built up side-by-side and to be aligned to specific customer groups. This article derives relevant levers in supply chain differentiation based on literature and case studies. It provides a comprehensive framework. A supply chain differentiation should be integrated in the joint product-design with the customer, the logistics product-supply and the service-based utilization of the products. Supply chain differentiation offers numerous potential to differentiate from competing value networks. The following steps are recommended: (i) supply chain-oriented segmentation of customers, (ii) formulation of supply chain requirements and the aligned strategies (iii) precise and specific embodiment of the distinguished supply chains.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Christopher, M./Towill, D. R.: Developing market specific supply chain strategies. In: The International Journal of Logistics Management, 13. Jg., 2002, H. 1, S. 1–14.
- 2 Vgl. Hilletoft, P.: How to develop a differentiated supply chain strategy. In: Industrial Management & Data Systems, 109. Jg., 2009, H. 1, S. 16–33 sowie Christopher, M./Peck, P./Towill, D.: A taxonomy for selecting global supply chain strategies. In: The International Journal of Logistics Management, 17. Jg., 2006, H. 2, S. 277–287.
- 3 Vgl. Beck, P./Hofmann, E./Stölzle, W.: One size does not fit all: An approach for differentiated supply chain management. In: International Journal of Services Sciences, 4. Jg., 2012, H. 3/4, S. 213–239. Siehe auch grundlegend zum Konzept: Hofmann, E./Beck, P./Füger, E.: The Supply Chain Differentiation Guide: A Roadmap to Operational Excellence, Berlin/Heidelberg 2012.
- 4 Vgl. Piller, F./Kumar, A.: Mass customization: providing custom products and services with mass production efficiency. In: Journal of Financial Transformation, 18. Jg., 2006, S. 125–131, sowie Fuller, J. B./O’Connor, J./Rawlinson, R.: Tailored logistics: the next advantage. In: Harvard Business Review, 71. Jg., 1993, H. 3, S. 87–93.
- 5 Vgl. Eßig, M./Hofmann, E./Stölzle, W.: Supply Chain Management, München 2013, S. 41.
- 6 Vgl. Eßig, M./Hofmann, E./Stölzle, W.: a. a. O., S. 84 ff.
- 7 Piller, F./Kumar, A.: a. a. O.
- 8 Zum Wirtschaften in Netzwerken siehe Eßig, M./Hofmann, E./Stölzle, W.: a. a. O., S. 12 ff.
- 9 Vgl. Porter, M. E.: The contribution of industrial organization to strategic management. In: Academy of Management Review, 59. Jg., 1981, H. 4, S. 609–620.
- 10 Vgl. Barney, J. B.: Firm resources and sustained competitive advantage. In: Journal of Management, 17. Jg., 1991, H. 1, S. 99–120.
- 11 Vgl. Dyer, J. H./Singh, H.: The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. In: Academy of Management Review, 23. Jg., 1998, H. 4, S. 660–679.
- 12 Vgl. Vargo, S./Lusch, R. F.: Evolving to a new dominant logic for marketing. In: Journal of Marketing, 68. Jg., 2004 a, H. 1, S. 1–17, sowie Vargo, S./Lusch, R. F.: The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. In: Journal of Service Research, 6. Jg., 2004b, H. 4, S. 324–335.
- 13 Fuller, J. B./O’Connor, J./Rawlinson, R.: a. a. O.
- 14 Fisher, M. L.: What is the right supply chain for your product? In: Harvard Business Review, 75. Jg., 1997, H. 2, S. 105–116; Childerhouse, P./Aitken, J./Towill, D. R.:

- Analysis and design of focused demand chains. In: *Journal of Operations Management*, 20. Jg., 2002, H. 6, S. 675–689.
- 15 Pagh, J. D./Cooper, M. C.: Supply chain postponement and speculation strategies: how to choose the right strategy. In: *Journal of Business Logistics*, 19. Jg., 1998, H. 2, S. 13–33; Aitken, J./Childerhouse, P./Christopher, M./Towill, D.: Designing and managing multiple pipelines. In: *Journal of Business Logistics*, 26. Jg., 2005, H. 2, S. 73–95.
- 16 Vgl. Christopher, M./Towill, D. R.: Supply chain migration from lean and functional to agile and customized. In: *Supply Chain Management: An International Journal*, 5. Jg., 2000, H. 4, S. 206–213.
- 17 Piller, F./Kumar, A.: a. a. O.
- 18 Hilletoft, P.: a. a. O. Der Punkt, an dem dieser Übergang stattfindet, wird daher auch als Entkopplungspunkt bezeichnet.
- 19 Vgl. Buchholz, L.: *Strategisches Controlling: Grundlagen – Instrumente – Konzepte*, Wiesbaden 2013, S. 262, sowie grundlegend Porter, M. E.: *Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, Frankfurt a. M./New York 1999.
- 20 Vgl. Porter, M. E.: a. a. O.; Barney, J. B.: a. a. O.; Dyer, J. H./Singh, H.: a. a. O.; Vargo, S./Lusch, R. F.: a. a. O.; Fuller, J. B./O'Connor, J./Rawlinson, R.: a. a. O.; Fisher, M. L.: a. a. O.; Childerhouse, P./Aitken, J./Towill, D. R.: a. a. O.; Pagh, J. D./Cooper, M. C.: a. a. O.; Christopher, M./Towill, D. R.: a. a. O.; Christopher, M./Peck, P./Towill, D.: a. a. O.; Aitken, J./Childerhouse, P./Christopher, M./Towill, D.: a. a. O.; Piller, F./Kumar, A.: a. a. O.; Hilletoft, P.: a. a. O.
- 21 Vgl. Bendapudi, N./Leone, R. P.: Psychological implications of customer participation in co-production. In: *Journal of Marketing*, 67. Jg., 2003, H. 1, S. 14–28.
- 22 Vgl. Piller, F./Kumar, A.: a. a. O.
- 23 In diesem Zusammenhang kann auch von »Co-creation experiences« gesprochen werden. Vgl. Prahalad, C. K./Ramaswamy, V.: Co-creation experiences: The next practice in value creation. In: *Journal of Interactive Marketing*, 18. Jg., 2004, H. 3, S. 5–14.
- 24 Zur Nutzung mehrerer Absatzkanäle siehe Schögel, M.: *Mehrkanalsysteme in der Distribution*, Wiesbaden 1997.
- 25 Vgl. Pfohl, H.-Chr.: *Logistiksysteme: betriebswirtschaftliche Grundlagen*, Berlin 2010.
- 26 Der Gedanke ist eng verbunden mit dem »Availability-to-Promise«-Ansatz. Vgl. Ball, M. O./Chen, C.-Y./Zhao, Z.-Y.: Available To Promise. In: Simchi-Levi, D./Wu, S. D./Shen, Z. M. (Hrsg.): *Handbook of Quantitative Analysis: Modeling in an E-Business Era*, Boston u. a. 2004, S. 446–483.
- 27 Vgl. Laakmann, K.: *Value Added Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb: Analyse, Generierung und Bewertung*, Frankfurt am Main 1995, S. 22.
- 28 Vgl. Vandermerwe, S./Rada, J.: *Servitization of business: Adding value by adding services*. In: *European Management Journal*, 6. Jg., 1988, H. 4, S. 314–324.
- 29 Vgl. Smith, W. R.: *Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies*. In: *Journal of Marketing*, 21. Jg., 1956, H. 1, S. 5.
- 30 Vgl. Mason-Jones, R./Naylor, J. B./Towill, D. R.: *Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace*. In: *International Journal of Production Research*, 38. Jg., 2000, H 17, S. 4.061–4.070.
- 31 Vgl. Definition der Association for Operations Management APICS (www.apics.org), <http://tinyurl.com/kthl26r>, <http://tinyurl.com/p487leb> (letzter Zugriff: 28.10.2014).
- 32 Vgl. »Factsheet coop@home« vom November 2011 auf www.coop.ch (PDF), <http://tinyurl.com/mz5sm4n> (letzter Zugriff: 28.10.2014).
- 33 Vgl. adidas group: *Geschäftsbericht 2012* (www.adidas-group.com), <http://tinyurl.com/nklosjj> (letzter Zugriff: 28.10.2014).



Prof. Dr. Erik Hofmann

Vize-Direktor des Lehrstuhls für Logistikmanagement und Dozent, Universität St. Gallen
erik.hofmann@unisg.ch