

Entwicklung von Supply Chain Strategien für eine Virtuelle Supply Chain Organisation (VISCO)

von Herwig Winkler¹

Zusammenfassung

Mit dem Aufbau und dem Betrieb einer Virtuellen Supply Chain Organisation (VISCO) ist es möglich, das Supply Chain Management erfolgreich zu realisieren. Zur Realisierung gemeinschaftlicher Wettbewerbsvorteile mit einer VISCO muss zwingend eine konsistente Supply Chain Strategie entwickelt werden. Mit der Supply Chain Strategie wird die strategische Stoßrichtung der VISCO festgelegt. Zur Umsetzung der Supply Chain Strategie ist eine Abstimmung mit den jeweiligen Unternehmensstrategien vorzunehmen.

1 Problemstellung

In der Vergangenheit wurde häufig versucht, betriebliche Geschäftsprozesse unternehmensintern aus einer isolierten und funktionsbezogenen Sichtweise zu optimieren. Lokale Optimierungen reichen heute jedoch aufgrund der Globalisierung des Wettbewerbs, steigender Anforderungen an kundenindividuelle Leistungen, kürzer werdender Markt- und Technologiezyklen sowie der damit verbundenen Individualisierung der Nachfrage und der hohen Wettbewerbsintensität nicht mehr aus, um langfristig erfolgreich im Wettbewerb bestehen zu können. Es ist deshalb erforderlich, Rationalisierungspotentiale mit Hilfe einer überbetrieblichen Abstimmung der Wertschöpfungsaktivitäten zu erschließen. Die Unternehmen sind gefordert, Maßnahmen gemeinsam zu ergreifen, um alle Strategischen Erfolgsfaktoren z.B. Kosten, Qualität, Zeit, Flexibilität, Service und Erzeugnisvielfalt gleichzeitig zu verfolgen. Zur Lösung dieser Probleme schlagen wir den Einsatz des Supply Chain Management vor. Mit Hilfe des Supply Chain Management sollen traditionelle Geschäftsbeziehungen umfassend reformiert und eine kooperative Zusammenarbeit in der Supply Chain erzielt werden.

Eine ganzheitliche Gestaltung und Optimierung der Supply Chain von den Vorlieferanten bis zu den Endkunden scheidet häufig aufgrund der vielfältigen Geschäftsbeziehungen und der daraus resultierenden hohen Komplexität für das Supply Chain Management. Zur Verringerung der Komplexität ist es zweckmäßig,

¹ Ass.-Prof. Dr. Herwig Winkler ist Habilitand am Lehrstuhl für Produktions-, Logistik- und Umweltmanagement der Universität Klagenfurt bei o.Univ.-Prof. Dr. Bernd Kaluza, Universitätsstraße 65 - 67, A-9020 Klagenfurt. E-Mail: herwig.winkler@uni-klu.ac.at

sich auf einen bestimmten Teilbereich in der Supply Chain zu konzentrieren und diesen strategisch zu gestalten und zu optimieren.² Dies ist z.B. mit einem strategischen Unternehmensnetzwerk erreichbar, das sich über weite Bereiche der Supply Chain erstreckt.³ Eine neue, viel versprechende Möglichkeit dafür stellt die Bildung einer Virtuellen Supply Chain Organisation (VISCO) dar.

Die VISCO ist eine zielgesteuerte Organisation, die auf einem stabilen und teilweise hierarchisch ausgerichteten Unternehmensnetzwerk basiert. Aufgrund der langfristigen strategischen Zusammenarbeit verschiedener Partner einer Supply Chain sind spezielle Supply Chain Strategien zu formulieren. Ziel des Beitrages ist es, die Besonderheiten der Planung und Abstimmung von Supply Chain Strategien für die VISCO vorzustellen. Dazu werden zunächst einige Grundlagen zur Strategielehre und zur VISCO vorgestellt. Anschließend werden die strategische Planung und Strategiebildung in der VISCO diskutiert und die Besonderheiten der Supply Chain Strategien besprochen.

2 Grundlagen der Strategielehre und der Strategieplanung und -entwicklung

Der Begriff "Strategie" wird im Schrifttum sehr uneinheitlich verwendet und eine eindeutige Definition existiert nicht.⁴ HINTERHUBER grenzt den Strategiebegriff wie folgt ab: „Die Strategie ist zusammenfassend ein Problemfindungs- und Problemlösungspfad in komplexen Situationen, der um so mehr an Bedeutung gewinnt, je komplexer die Probleme, d.h. die Beziehungen zwischen der Unternehmung und der Umwelt sind; sie besteht in der Lösung vielschichtiger Probleme durch den Versuch, die Komplexität mit Hilfe organisatorischer Methoden beherrschbar zu machen.“⁵

Grundsätzlich lassen sich zwei unterschiedliche Strategieverständnisse unterscheiden. Es handelt sich dabei einerseits um die klassische Strategieauffassung und andererseits um die Schule nach MINTZBERG als dem Gegenstück dazu. Nach der klassischen Strategieauffassung sind Strategien das Ergebnis von formalen und rationalen Planungen der Unternehmen, die ein geplantes Maßnahmenbündel enthalten, um langfristige Ziele zu erreichen. Dabei muss beachtet werden, dass Strategien aus einer Vielzahl miteinander verwobener und somit auch abhängiger Einzelentscheidungen bestehen. Daraus folgt, dass eine Veränderung der Strategie häufig mit einem hohen Veränderungsaufwand im Unternehmen verbunden ist.⁶ Ein weiteres Merkmal von Strategien ist, dass sie in einem hierarchischen Kon-

² Vgl. Stadler/Kilger (2004), S. 7.

³ Zu Netzwerken vgl. z.B. Sydow (1999), Hippe (1996), S. 24 ff. Zu Interorganisationsbeziehungen vgl. Sydow/Windeler (1994), S. 2 f.

⁴ Vgl. beispielsweise Gälweiler (2005), S. 65 f., Kreikebaum (1997), S. 17 ff., Hammer (1998), S. 50, Mintzberg et al. (2002), S. 22.

⁵ Hinterhuber (2004), S. 145.

⁶ Vgl. Macharzina (1999), S. 197 f.

strukt eingebunden sind. An oberster Stelle der Strategieentwicklung und -umsetzung stehen die Vision und die Mission, gefolgt von den strategischen Zielen, den eigentlichen Strategien, die als Bündel strategischer Maßnahmen anzusehen sind und schließlich den konkreten Umsetzungsmaßnahmen.⁷ Zur Erreichung der strategischen Ziele müssen Maßnahmenpakete geplant werden, die eine Realisierung der Ziele ermöglichen. Dazu ist es notwendig, den einzelnen Maßnahmenpaketen bestimmte Ressourcen zuzuweisen. Strategien stellen deshalb auch das Resultat von Verhandlungsprozessen um knappe Unternehmensressourcen dar.⁸

Als Gegenposition zum klassischen Strategieverständnis ist die Schule um MINTZBERG zu sehen. Für die Vertreter dieser Richtung stellen Strategien nicht zwingend Ergebnisse formaler rationaler Planungen dar.⁹ Strategien entstehen nicht nur durch Planen und Denken, sondern so, wie Handwerker ihre Arbeit erledigen. Ein Handwerker vereint spezifisches Wissen und Können, Hingabe und Perfektion durch Beherrschen von Details. Außerdem nützt er seine Erfahrung, um Werkzeug und Arbeitsmaterial optimal miteinander zu verbinden. So vermengen sich Planen und Ausführen zu einem unaufhörlichen, zum Teil sogar unbewussten Lernprozess. MINTZBERG unterscheidet zwischen bewussten und beabsichtigten Strategien, die weiters in realisierte und nicht realisierte Strategien unterteilt werden. Realisierte Strategien sind zudem um emergente (sich herausbildende) Strategien zu ergänzen.¹⁰

3 Entwicklung einer Virtuellen Supply Chain Organisation (VISCO) zur Umsetzung des Supply Chain Management

Zur Reduktion der Komplexität beim Supply Chain Management ist es zweckmäßig, sich auf einen Teilbereich der Supply Chain zu konzentrieren. In diesem Teilbereich sollen die relevanten Geschäftsbeziehungen identifiziert und strategisch gestaltet werden.¹¹ Dazu empfehlen wir, ein strategisches Unternehmensnetzwerk in Form einer Virtuellen Supply Chain Organisation (VISCO) zu bilden. Wir orientieren uns dabei an den Arbeiten von SCHOLZ, der den Begriff der Virtuellen Organisation geprägt hat. Er versteht darunter eine spezifische Form von Unternehmenszusammenschlüssen, die sich durch eine besondere Zielsetzung und Organisation auszeichnet. Es steht dabei keine Konzernbildung im Vordergrund sondern eine enge Zusammenarbeit auf freiwilliger Basis. Damit entsteht eine "Quasi-Organisation", die wie ein reales Unternehmen zu führen ist.¹²

⁷ Vgl. Hungenberg (2004), S. 22 ff.

⁸ Vgl. Welge/Al-Laham (2004), S. 14.

⁹ Vgl. Mintzberg (1996), S. 459 ff., Mintzberg (1991), S. 10 ff.

¹⁰ Vgl. Mintzberg et al. (2002), S. 23 ff. insbesondere das Schaubild auf S. 26.

¹¹ Vgl. Stadler/Kilger (2004), S. 7, Wilding (1998), S. 599 ff., Lambert/Cooper (2000), S. 65 ff.

¹² Vgl. Scholz (1994), S. 14., Scholz (1998), S. 1 ff., Scholz (2000), S. 1 ff., Scholz (2003), S. 463 ff.

Die zu bildende Supply Chain Organisation entsteht im institutionellen Sinn virtuell, d.h. alle Beziehungen zwischen den beteiligten Unternehmen ergeben sich aufgrund der Kombination bereits bestehender Unternehmenspotentiale.¹³ Die Selbständigkeit der einzelnen beteiligten Unternehmen bleibt weiter erhalten. Aus diesem Grund kann von der Bildung einer Virtuellen Supply Chain Organisation (VISCO) durch das Supply Chain Management gesprochen werden:

Gesamtheitlich betrachtet handelt es sich bei der VISCO um ein stabiles strategisches Unternehmensnetzwerk mit einem hohen, nicht notwendigerweise kapitalbezogenem Integrationsgrad der Netzwerkmitglieder innerhalb der Supply Chain. Die VISCO ist ein nach außen homogenes und nach innen heterogenes, teilweise hierarchisch geführtes System, das sich aus der zielgerichteten Kombination der einzelnen an der Wertschöpfung beteiligten Unternehmen ergibt.

Von den beteiligten Unternehmen wird eine Konzentration auf Kernkompetenzen und eine enge Zusammenarbeit mit ausgewählten Partnern angestrebt, um Ressourcenkomplementaritäten zu erzielen. Für den Daten- und Informationsaustausch der Partner können moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) und Netzwerksysteme, wie das Internet und Advanced Planning Systems (APS) eingesetzt werden.¹⁴ Weiters sind in allen Teilen der VISCO geeignete Logistikkonzepte und -systeme erforderlich, um eine effektive und effiziente Materialbereitstellung zu gewährleisten.¹⁵

Die Bildung der VISCO wird in der Supply Chain häufig von einem fokalen Unternehmen¹⁶ initiiert. Dieses fokale Unternehmen kann z.B. ein bedeutendes Industrie- oder Handelsunternehmen sein, das aufgrund seines großen Einflusses die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit bestimmt.¹⁷ Zur Bildung der VISCO sind zunächst vom fokalen Unternehmen für die Wertschöpfung bedeutende Lieferanten und Kunden auszuwählen. Die Partnerbewertung und -auswahl spielt eine große Rolle für den späteren Erfolg der VISCO.¹⁸ Partner sind nicht nur nach ihrer Leistungsfähigkeit zu beurteilen sondern zudem hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Wertschöpfung.¹⁹ In bilateralen (z.T. informellen) Gesprächen zwischen dem fokalen Unternehmen und den potentiellen Partnern sind grundsätz-

13 Virtualität beschreibt eine "Als-ob-Realität", d.h. das Untersuchungsobjekt tritt zwar in Erscheinung, ist aber real bzw. physisch nicht vorhanden. Vgl. Scholz (2003), S. 466 ff., Davidow/Malone (1993), S. 13. Zu den Besonderheiten Virtueller Unternehmen vgl. auch Blecker (1999), S. 23 ff. und die dort zitierte Literatur.

14 Vgl. Scheer/Herrmann (2003), S. 365 ff., Nissen (2002), S. 27 ff.

15 Vgl. Lambert/Pohlen (2001), S. 1 ff., Lambert et al. (1996) S. 1 ff., Nenninger/Hillek (2000), S. 1 ff.

16 Fokale Unternehmen werden auch als "hub firms" bezeichnet. Vgl. Jarillo (1988), S. 32.

17 Vgl. Schmid-Lutz (1999), S. 109 ff. und Schwarz (1996), S. 352.

18 Vgl. Wohlgemuth (2002), S. 1 ff.

19 Vgl. Kaluza et al. (2003), S. 31 ff.

liche Interessen für eine enge Zusammenarbeit abzustimmen. Anschließend wird konkret über eine Kooperation und Netzworkebildung verhandelt.²⁰ In der Initiierungsphase der VISCO werden bedeutende Aufgaben vom fokalen Unternehmen an die beteiligten Partner verteilt und die Geschäftsbeziehungen entsprechend der vorliegenden Anforderung optimiert.²¹ Es werden auch Möglichkeiten geprüft, Geschäftsbeziehungen zu Partnern zu überwachen, die zwar nicht Teil der VISCO sind, denen allerdings eine besondere Bedeutung für die Wertschöpfung zukommt. Abbildung 1 zeigt die mögliche Struktur und die Grenze einer VISCO in der Supply Chain. Innerhalb des gepunkteten Bereiches befinden sich das fokale Unternehmen und die vom fokalen Unternehmen ausgewählten Partner. Die Abbildung zeigt zudem, dass mit Hilfe der VISCO ein großer Bereich der Supply Chain gestaltbar und optimierbar ist.

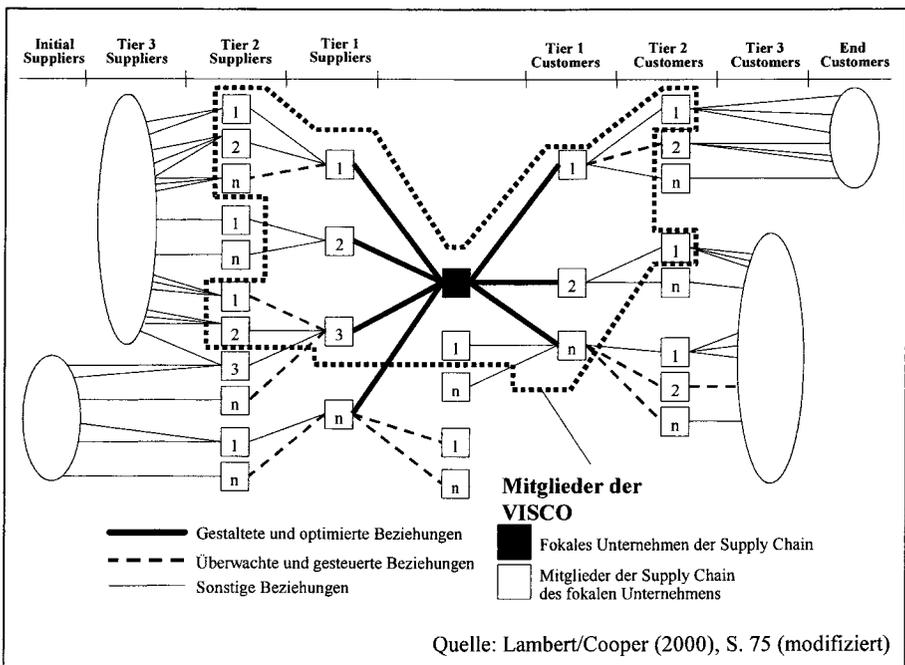


Abbildung 1: Struktur einer VISCO innerhalb einer Supply Chain

Die VISCO ist nicht nur ein Logistiknetzwerk²², welches Beschaffungs-, Produktions- und/oder Distributionsnetzaufgaben wahrnimmt, sondern es wird eine um-

²⁰ Vgl. auch Meckl (1995), S. 25 ff.

²¹ Vgl. Simchi-Levi et al. (2000), S. 1 ff., Tan (2001), S. 1 ff. Zum Beziehungsmanagement vgl. Stölzle (2000), S. 1 ff.

²² Ein Logistiknetzwerk hat die Aufgabe, den Waren- und Informationsfluss zu gestalten und zu optimieren. Charakteristisch für Logistiknetzwerke ist die Konzentration auf Kernkompetenzen, die partnerschaftliche Gestaltung der Geschäftsprozesse, dezentral verfügbares Exper-

fassende Zusammenarbeit bei allen Unternehmensfunktionen angestrebt. Es sind daher in der VISCO grundsätzlich langfristige Geschäftsbeziehungen aufzubauen, um das Risiko für die Teilnehmer besser einschätzen zu können und so eine höhere Stabilität der Zusammenarbeit zu gewährleisten.²³ Die VISCO wird immer supply-chain-spezifisch konfiguriert, d.h. je nach den vorliegenden Anforderungen werden die Geschäftsbeziehungen starr oder flexibel gestaltet. In starren programmzentrierten Supply Chains liegt der Schwerpunkt des Supply Chain Management aufgrund einer gut planbaren Nachfrage z.B. im Aufbau einer kostenminimalen Auftragsabwicklung. Flexible auftragsorientierte Supply Chains sind dadurch gekennzeichnet, dass hier die Nachfrage nur schwer planbar ist.²⁴ Vom Supply Chain Management ist deshalb ein hohes Flexibilitätspotential aufzubauen, um diese Herausforderungen zu meistern. Für die teilnehmenden Unternehmen hat dabei insbesondere die proaktive Komponente der Flexibilität eine große Bedeutung, damit sie nicht nur anpassungsfähig, sondern auch beweglich und änderungsfähig sind.²⁵

Die Steuerung der VISCO wird von einem Gremium übernommen, das sich aus Mitgliedern der beteiligten Unternehmen rekrutiert. Dieses Steuerungsgremium legt die langfristigen Ziele fest, plant die Inhalte der Supply Chain Strategie und beschließt die notwendigen Umsetzungsmaßnahmen gemeinsam. Zudem kontrolliert es die Implementierung der Supply Chain Strategie in den einzelnen Unternehmen und überprüft den Zielerreichungsgrad der umgesetzten Maßnahmen. Für die Bewältigung dieser Aufgaben ist ein supply-chain-spezifisches Führungssystem erforderlich, das aus einem Ziel-, einem Planungs-/Kontroll-, einem Informations- und einem Organisationssystem besteht.²⁶ Aufbau und Abstimmung der Führungsteilsysteme sowie die Entwicklung spezifischer Führungsinstrumente werden vom Supply Chain Controlling unterstützt.

tenwissen und der Einsatz von modernen IuK-Technologien. Vgl. Baumgarten/Darkow (1999), S. 146.

23 Vgl. Baumgarten/Darkow (1999), S. 147, Männel (1996), S. 1 ff. Zur Stabilität in Unternehmensnetzwerken vgl. auch Kaluza/Blecker (1998), S. 27 ff.

24 Vgl. Corsten/Gabriel (2004), S. 225.

25 Vgl. Kaluza (1994), S. 52 ff., Kaluza (1996a), S. 257 ff.

26 Vgl. dazu Küpper (2001), S. 14 und die dort zitierte Literatur.

4 Strategische Planung und Strategiebildung in der VISCO

Mit Hilfe der Bildung und dem Betrieb einer VISCO sind vielfältige Erfolgspotentiale zu erschließen. Eine von Ringle et al. durchgeführte empirische Untersuchung²⁷ belegt, dass für die partizipierenden Unternehmen Kostensenkungen im Bereich Forschung & Entwicklung, geringere Kosten für Vorprodukte und die Materialbeschaffung, ein optimaler Ressourceneinsatz, eine Verbesserung der innerbetrieblichen Abläufe und Prozesse, verbesserte Serviceleistungen, ein Know-how-Zuwachs sowie eine schnellere und flexiblere Reaktion auf veränderte Wettbewerbsbedingungen zu erzielen sind. Damit sind positive Auswirkungen auf die Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität, Zeit und Flexibilität simultan möglich.²⁸

Zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und zur Verbesserung des Erfolges der Teilnehmer einer VISCO ist es zuerst notwendig, die strategische Situation des Supersystems VISCO zu analysieren und anschließend eine geeignete Supply Chain Strategie zu formulieren.

4.1 Strategische Analysen für die Strategieplanung der VISCO

Supply Chain Strategien legen die Entwicklungsrichtung, die Gestaltung der Strukturen sowie die Art der Zusammenarbeit in der VISCO fest. Zur Formulierung einer geeigneten Supply Chain Strategie werden spezielle Informationen benötigt, die mit Hilfe strategischer Analysen zu sammeln sind. Es sind dazu besonders die Wirkungszusammenhänge zwischen der Umwelt, der VISCO und den einzelnen Unternehmen zu untersuchen.²⁹

Mit Hilfe einer globalen Umweltanalyse auf Supply Chain Ebene sollen politisch-rechtliche, gesellschaftliche, technologische, wirtschaftliche und ökologische³⁰ Rahmenbedingungen für die Bildung und den Betrieb einer VISCO bestimmt werden. Die Entwicklungen in diesen Bereichen entziehen sich größtenteils dem Einflussbereich der VISCO und müssen daher besonders genau beobachtet werden, um rechtzeitig Anpassungen bei den Ressourcen und Prozessen vornehmen zu können. Wir folgen hier WELGE/AL-LAHAM, die empfehlen, ein eigenständiges Informationssystem zur Umweltanalyse zu institutionalisieren und die Auswertung der möglichen Quellen systematisch und kontinuierlich durchzuführen.³¹

27 In der Untersuchung werden die Erfolgswirkungen einer Partizipation an Virtuellen Unternehmen untersucht. Virtuelle Unternehmen werden im Gegensatz zur VISCO häufig temporär gebildet und nach erfolgter Auftragsabwicklung wieder aufgelöst. Die Aussagen über die Erfolgswirkungen treffen jedoch für stabile langfristige Netzwerke genauso zu. Es ist sogar davon auszugehen, dass durch die strategischen Entwicklungsmöglichkeiten stärkere Effekte auftreten werden. Vgl. Ringle et al. (2005), S. 155 ff.

28 Vgl. zu den positiven Effekten des Supply Chain Management auch Tan et al. (1999), S. 1034 ff.

29 Zur Strategieformulierung vgl. Ansoff (1981), S. 8 ff., Ansoff (1984), S. 45 ff. bzw. Hippe (1997), S. 109.

30 Vgl. zu den ökologischen Rahmenbedingungen allgemein Kaluza (1996b), S. 41 ff., Kaluza/Pasckert (1997), S. 105 ff.

31 Vgl. Welge/Al-Laham (2004), S. 228.

Ein wichtiges Ziel der Strategischen Supply Chain Planung besteht darin, die VISCO rechtzeitig und im notwendigen Umfang an Veränderungen der Umwelt anzupassen.³² Dazu müssen jene Faktoren eruiert werden, die eine große Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit der VISCO und der beteiligten Unternehmen aufweisen. Es sollte dazu vom Steuerungsgremium z.B. eine Checkliste erstellt werden, die eine Übersicht über diese Kriterien enthält.³³

Die von PORTER entwickelte Branchenanalyse ist in modifizierter Form für das Strategische Management der VISCO einsetzbar.³⁴ Mit Hilfe dieser Analyse sind bedeutende Aussagen über die wettbewerbsrelevanten Zusammenhänge abzuleiten. Ursprünglich wurden von Porter die sogenannten "five forces" als die wesentlichen Wettbewerbskräfte in einer Branche untersucht. Dies sind die Wettbewerber in der Branche, Kunden, Lieferanten, potentielle neue Konkurrenten und Substitutionsprodukte.³⁵ Betrachtet man die VISCO als strategische Organisationsform innerhalb einer Supply Chain wird deutlich, dass die Wettbewerbskräfte neu definiert werden müssen. Dies ist notwendig, da bedeutende Lieferanten und Kunden in die VISCO integriert werden, wodurch deren Verhandlungsmacht z.T. durch Kooperationsverträge ersetzt wird. Weiters zu beachten sind jedoch einzelne Unternehmen, die in unterschiedlichen Supply Chains eingebunden sind und aufgrund ihrer Marktposition keine Kooperationsbeziehungen eingehen wollen. Dies sind z.B. unabhängige Zulieferer, Dienstleister und/oder Handelsbetriebe. Als kritische Wettbewerber kommen nicht mehr nur einzelne Unternehmen in Betracht sondern hauptsächlich andere Supply Chains, Netzwerke, Verbunde und Konzerne. Dabei besteht das Problem, dass von Konzernen abgesehen, die internen Beziehungen und Strukturen der Konkurrenten häufig nicht erkennbar sind. Damit ist schwer abzuschätzen, welche Unternehmen in welcher Form beteiligt sind und welche strategischen Erfolgsfaktoren im Wettbewerb eingesetzt werden. Potentielle Substitutionsprodukte und neue Technologien sollen ebenfalls genau beobachtet werden. Werden in diesem Bereich relevante Entwicklungen, z.B. Einsatzmöglichkeiten neuer Informations- und Kommunikationstechnologien übersehen, ist die Existenz der gesamten VISCO gefährdet, da andere Verbunde und Netzwerke diese nutzen, um sich Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Weiters muss grundsätzlich die Bildung potentieller neuer VISCOs beachtet werden. Es sind dabei die Erkenntnisse aus der PIMS-Untersuchung in modifizierter Form nutzbar. Die Bildung kooperativer Allianzen und Netzwerke in der Supply Chain ist umso wahrscheinlicher je höher der wirtschaftliche und wettbewerbsbezogene Druck auf die Unternehmen wird und je weniger innerbetriebliche Einsparungs- und Optimierungspotentiale vorhanden sind.³⁶ Da vertikale Unternehmenskonzentrationen in der unternehmerischen Praxis seltener auftreten als

³² Vgl. Zentes/Klein (2003), S. 259 ff

³³ Wie eine Checkliste aussehen könnte zeigt Pümpin (1980), S. 26 f. und Pümpin (1992), S. 194 f., obwohl sich seine Ausführungen auf einzelbetriebliche Ebene beschränken.

³⁴ Vgl. Porter (1979), S. 137 ff.

³⁵ Vgl. Porter (1998), S. 5, Porter (1987), S. 44 ff.

³⁶ Vgl. Morschett (2003), S. 389 ff.

horizontale, kann vermutet werden, dass das Eingehen einer kooperativen Zusammenarbeit häufig als angemessene Alternative angesehen wird. Kooperationen werden besonders dann gebildet, wenn eine geringe Investitionsintensität mit einer mittleren bis hohen Marktkonzentration gekoppelt ist und dadurch eine signifikante Verbesserung der Profitabilität der beteiligten Unternehmen zu erzielen ist.³⁷

Mit Hilfe der Branchenstrukturanalyse ist nicht nur eine Bestandsaufnahme der aktuellen strategischen Situation vorzunehmen. Es kann vielmehr bestimmt werden, welche strategische Ausrichtung Konkurrenten in Zukunft annehmen werden und welche Bedrohungen von ihnen zukünftig ausgehen.³⁸ Dazu sind zunächst die zukünftigen Ziele potentieller Konkurrenten zu untersuchen. Ist eine Zielvariation wahrscheinlich, werden auch entsprechende strategische Veränderungen erfolgen, die sich auf die Wettbewerbssituation auswirken. Weiters ist aus einer Veränderung der Ziele eine Veränderung interner und/oder externer Faktoren zu schließen. Daraus sind z.B. Hinweise für den Einsatz neuer Technologien und bedeutender strategischer Veränderungen im Unternehmensumfeld abzuleiten.³⁹ Zudem müssen neben den Zielen die Annahmen der Konkurrenten analysiert werden, die sich einerseits auf die eigene strategische Situation und zum anderen auf die gesamte Branche beziehen. Die strategischen Annahmen der Konkurrenten sind besonders wichtig, weil sie in weiterer Folge als Ausgangspunkt für das Verhalten und die Reaktionsmuster der Konkurrenten zu sehen sind.

Nach den Umweltanalysen wird die Supply Chain analysiert, indem schwerpunktmäßig die Ressourcenausstattung der vorhandenen Unternehmen untersucht wird. Daraus sind Stärken und Schwächen für die VISCO abzuleiten, die in weiterer Folge Gegenstand strategischer Pläne sind. Diese umfassende Analyse sollte ein möglichst objektives Bild der strategischen Möglichkeiten und Grenzen der VISCO liefern.⁴⁰ Zur Identifikation der Stärken und Schwächen in der VISCO ist eine Potentialanalyse (Ressourcenanalyse) durchzuführen. Dabei ist es wichtig, dass sämtliche Unternehmens- und Funktionsbereiche der Unternehmen analysiert werden. Ziel dieser Analyse ist es, Interdependenzen, Überschneidungen sowie Doppelarbeiten bei den an der VISCO beteiligten Unternehmen aufzudecken. Nach Durchführung dieser Analyse sind dann die jeweiligen Wertschöpfungsaktivitäten für die beteiligten Unternehmen festzulegen. Dazu müssen die Kernkompetenzen der Unternehmen, die Verbundmöglichkeiten sowie daraus resultierende Synergieeffekte berücksichtigt werden. Eine Einbindung entsprechender Logistik- und/oder Informationsdienstleister sollte ebenfalls in Betracht gezogen werden.⁴¹ Abbildung 2 zeigt beispielhaft die Zusammenhänge der primären und sekundären Funktionen einzelner Partner in der Supply Chain anhand einer leicht modifizierten Wertkette von PORTER.

37 Vgl. hierzu in Anlehnung an Buzzell/Gale (1989), S. 7 ff.

38 Vgl. hierzu und im folgenden Porter (1997), S. 78 ff., Porter (1996), S. 61 ff.

39 Vgl. Zentes/Klein (2003), S. 259 ff.

40 Vgl. Lehner/Florenz (2003), S. 144.

41 Vgl. Kummer (2001), S. 82 f.

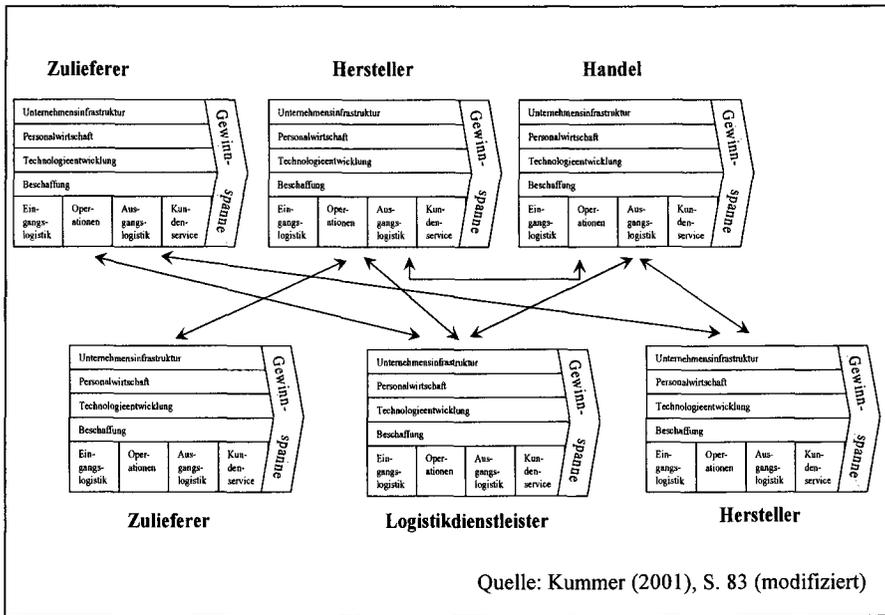


Abbildung 2: Durchführung der Wertkettenanalyse in der VISCO

Für die Interpretation der Ergebnisse ist es notwendig, die Potentialsumme im "Ganzen" zu sehen. Das bedeutet, dass nicht einzelne Unternehmensfaktoren allein zu bewerten sind, sondern die vorhandenen Potentiale der Unternehmen gebündelt in der VISCO zu betrachten sind. Wichtig ist dabei zu überprüfen, ob aufgrund der Integration eines weiteren Unternehmens in die VISCO eine strategische Verbesserung oder Verschlechterung eintritt. Im Rahmen dieser Analyse sind sowohl quantitative als auch qualitative Informationen einzubeziehen. Die möglichen Verbesserungspotentiale werden anhand der zur Verfügung stehenden Ressourcen, z.B. finanziellen, personellen, technologischen, physischen und organisatorischen beurteilt. Nachdem die Potentialanalyse durchgeführt wurde, ist ein Stärken/Schwächenkatalog zu erstellen, der alle strategisch relevanten Informationen enthält.

Zur Durchführung der strategischen Analysen sind z.T. auch Informationen aus einzelnen Unternehmen zu nutzen. Viele Unternehmen verfügen bereits aufgrund durchgeführter unternehmensinterner Analysen über bedeutende und aktuelle Informationen, die somit nicht noch einmal erhoben werden müssen. Als geeignete Informationsquellen der Potentialanalyse sind das interne und externe Rechnungswesen, Statistiken, Controllingberichte und -auswertungen, sowie Berichte der einzelnen Funktionsbereiche und interne Mitteilungen zu betrachten.⁴²

Den Abschluss der Analysephase bildet eine gesamthafte Darstellung der ermittelten Ergebnisse. Es werden die Ergebnisse der Supply Chain Analyse mit der

⁴² Vgl. Ehrmann (2002), S. 136.

Umweltanalyse kombiniert und vom Steuerungsgremium diskutiert, welche strategischen Handlungsmöglichkeiten für die VISCO bestehen.

4.2 Einsatz des logisch-inkrementellen Planungsmodells zur Formulierung einer Supply Chain Strategie

In ihren Überlegungen stellten QUINN⁴³ und MINTZBERG⁴⁴ fest, dass aufgrund der großen Unsicherheit bei der Durchführung der strategischen Planung die Anwendung des synoptischen Ansatzes nur schwer möglich ist.⁴⁵ Andererseits führt die Anwendung des inkrementellen Planungsmodells zu einem "Durchwursteln" ohne langfristige Zielorientierung, wodurch die Existenz eines Unternehmens gefährdet ist.⁴⁶ Aus der Kritik an den beiden Extremhaltungen wurde das logisch-inkrementelle Planungsmodell entwickelt, das im Kern eine Kombination der beiden traditionellen Ansätze in sich vereint.⁴⁷ Es ist daher von einer intermediären Stellung dieses Planungsmodells ausgehen.⁴⁸

Zur Durchführung der strategischen Planung und der Strategiebildung in der VISCO ist das logisch-inkrementelle Planungsmodell besonders gut geeignet. Dies ist damit zu begründen, dass aufgrund der Netzwerkstruktur und der dezentralen Umsetzung der strategischen Maßnahmen nicht alle Aufgaben detailliert planbar sind. Für die strategische Planung der VISCO müssen daher die traditionellen Analyseinstrumente entsprechend modifiziert werden, um eingesetzt werden zu können.

Nach Ansicht der Vertreter des logisch-inkrementellen Planungsmodells stellen betriebswirtschaftliche Organisationen keine monolithischen Gebilde dar, die von einer zentralen Instanz gesteuert werden, sondern sie bestehen aus einer Vielzahl aneinander gekoppelter, teilautonomer Systeme und sind damit z.T. mit unverträglichen Zielvorstellungen, Argumentationsmustern und Werthaltungen verbunden. Eine ganzheitliche widerspruchsfreie Strategiebildung und -umsetzung wird daher fast unmöglich. Aufgrund dieser Sichtweise wird der streng hierarchisch bestimmte Ablauf der Planung des synoptischen Ansatzes aufgehoben und zumindest teilweise dezentralisiert.⁴⁹

Wir vertreten die Auffassung, dass diese Situation auch in der VISCO vorliegt, da die einzelnen Unternehmen weiter selbständig bleiben und die Bildung der VISCO nur aufgrund der freiwilligen engeren Zusammenarbeit gebildet wird. Es ist daher auch nicht möglich, dass vom Steuerungsgremium Weisungen an die

43 QUINN untersuchte dabei zehn US-amerikanische Großunternehmen und leitete die Ergebnisse in diesen Ansatz über. Vgl. hierzu Rabl (1990), S. 37.

44 MINTZBERG entwickelte den Ansatz von QUINN weiter und setzt ihn im Rahmen seiner „Lernschule“ ein. Vgl. Mintzberg et al. (2002), S. 209 ff.

45 Vgl. Mintzberg (1991), S. 22 ff., Mintzberg/Quinn (1991), S. 1 ff.

46 Vgl. Hungenberg (2004), S. 12 sowie Hammer (1998), S. 108 ff.

47 Vgl. Bea/Haas (2001), S. 194.

48 Vgl. Wohlgemuth/Hess (2000), S. 22, Hess (2002), S. 1 ff.

49 Vgl. Schreyögg (1984), S. 182 f. und Rabl (1990), S. 32.

beteiligten Unternehmen erteilt werden. Es sind die einzelnen Unternehmen von der Zweckmäßigkeit der Supply Chain Strategie zu überzeugen, um so eine starke Beteiligung und Motivation sicherzustellen.

Für die Durchführung der Strategieplanung in der VISCO ist es angebracht, dass das logisch-inkrementelle Planungsmodell im Grunde der rationalen Planungslogik folgt und zudem auch verhaltenswissenschaftliche Ansätze in die Strategiebildung einbringt. Damit wird ermöglicht, dass die Strategieentwicklung als ein dauernder Lernprozess der VISCO durchgeführt wird, wobei die strategischen Globalziele als Orientierungsrahmen fungieren. Die Ziele und Erwartungen der Handlungsträger in den einzelnen Unternehmen stehen dabei entweder in einem komplementären, neutralen oder konfliktären Verhältnis. Während komplementäre Zielbeziehungen die gemeinsame Strategieentwicklung fördern, treten bei konfliktären Beziehungen Probleme auf. Zur Lösung dieser Probleme werden im Zeitablauf variable Zielbündel festgelegt, d.h. es wird einmal dem einen und ein anderes Mal dem anderen Ziel der Vorrang gewährt. Jene Probleme, bei denen keine Lösung möglich ist, werden auf einen späteren Zeitpunkt verschoben.⁵⁰ Die so entwickelten strategischen Pläne stellen grobe Leitlinien für die operative Umsetzung in den verschiedenen Organisationseinheiten dar. Daraus ergibt sich, dass Strategie und Struktur in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander stehen.⁵¹ In den Subsystemen werden durch eine Reaktion auf Veränderungen in der Umwelt Strategien initiiert und vorbereitet. Durch wechselseitige Abstimmung wird angestrebt, sachorientierte Problemlösungen und Konsense zu erreichen.⁵²

5 Besonderheiten von Supply Chain Strategien

5.1 Inhalte von Supply Chain Strategien

Es gibt derzeit keine einheitliche Auffassung, was unter einer Supply Chain Strategie zu verstehen ist und welche Inhalte und Aufgaben ihr zuzuordnen sind.⁵³ GEIMER/BECKER sind der Ansicht, dass eine Supply Chain Strategie das festlegt, "was ein Unternehmen mit der Supply Chain erreichen will und welche Leistungen damit zu erzielen sind"⁵⁴. Diese Sichtweise ist u.E. zu kritisieren, da in diesem Fall die Supply Chain Strategie aus der Unternehmensperspektive heraus formuliert wird und die besonderen Anforderungen der VISCO nicht beachtet werden.

Weiters wird im Schrifttum einer Supply Chain Strategie die Aufgabe zugeordnet, allgemein die Inhalte der Beschaffungspolitik, der Produktionspolitik und der Distributionspolitik einer Supply Chain zu definieren. Es werden dazu Maß-

⁵⁰ Vgl. Hess (2002), S. 1 ff., Wohlgemuth/Hess (2000), S. 22.

⁵¹ Vgl. dazu insbesondere Chandler (1962), S. 1 ff., Galbraith (1987), S. 343 ff.

⁵² Vgl. Schreyögg (1984), S. 239 f.

⁵³ Vgl. zu Strategien im Supply Chain Management Christopher (1998), S. 1 ff., Christopher/Towill (2000), S. 206 ff., Christopfer/Towill (2001), S. 235 ff.

⁵⁴ Geimer/Becker (2001), S. 20.

nahmen für die Beschaffung der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe determiniert, die Produktions- und Montageprozesse für die Verarbeitung fixiert sowie die Weitertransporte, Umschlagspunkte und die Lagerhaltung strategisch festgelegt.⁵⁵ Auch dabei ist kritisch anzumerken, dass die Supply Chain Strategie demnach eine erweiterte Beschaffungsstrategie mit einem Logistikschwerpunkt darstellen würde.

Wir fordern daher, dass aufgrund der engen Zusammenarbeit in der VISCO neben den logistischen Aufgaben weitere Aktivitäten, wie die gemeinsame Forschung und Entwicklung⁵⁶, das Kooperationsmanagement und die Informationsmanagementkonzepte in der Supply Chain Strategie berücksichtigt werden sollen. Eine Supply Chain Strategie legt somit fest, wie eine gesamte Supply Chain oder zumindest ein bedeutender Ausschnitt daraus, strategisch zu entwickeln ist. Es ist ein Bündel von Maßnahmen zu formulieren, mit dem die Effektivität der Leistungserstellung und -verwertung verbessert wird. Dazu sind alle wesentlichen Leistungsbereiche entlang der Supply Chain über verschiedene Unternehmen hinweg einzubeziehen. Das Steuerungsgremium der VISCO hat die Aufgabe, die einzelnen Unternehmensstrategien und die Supply Chain Strategie aufeinander abzustimmen. Dabei steht insbesondere die Herstellung eines Fit zwischen der Supply Chain Strategie, der Unternehmensstrategie, der Wettbewerbsstrategie und den Funktionalstrategien⁵⁷ im Mittelpunkt der Aufgaben.

Das Ziel der Supply Chain Strategiedefinition ist die Identifikation relevanter Wettbewerbsfaktoren und deren Umsetzung in Wettbewerbsvorteile. Dabei muss beachtet werden, dass die Formulierung der Supply Chain Strategie auf der Supply Chain Ebene stattfindet, die Umsetzung jedoch auf Unternehmensebene zu erfolgen hat. Die Supply Chain Strategie überlagert dabei die Unternehmensstrategien nicht, sondern ergänzt sie. Sie legt fest, in welchen Bereichen ein Unternehmen Spitzenleistungen erbringen soll und wo die Schnittstellen zu den anderen Teilnehmern liegen.

Bei der Formulierung von Supply Chain Strategien ist darauf zu achten, dass die Gestaltung der VISCO nicht nur als reaktive Maßnahme auf Aktionen der Konkurrenten und/oder Umwelteinflüsse gesehen wird. Vielmehr ist es notwendig, die Supply Chain Strategie so anzulegen, dass die VISCO als proaktive Waffe im Wettbewerb einzusetzen ist. Diese Auffassung deckt sich auch mit der Ansicht einiger Autoren, wonach zukünftig nicht mehr einzelne Unternehmen im Wettbewerb gegeneinander antreten, sondern ganze Supply Chains.⁵⁸

Die wichtigsten Inhalte der Supply Chain Strategie bestehen aus der Positionierung der VISCO und der Art der Zusammenarbeit in den Bereichen Beschaffung, Produktion, Absatz und F&E.⁵⁹ Hinsichtlich der Positionierung kann zwischen einer marktbezogenen und einer ressourcenbezogenen Positionierung unter-

55 Vgl. Chopra/Meindl (2003), S. 27, Handfield/Nichols (1999), S. 1 ff.

56 Zur Zusammenarbeit in Forschung und Entwicklung vgl. Oesterle (2003), S. 633 ff.

57 Vgl. dazu Kaluza/Blecker (2003b), S. 1 ff.

58 Vgl. dazu stellvertretend z.B. Pfohl (2000), S. 2 ff.

59 Vgl. Geimer/Becker (2001), S. 20.

schieden werden. Bei der marktorientierten Positionierung ist zunächst festzustellen, wer die relevanten (End)Kunden der VISCO sind und welche Bedürfnisse von ihnen ausgehen. Aufgrund der Anpassung der Ressourcen an die externen Anforderungen wird dieser Ansatz auch *Outside-In Approach* bezeichnet.⁶⁰ Damit ist eine zielorientierte Kombination von Kernkompetenzen zur Erstellung einer bestimmten Marktleistung verbunden.⁶¹ Es gilt zu klären, welche Produkte und Dienstleistungen von den Kunden verlangt werden, welche Stückzahlen notwendig sind und welche Anforderungen an den Lieferservice gestellt werden. Daran anschließend wird die Entstehung der Produkte und Dienstleistungen durch die VISCO bis zum Endkunden definiert.⁶² Aus den produktbezogenen Kundenanforderungen und den Rahmenbedingungen in der Supply Chain ergeben sich Anforderungen an die Ressourcen und Fähigkeiten der beteiligten Unternehmen. Die produktbezogenen Kundenanforderungen sind als vorgegebene Größe anzusehen aus denen prozessbezogene sowie potential- und ressourcenbezogenen Anforderungen an die Partner der VISCO abzuleiten sind. Je nach Anforderung an die Zielgrößen sind die besonderen Erfolgspotentiale der VISCO "Organisation", "Logistik" und "IuK-Technologien" entsprechend zu konfigurieren und festzulegen. Es werden z.B. bei ausgewählten Unternehmen im Bereich der Beschaffung Konzepte wie *Just-in-Time* oder *Efficient Replenishment* eingeführt. Bei der Lagerhaltung kommen *Konsignationslager* zur Anwendung und die Umschlagpunkte werden als *Transshipment-Konzepte*⁶³ ausgeführt. Die Warenwirtschaftssysteme der Partner sind mit *APS-Systemen* zu koppeln, wodurch *Echtzeitinformationen* vorhanden und ein *Available-to-Promise* ermöglicht werden.⁶⁴ Für die Leistungskonzeption werden insbesondere Module und Baugruppen definiert, die von Systemlieferanten zur Verfügung gestellt werden. Weiters wird der *Variantenbildungspunkt* (*decoupling point*) strategisch festgelegt und die notwendigen Bestände fixiert. Im Absatzbereich werden in Kombination mit *Logistikdienstleistern* die *Werks-, Zentral-, Regional- und Auslieferungslager* determiniert. Zudem werden in allen Bereichen *internetbasierte Koordinationssysteme* vorgesehen, wodurch eine schnelle Abstimmung aller Leistungsprozesse in der Supply Chain erzielt wird.⁶⁵ Damit entstehen je nach Wettbewerbslage *flexible Supply Chains*, die in kurzer Zeit *kundenindividuelle Produkte* liefern oder *starre Supply Chains*, bei denen die *kostengünstige Bereitstellung von Standardprodukten* im Mittelpunkt steht. Beide Typen können innerhalb einer Supply Chain auch kombiniert werden.

Weiters ist jedoch auch eine *ressourcenbezogene Bildung der VISCO* möglich.⁶⁶ Aufgrund der im Vergleich zum *Market-based-View* umgekehrten Vorgangsweise bei der *Strategieformulierung* spricht man auch vom *Inside-Out*

60 Vgl. Witt/Meyer (1998), S. 330 f., Zentes/Klein (2003), S. 260 f.

61 Vgl. Becker (1999), S. 163 f.

62 Vgl. Geimer/Becker (2001), S. 28.

63 Vgl. Wildemann (2001), S. 186 ff.

64 Vgl. Scheer/Herrmann (2003), S. 365 ff.

65 Vgl. Nissen (2002), S. 27 ff., Cotoaga et al. (2002), S. 249 ff.

66 Vgl. Prahalad/Hamel (1991), S. 66 ff. sowie Andrews (1996), S. 515.

Approach.⁶⁷ Eine auf Kernkompetenzen basierende Strategieentwicklung konzentriert sich auf diejenigen Ressourcen, z.B. Fähigkeiten, Fertigkeiten und Technologien, die den Kundennutzen maximieren und die notwendig sind, um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden.⁶⁸ Betrachtet man eine bestimmte Wertschöpfungskette, so ist davon auszugehen, dass spezielle Kernkompetenzen im fokalen Unternehmen und den anderen Unternehmen in der Supply Chain vorhanden sind. Es müssen deshalb bei der Bildung der VISCO die einzelnen Kernkompetenzen geprüft und anschließend gebündelt werden, um eine bestimmte Marktleistung herzustellen. Der relevante Markt ist in diesem Fall nicht vorgegeben sondern wird in Anlehnung an die vorhandenen Konfigurationsmöglichkeiten in der VISCO gesucht. Aufgrund einer kontinuierlichen Weiterentwicklung von Technologien sowie Veränderungen des Marktes, ist die VISCO dazu gezwungen, immer neue, strategisch relevante Kompetenzen aufzubauen und im Wettbewerb einzusetzen,⁶⁹ womit eine ständige Weiterentwicklung der VISCO einhergeht. Die Planung und Umsetzung der Supply Chain Strategie erfolgt hier basierend auf dem logisch-inkrementellen Planungsmodell mit Hilfe der Konfiguration und laufenden Anpassung der VISCO. Bei der Konfiguration der VISCO soll eine supply-chain-bezogene Wertschöpfungskette gebildet werden, bei der die beteiligten Unternehmen mit ihren Kernkompetenzen die einzelnen Aktivitäten abdecken. Zur Verbesserung der Leistung werden "Key Performance Indikatoren" gebildet, anhand derer eine ständige Verbesserung der Zusammenarbeit geplant und überwacht werden kann.⁷⁰

Eine stark ressourcenorientierte Strategieentwicklung führt jedoch dazu, dass Entwicklungen am Absatzmarkt übersehen werden. Aus diesem Grund fordern verschiedene Autoren die markt- und ressourcenorientierten Ansätze zusammenzuführen und notwendige Gestaltungsmaßnahmen zum erfolgreichen Bestehen im Wettbewerb simultan aus beiden Perspektiven zu erarbeiten.⁷¹ Mit Hilfe der VISCO ist es möglich, eine Kombination aus marktbezogener und ressourcenbezogener Positionierung herzustellen. Dazu wird die VISCO zunächst marktbezogen gebildet und anschließend um strategische Ressourcen erweitert, mit denen neue Märkte zu bedienen sind.⁷² Wir sind der Ansicht, dass aufgrund des Ausnutzens von Synergieeffekten eine höchst erfolgreiche Zusammenarbeit in der VISCO möglich ist. Die Supply Chain Strategie ist in diesem Fall so zu formulieren, dass einerseits die bestehenden Märkte optimal bedient werden und andererseits neue Ressourcen in der VISCO aufgebaut werden, um einen Wachstumsprozess zu forcieren.

67 Vgl. Zentes/Klein (2003), S. 261 ff., Hamel/Prahalad (1993), S. 75 ff.

68 Vgl. Hamel (1991), S. 83 ff., Hamel et al. (1989), S. 133 ff., Wohlgemuth/Hess (2000), S. 55.

69 Vgl. Harvey/Richey (2001), S. 107 f.

70 Vgl. Christopher/Lee (2001), S. 1 ff.

71 Vgl. beispielsweise Kaluza/Blecker (2000), S. 40.

72 Vgl. Heymann (1997), S. 39.

5.2 Abstimmung der Supply Chain Strategie mit den Unternehmensstrategien

5.2.1 *Herstellung des strategischen Fit zwischen Supply Chain Strategie und Unternehmensstrategie*

Bei der Strategiebildung und -umsetzung im Rahmen des Supply Chain Management ist das Modell des strategischen Fits von ANSOFF zu erweitern.⁷³ Es reicht aufgrund der notwendigen strategischen Abstimmung nicht mehr aus, nur den Fit zwischen der Umwelt und der Unternehmensstrategie sowie der vorhandenen Strukturen und der Kultur herzustellen. Es ist zudem ein Fit zwischen der Supply Chain Strategie, der Unternehmensstrategie, der Wettbewerbsstrategien und den Funktionalstrategien zu entwickeln.⁷⁴

Da die Bildung einer VISCO häufig von einem fokalen Unternehmen initiiert wird, wird die Supply Chain Strategie in der Entstehungsphase sehr stark durch die Unternehmensstrategie des fokalen Unternehmens geprägt. Eine weitergehende strategische Abstimmung mit Partnern erfolgt erst in der Betriebsphase, nachdem die VISCO gebildet wurde. Alle beteiligten Partner bekennen sich dann zur kooperativen Zusammenarbeit und sind nach Maßgabe der Anforderungen bereit, eine strategische Ausrichtung und Abstimmung vorzunehmen.⁷⁵ Dabei sind einerseits Gestaltungsempfehlungen für die Konfiguration der VISCO aus der Supply Chain Strategie abzuleiten als auch Grundsätze der einzelnen Unternehmen in die Supply Chain Strategie aufzunehmen. Nachdem der doppelte Fit auf Ebene der VISCO hergestellt wurde, ist der Fit zwischen den Unternehmensstrategien und der Supply Chain Strategie herzustellen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ausschließliche top-down Vorgaben nicht zielführend sind. Die Abstimmung ist vielmehr in einem wechselseitigen Prozess vorzunehmen. Das bedeutet, dass nicht nur die Unternehmensstrategien anzupassen sind, sondern auch die Supply Chain Strategie entsprechend modifiziert werden muss. Auf der Unternehmensebene werden anschließend die Unternehmensstrategien und die Strukturen und Kulturen in den Unternehmen abgestimmt. Zu berücksichtigen ist bei der strategischen Abstimmung, dass die Unternehmensstrategien nicht nur durch die Supply Chain Strategie beeinflusst werden sondern auch die jeweilige unternehmensspezifische Umwelt einen großen Einfluss darstellt.⁷⁶ Die unternehmensspezifische Umwelt stellt zwar einen Teilbereich der supply chain spezifischen Umwelt dar. Das einzelne Unternehmen berücksichtigt bei der Strategieplanung jedoch nur den jeweils relevanten Umweltausschnitt.⁷⁷ Auftretende Interessenskonflikte aufgrund der Anpassungserfordernisse durch die Supply Chain Strategie und den Umwelteinflüssen sind mit Hilfe geeigneter Ausgleichsmaßnahmen aufzulösen.⁷⁸ Beispielsweise ist in bedeutenden

⁷³ Vgl. Ansoff (1984), S. 1 ff., Ansoff (1981), S. 1 ff.

⁷⁴ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 254 f. und die dort zitierte Literatur, Bellmann (1996), S. 55.

⁷⁵ Vgl. Meckl (1995), S. 25 ff., Bleicher (1991), S. 683.

⁷⁶ Vgl. Bellmann (1996), S. 55.

⁷⁷ Vgl. Bellmann (1996), S. 56.

⁷⁸ Vgl. Bleicher (1991), S. 683.

Fällen die Supply Chain Strategie anzupassen, es sind dem Unternehmen entsprechende finanzielle Anreize zu bieten, um strategische Anpassungen vorzunehmen oder es ist überhaupt von einer strategischen Abstimmung abzusehen. Abbildung 3 zeigt übersichtlich die relevanten strategischen Bereiche, die abzustimmen sind, um einen strategischen Fit herzustellen.

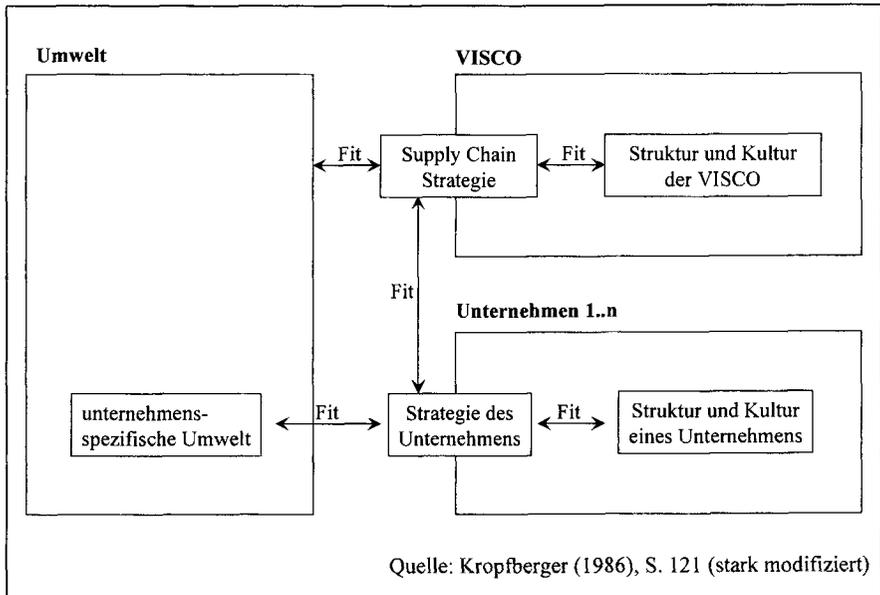


Abbildung 3: Die Herstellung des strategischen Fit in der VISCO

Grundsätzlich sind bei der strategischen Planung und der anschließenden Strategieentwicklung in einem Unternehmen drei Betrachtungsebene zu unterscheiden. Dabei handelt es sich um die Gesamtunternehmensstrategie, die Wettbewerbsstrategie auf Ebene der strategischen Geschäftsfelder und um die jeweiligen Funktionalstrategien, im operativen Umsetzungsbereich.⁷⁹ Diese drei Strategieebenen können im sogenannten Strategiekegel nach ZAHN abgebildet werden.⁸⁰ An der Spitze sind die Unternehmensstrategien angesiedelt, darunter liegen auf der Ebene der strategischen Geschäftsfelder die Wettbewerbsstrategien. Auf der Ausführungsebene sind Funktionalstrategien zu formulieren. Damit die Strategien erfolgreich umzusetzen sind, ist eine Abstimmung der verschiedenen Strategieebenen erforderlich. Die Wettbewerbsstrategien sind mit der Unternehmensstrategie und den funktionalen Strategien abzustimmen.⁸¹

⁷⁹ Vgl. Kaluza/Blecker (2000), S. 38.

⁸⁰ Vgl. Zahn (1988), S. 527.

⁸¹ Vgl. Kaluza/Blecker (2003b), S. 1 ff.

5.2.2 *Abstimmung der Supply Chain Strategie und der Unternehmensstrategien mit einem erweiterten Strategiekegel*

Durch die Formulierung einer eigenen Supply Chain Strategie ist der traditionelle Strategiekegel nach ZAHN um eine Ebene zu erweitern. Da die Supply Chain Strategie nicht aus einer einzelnen Unternehmenssicht formuliert wird sondern damit die strategische Stoßrichtung der VISCO bestimmt wird, ist die Supply Chain Strategie über der Unternehmensstrategie anzusiedeln. Das bedeutet, dass die darunter liegenden Strategieebenen mit der Supply Chain Strategie abzugleichen sind, um Strategiekonflikte zu vermeiden.⁸²

Jene Unternehmen, die überwiegend für die VISCO tätig sind richten ihre Gesamtunternehmensstrategie auf die Supply Chain Strategie aus. Die Gesamtunternehmensstrategie ist die oberste Strategieebene im Unternehmen und gibt die generelle strategische Stoßrichtung des Unternehmens vor. Es lassen sich dabei allgemein Wachstums-, Stabilisierungs- oder Desinvestitionsstrategien unterscheiden. In der Unternehmensstrategie ist festzulegen, welche Geschäftsfelder von einem Unternehmen zukünftig bearbeitet werden sollen.⁸³ Daher sind insbesondere unter einer ressourcenorientierten Gesamtbetrachtung des Unternehmens auf dieser Ebene Strategien festzulegen, die sämtliche vorhandenen bzw. verfügbaren Ressourcen und Kernkompetenzen möglichst effektiv nutzen. Zudem müssen die zukünftig notwendigen Ressourcen und Kernkompetenzen identifiziert und weiterentwickelt werden. Alle weiteren strategischen Entscheidungen sind auf die Unternehmensstrategie abzustimmen.⁸⁴

Je nachdem welche Wettbewerbsstrategie umgesetzt werden soll, müssen unterschiedliche strategische Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden. Die Verfolgung generischer Wettbewerbsstrategien nach Porter ist auch in Netzwerken und ähnlichen Kooperationsformen möglich.⁸⁵ Nach dem Konzentrationsprinzip⁸⁶ und dem Konsistenzprinzip⁸⁷ müssen sich alle Teilnehmer der VISCO auf ihre wesentlichen strategischen Positionen konzentrieren. Dazu sind die Wettbewerbsstrategien der beteiligten Unternehmen entsprechend abzustimmen. Wird eine Kostenführerschaftsstrategie verfolgt, so ist der Schwerpunkt der Maßnahmen des Supply Chain Management darauf zu legen, dass alle Teile und Baugruppen eines Endproduktes mit minimalen Kosten hergestellt und zusammengesetzt werden.⁸⁸ Dementsprechend wird die VISCO konfiguriert, indem solche Partner ausgewählt und vernetzt werden, mit deren Hilfe eine geforderte (Mindest-)Qualität zu minimalen Kosten

82 Vgl. Hippe (1997), S. 124.

83 Vgl. Bea/Haas (2001), S. 165 f.

84 Vgl. Hamel/Prahalad (1995), S. 52 und 65.

85 Vgl. Becker (1999), S. 164.

86 Die Unternehmen müssen sich für einen Strategietyp entscheiden, da eine Trade-off Beziehung zwischen den Maßnahmen der Kostensenkung und der Erhöhung der Differenzierung gibt.

87 Ab einem bestimmten Punkt sind weitere Kostensenkungen nur zu Lasten der Differenzierung möglich und umgekehrt.

88 Vgl. Kaluza/Blecker (2003a), S. 63 ff.

erzielt wird. Es ist hier besonders wichtig, eine effiziente inner- und überbetriebliche Prozessabwicklung zu realisieren. Bei der Umsetzung einer Differenzierungsstrategie werden Partner ausgewählt, die zur Realisierung der vom Endkunden geforderten Qualität beitragen. Je nach den Kundenanforderungen sind Zulieferer auszuwählen, die eine hohe Materialqualität sichern, innovative Dienstleistungen bereitstellen, über besondere Technologien verfügen und/oder wichtige Ressourcen besitzen. Der Schwerpunkt der Zusammenarbeit in der VISCO liegt in diesem Fall in der effektiven Vernetzung der Kernkompetenzen.

Aufgrund der Kritik an den Modellen von PORTER⁸⁹ wurden hybride Wettbewerbsstrategien entwickelt.⁹⁰ Diese Wettbewerbsstrategien streben eine gleichzeitige Erreichung von Kosten- und Differenzierungsvorteilen an. Mit Hilfe der VISCO wird die Möglichkeit geschaffen, Unternehmen mit einer unterschiedlichen strategischen Ausrichtung zu kombinieren. Damit können hybride Wettbewerbsstrategien erfolgreich unterstützt werden, indem mit Hilfe der Vernetzung von Kernkompetenzen sowohl Kosten gesenkt, die Qualität verbessert, die Flexibilität gesteigert, die Entwicklungs- und Durchlaufzeit reduziert und der Service verbessert wird. Damit eine niedrige Kostenposition erzielt werden kann, müssen bestimmte Teile eines Produktes von Unternehmen hergestellt werden, die eine Kostenführerschaft verfolgen. Andere Teile, die für den Kunden wichtige und sichtbare Merkmale enthalten sind von jenen Unternehmen zu fertigen, die eine Differenzierungsstrategie verfolgen. Mit Hilfe der eingesetzten IuK-Technologien sowie der Logistiksysteme und Dienstleister ist die Vernetzung der an der Wertschöpfung beteiligten Unternehmen so zu gestalten, dass auch die anderen strategischen Erfolgsfaktoren unterstützt werden.

Die konkrete Ausgestaltung der Erfolgspotentiale und damit die Umsetzung der Wettbewerbsstrategien ist mit Hilfe der Formulierung von Funktionalstrategien vorzunehmen. Funktionalstrategien enthalten Vorgaben für die Gestaltung und Führung der Funktionsbereiche eines Unternehmens.⁹¹ Demgemäß ist bei den Funktionalstrategien zwischen einer Beschaffungsstrategie, einer Produktionsstrategie, einer Absatzstrategie usw. zu unterscheiden. Grundsätzlich enthalten Funktionalstrategien Hinweise über die jeweilige Funktionspolitik und -ziele, die zentralen funktionalen Betrachtungsobjekte und das operative Funktionsmanagement. Die Funktionspolitik und -ziele stellen den Zusammenhang mit den übergeordneten Wettbewerbsstrategien und den Unternehmensstrategien. Es sind hier z.B. Vorgaben über den qualitativen und quantitativen Ressourceneinsatz und/oder die vorzunehmenden Investitionen zu beachten.

Als funktionale Objekte sind die zur Disposition stehenden Erfolgspotentiale anzusehen. Innerhalb der F&E-Strategie sind z.B. zukünftige Veränderungen bei der Technologieposition festzulegen, Produktionsstrategien enthalten Maßnahmen

⁸⁹ Zu einer umfangreichen Kritik bezüglich der generischen Strategien beispielsweise Kaluza/Kemminer (1997), S. 10 f. und Kaluza/Blecker (2000), S. 14 f.

⁹⁰ Vgl. hierzu Fleck (1995), S. 59 ff. sowie Kaluza/Blecker (1999), S. 261 ff.

⁹¹ Vgl. Welge/Al-Laham (2004), S. 403.

zur geplanten (Neu-)Strukturierung der Produktion, innerhalb von Beschaffungsstrategien wird der Einsatz einer Just-in-Time-Zulieferung festgelegt. Für das operative Funktionsmanagement werden allgemeine Rahmenvorgaben für die Handlungen sowie z.T. konkrete Vorgaben hinsichtlich der zu erreichenden Zielsetzungen formuliert. Da die Funktionsbereiche für die konkrete Durchführung der Leistungserstellung verantwortlich sind und somit über spezielle Ressourcen und Fähigkeiten verfügen müssen, sind sie bei der Bildung der Unternehmensstrategie einzubinden. In der Unternehmensstrategie werden die zentralen Entscheidungen über den Aufbau der Erfolgspotentiale getroffen. Die Funktionalbereiche haben dazu beizutragen, indem sie eine Selektionsaufgabe wahrnehmen.⁹² Inhalt der Selektionsaufgabe ist es, dass von den Funktionsbereichen spezielle Investitionsvorschläge eingebracht werden, da sie über besondere Detail- und Fachkenntnisse verfügen. Funktionalstrategien betreffen zwar die Ausführungsebene der einzelnen Unternehmen, dürfen aber nicht losgelöst von der Supply Chain Strategie betrachtet werden. Aufgrund der unternehmensübergreifenden Prozessorientierung des Supply Chain Management ist darauf zu achten, dass sich die Funktionalstrategien an den Bedürfnissen und Notwendigkeiten der Supply Chain Ebene orientieren.⁹³

Bei der Abstimmung der Supply Chain Strategie mit den Unternehmensstrategien können verschiedene Möglichkeiten in Betracht gezogen werden. Die Abstimmung kann sich entweder nur auf einen Strategietyp konzentrieren oder es sind mehrere und sogar alle Strategien anzupassen.⁹⁴ Es kann zunächst eine Abstimmung von Supply Chain Strategie und Unternehmensstrategie erfolgen. Dabei wird z.B. angestrebt, dass ein bestimmtes Unternehmen überdurchschnittlich wächst, um über das Ausnützen von Erfahrungskurveneffekten eine Kostenführerposition zu erreichen. Die erforderlichen Maßnahmen werden in der jeweiligen Unternehmensstrategie festgehalten und in Eigenverantwortung umgesetzt. Umgekehrt ist auch eine Konzentration auf Kernkompetenz bestimmter Unternehmen und damit eine Schrumpfung vorstellbar. Weiters ist die Supply Chain Strategie mit der Wettbewerbsstrategie abzustimmen. Es erfolgt z.B. in einem diversifizierten Unternehmen eine besondere strategische Ausrichtung eines Geschäftsfeldes auf die Anforderung einer bestimmten Supply Chain. Beispielsweise sind zur Erhöhung der Differenzierung Produkteigenschaften zu verändern und weiterzuentwickeln. Die Unternehmensgesamtstrategie wird in diesem Fall jedoch nicht geändert. Neben der Unternehmensstrategie und der Wettbewerbsstrategie ist die Supply Chain Strategie auch mit der Funktionalstrategie selektiv abzustimmen. Als Beispiel ist hier die Ausweitung der Beschaffung auf globale Beschaffungsmärkte anzusehen. Dies ist erforderlich, wenn Zulieferer für das fokale Unternehmen genau spezifizierte Teile und/oder Baugruppen zur Verfügung stellen müssen. In diesem Fall erfolgt eine Anpassung der Beschaffungsstrategien in dem liefernden Unter-

⁹² Vgl. Bea/Haas (2001), S. 181.

⁹³ Vgl. Hippe (1997), S. 124 f.

⁹⁴ Vgl. Kaluza/Blecker (2003a), S. 63 ff., Kaluza/Blecker (2001), S. 70.

nehmen. Abbildung 4 zeigt den erweiterten Strategiekegel mit der Supply Chain Strategie und die abzugleichenden Strategieebenen.

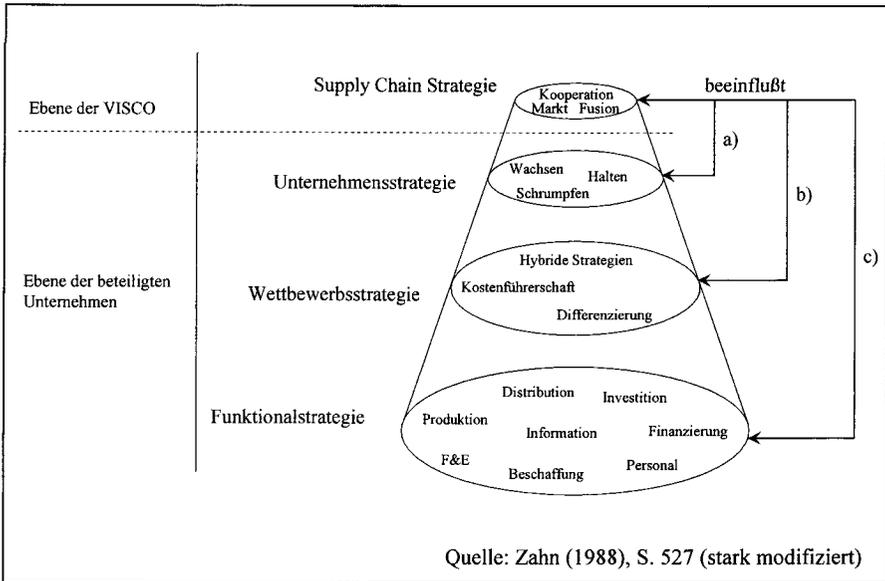


Abbildung 4: Die Supply Chain Strategie im erweiterten Strategiekegel

Aufgrund der Abstimmungsnotwendigkeit zwischen den Strategieebenen müssen auftretende Strategiekonflikte beachtet werden. Strategiekonflikte liegen dann vor, wenn nicht nur Ziele zwischen der VISCO und den Unternehmen festgelegt werden, sondern konkrete Umsetzungsmaßnahmen. Beispielsweise werden Unternehmen aufgefordert, Investitionen in neue Produktionssysteme zu tätigen, um bestimmte Qualitätsanforderungen zu erfüllen. Dadurch können Strategiekonflikte zwischen der Supply Chain Strategie und der Produktionsstrategie auftreten. Weiters treten Probleme bei jenen Unternehmen auf, die eine Kostenführerposition erreichen sollen und deshalb ein überdurchschnittliches Wachstum benötigen, wenn nicht entsprechende Finanzierungsmöglichkeiten vorhanden sind oder andere unternehmensbezogene Interessen verfolgt werden. Es liegt in diesem Fall ein Konflikt zwischen der Supply Chain Strategie, der Unternehmensstrategie und/oder der Wettbewerbsstrategie vor. Es ist also, ebenso wie bei der Zielbildung, darauf zu achten, Strategiekonflikte zu vermeiden und die bestehenden Strategien auf ihrer jeweiligen Ebene zu berücksichtigen und abzustimmen.

6 Fazit

Mit Hilfe der Bildung und des Betriebs einer VISCO gelingt es, ein integriertes Supply Chain Management erfolgreich umzusetzen. Durch die neu geschaffene Managementperspektive liegt ein breiter Handlungsspielraum für Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und des Erfolges der an der VISCO beteiligten Unternehmen vor.

Damit mit der VISCO gemeinschaftlich Wettbewerbsvorteile erzielt werden können, ist ein hoher Integrationsgrad bei den Ressourcen und Systemen der am Supply Chain Management-Projekt beteiligten Unternehmen notwendig. Eine hohe Integration ist jedoch nur dann erzielbar, wenn gemeinsame Strategien und Maßnahmen geplant und umgesetzt werden. Die Supply Chain Strategie als kollektive strategische Stoßrichtung gibt die generelle Entwicklungsrichtung der VISCO vor und fixiert die erforderlichen Strukturen, Ressourcen und Prozesse. Zur erfolgreichen Umsetzung der Supply Chain Strategie müssen die einzelnen Unternehmensstrategien mit der Supply Chain Strategie abgestimmt werden. Wenn es gelingt, gemeinsame konsistente strategische Ziel- und Maßnahmenbündel zu formulieren, kann die Supply Chain Strategie erfolgreich umgesetzt werden.

Im vorliegenden Beitrag wurde die Strategiebildung und -abstimmung für den Fall einer stabilen langfristig ausgerichteten VISCO, wie sie z.B. in der Automobilindustrie zu bilden ist, diskutiert. Weitere Forschungsarbeiten sind auf die Bildung und den Betrieb von VISCOs in dynamischen Branchen wie der Telekommunikation oder für Auftragsfertiger im Maschinen und Anlagenbau zu konzentrieren. In diesen Branchen ist eine dauerhafte Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen nur schwer möglich. Besonders auch für die Umsetzung hybrider Wettbewerbsstrategien wie der Mass Customization könnte das Konzept der VISCO eine sehr gute Grundlage bieten. In diesem Fall ist die strategische Bestimmung des Variantenbildungspunktes, die elektronische Vernetzung der Partner und die Gestaltung der physischen Logistik besonders zu beachten. Vielfältige Problemstellungen stellen damit ein breites Gebiet für nachfolgende Forschungsarbeiten dar.

Literatur

- Andrews, K. R. (1996): Die Verantwortung der Direktoren für die Konzernstrategie, in: Montgomery, C. A./Porter, M. E.: Strategie: Die brillanten Beiträge der weltbesten Strategie - Experten, Wien 1996, S. 513 - 527.
- Ansoff, H. I. (1981): Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, Harmondsworth 1981.
- Ansoff, I. H. (1984): Implanting strategic management, Englewood Cliffs 1984.
- Baumgarten, H./Darkow, I.-L. (1999): Gestaltung und Optimierung von Logistiknetzwerken, in: Hossner, R. (Hrsg.): Jahrbuch der Logistik, Düsseldorf 1999, S. 146 - 151.
- Bea, F. X./Haas, J. (2001): Strategisches Management, 3., neu bearb. Aufl., Stuttgart 2001.
- Becker, N. (1999): Regelungsfelder für Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden 1999.
- Bellmann, K. (1996): Produktionsnetzwerke - ein theoretischer Bezugsrahmen, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Produktions- und Zuliefernetzwerke, München 1996, S. 47 - 63.
- Blecker, Th. (1999): Unternehmung ohne Grenzen. Konzepte, Strategien und Gestaltungsempfehlungen für das Strategische Management, Wiesbaden 1999.

- Bleicher, K. (1991): Organisation: Strategien - Strukturen - Kulturen, 2., vollst. neu bearb. und erw. Auflage, Wiesbaden 1991.
- Buzzell, R. D./Gale, B. T. (1989): Das PIMS-Programm. Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden 1989.
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass. 1962.
- Chopra, S./Meindl, P. (2003): *Supply Chain Management. Strategy, Planning, and Operations*, 2., Aufl., Upper Saddle River (N.J.) 2003.
- Christopher, M. (1998): *Logistics and Supply Chain Management. Strategies for reducing cost and improving service*, 2. Aufl., Edinburgh 1998.
- Christopher, M./Hau, L. L. (2001): *Supply Chain Confidence. The key to effective Supply Chains through improved visibility and reliability*, o.O 2001.
- Christopher, M./Towill, D. R. (2000): Supply chain migration from lean and functional to agile and customised, in: *Supply Chain Management: An international Journal*, 5 (2000) 4, S. 206 - 213.
- Christopher, M./Towill, D. (2001): An integrated model for the design of agile supply chains, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31 (2001) 4, S. 235 - 246.
- Corsten, D./Gabriel, Ch. (2004): *Supply Chain Management erfolgreich umsetzen. Grundlagen, Realisierung, Fallstudien*, 2., Aufl., Berlin et al. 2004.
- Cotoaga, K./Müller, A./Müller, R. (2002): Effiziente Distribution dynamischer Inhalte im Web, in: *Wirtschaftsinformatik*, 44 (2002) 3, S. 249 - 259.
- Davidow, W. H./Malone, M. S. (1993): *Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent*, Frankfurt-New York 1993.
- Ehrmann, H. (2002): *Unternehmensplanung; 4., überarb. und erw. Aufl.*, Ludwigshafen (Rhein) 2002.
- Fleck, A. (1995): *Hybride Wettbewerbsstrategien - zur Synthese von Kosten- und Differenzierungsvorteilen*, Wiesbaden 1995.
- Galbraith, J. R. (1987): Organization Design, in: Lorsch, J. W. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ, S. 343 - 357.
- Gälweiler, A. (2005): *Strategische Unternehmensführung*, 3., Aufl., Frankfurt-New York 2005.
- Geimer, H./Becker, T. (2001): *Supply Chain-Strategien*, in: Lawrenz, O./Hildebrand, K./Nenninger, M./Hillek, T. (Hrsg.): *Supply Chain Management. Konzepte, Erfahrungsberichte und Strategien auf dem Weg zu digitalen Wertschöpfungsnetzen*, 2., überarb. und erw. Aufl., Braunschweig-Wiesbaden 2001, S. 19 - 37.
- Hamel, G. (1991): Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances, in: *Strategic Management Journal*, 12 (1991) Spec. Iss., 83 - 103.
- Hamel, G./Prahalad, C. K. (1993): Strategy as Stretch and Leverage, in: *Harvard Business Review*, 71 (1993) 2, S. 75 - 84.
- Hamel, G./Prahalad, C. K. (1995): *Wettlauf um die Zukunft: Wie sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche und die Märkte von morgen schaffen*, Wien 1995.
- Hamel, G./Doz, Y. L./Prahalad, C. K. (1989): Collaborate with Your Competitors - and Win, in: *Harvard Business Review*, 67 (1989) 1, S. 133 - 139.
- Hammer, R. M. (1998): *Strategische Planung und Frühaufklärung*, 3., unwesentl. veränd. Aufl., München-Wien 1998.
- Handfield, R. B./Nichols, E. L. (1999): *Introduction into Supply Chain Management*; Prentice Hall, New Jersey 1999.
- Harvey, M. G./Richey, R. G. (2001): Global Supply Chain Management - The selection of globally competent managers, in: *Journal of International Management*, 7 (2001), S. 105 - 128.
- Hess, T. (2002): *Netzwerkcontrolling*, Wiesbaden 2002.
- Heymann, K. (1999): Vernetzte Systeme beherrschen: Netzwerkmanagement - Transport in anderen Dimensionen beherrschen, in: Hossner, R. (Hrsg.): *Jahrbuch der Logistik*, Düsseldorf 1999, S. 35 - 41.
- Hinterhuber, H. H. (2004): *Strategische Unternehmensführung, Bd.1: Strategisches Denken*, 7., grundlegend neubearb. Aufl., Berlin-New York 2004.
- Hippe, A. (1996): Betrachtungsebenen und Erkenntnisziele in strategischen Unternehmensnetzwerken, in: Bellmann, K./Hippe, A. (Hrsg.): *Management von Unternehmensnetzwerken. Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung*, Wiesbaden 1996, S. 21 - 53.
- Hippe, A. (1997): *Interdependenzen von Strategie und Controlling in Unternehmensnetzwerken*, Wiesbaden 1997.
- Hungenberg, H. (2004): *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren*, 3., Aufl., Wiesbaden 2004.
- Jarillo, J. C. (1998): On Strategic Networks, in: *Strategic Management Journal*, 8 (1988) 1, S. 31 - 41.
- Kaluza, B. (1994): Rahmenentscheidungen zu Kapazität und Flexibilität produktionswirtschaftlicher Systeme, in: Corsten, H. (Hrsg.): *Handbuch Produktionsmanagement. Strategie - Führung - Technologie - Schnittstellen*, Wiesbaden 1994, S. 52 - 72.

- Kaluza, B. (1996a): Flexibilität, Controlling der, in: Schulte, Ch. (Hrsg.): Lexikon des Controlling, München-Wien 1996, S. 257 - 260.
- Kaluza, B. (1996b): Umweltorientiertes Technologiemanagement und Sustainable Development, in: Krallmann, H. (Hrsg.): Herausforderung Umweltmanagement. Zur Harmonisierung des Spannungsfeldes zwischen Ökonomie und Ökologie, Berlin 1996, S. 41 - 73.
- Kaluza, B./Blecker, Th. (1998): Stabilität und Funktionsmechanismen von Umweltmanagement-Netzwerken, in: Liesegang, D. G./Sterr, Th./Würzner, E. (Hrsg.): Kostenvorteil durch Umweltmanagement-Netzwerke, Institut für Umweltwirtschaftsanalysen Heidelberg e.V., Heidelberg 1998, S. 27 - 50.
- Kaluza, B./Blecker, Th. (1999): Dynamische Produktdifferenzierungsstrategie und Produktionsnetzwerke, in: Nagel, K./Erben, R. F./Piller, F. T. (Hrsg.): Produktionswirtschaft 2000. Perspektiven für die Fabrik der Zukunft, Wiesbaden 1999, S. 261 - 280.
- Kaluza, B./Blecker, Th. (2000): Wettbewerbsstrategien - Markt- und ressourcenorientierte Sicht der strategischen Führung, München 2000.
- Kaluza, B./Blecker, Th. (2001): Kostenführerschaftsstrategie, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung - FAZ, 17.11.2001, S. 70.
- Kaluza, B./Blecker, Th. (2003a): Kostenführerschaftsstrategie - Cost Leadership Strategy, in: Simon, H. (Hrsg.): Strategie im Wettbewerb - Strategy for Competition, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt 2003, S. 63 - 68.
- Kaluza, B./Blecker, Th. (2003b): Forschung zu Produktionsstrategien - Ergebnisse und Entwicklungsperspektiven, Diskussionsbeiträge des Instituts für Wirtschaftswissenschaften der Universität Klagenfurt Nr. 2003/05, Klagenfurt 2003.
- Kaluza, B./Kemminer, J. (1997): Dynamisches Supply Management und Dynamische Produktdifferenzierungsstrategie - Moderne Konzepte für schlanke Industrieunternehmen, in: Kaluza, B./Trefz, J. (Hrsg.): Herausforderung Materialwirtschaft - Zur Bedeutung internationaler und nationaler Beschaffung, Hamburg 1997, S. 3 - 53.
- Kaluza, B./Pasckert, A. (1997): Kreislaufwirtschaftsgesetz und umweltorientiertes Technologiemanagement, in: Kaluza, B. (Hrsg.): Unternehmung und Umwelt, 2., überarb. Aufl., Hamburg 1997, S. 105 - 144.
- Kaluza, B./Dulnig, H./Malle, F. (2003): Principal-Agent-Probleme in der Supply Chain - Problem-analyse und Diskussion von Lösungsvorschlägen, Diskussionspapier des Instituts für Wirtschaftswissenschaften der Universität Klagenfurt, Nr. 2003/03, Klagenfurt 2003.
- Kreikebaum, H. (1997): Strategische Unternehmensplanung; 6., überarb. und erw. Auflage; Stuttgart et al. 1997.
- Kropfberger, D. (1986): Erfolgsmanagement statt Krisenmanagement. Strategisches Management in Mittelbetrieben, Linz 1986.
- Kummer, S. (1992): Logistik im Mittelstand. Stand und Kontextfaktoren der Logistik in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart 1992.
- Kummer, S. (2001): Supply Chain Controlling, in: kostenrechnungspraxis krp, 45 (2001) 2, S. 81 - 87.
- Küpper, H.-U. (2001): Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 3., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 2001.
- Lambert, D. M./Cooper, M.C. (2000): Issues in Supply Chain Management, in: International Marketing Management, 29 (2000) 1, S. 65 - 83.
- Lambert, D. M./Pohlen, T. L. (2001): Supply Chain Metrics, in: The International Journal of Logistics Management, 12 (2001) 1, S. 1 - 19.
- Lambert, D. M./Emmelhainz, M. A./Gardner, J. T. (1996): Developing and Implementing Supply Chain Partnerships, in: The International Journal of Logistics Management, 7 (1996) 2, S. 1 - 17.
- Lehner, U./Florenz, P. (2003): Supply Chain Controlling bei Henkel, in: Stölzle, W./Otto, A. (Hrsg.): Supply Chain Controlling in Theorie und Praxis. Aktuelle Konzepte und Unternehmensbeispiele, Wiesbaden 2003, S. 141 - 170.
- Macharzina, K. (1999): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte - Methoden - Praxis, 3., akt. und erw. Aufl., Wiesbaden 1999.
- Männel, B. (1996): Netzwerke in der Zulieferindustrie. Konzepte - Gestaltungsmerkmale - betriebswirtschaftliche Wirkungen, Wiesbaden 1996.
- Meckl, R. (1995): Zur Planung internationaler Unternehmenskooperationen, in: Zeitschrift für Planung, 6 (1995) 1, S. 25 - 39.
- Mintzberg, H. (1991): Mintzberg über Management: Führung und Organisation, Mythos und Realität, Wiesbaden 1991.
- Mintzberg, H. (1996): Strategie als Handwerk, in: Montgomery, C. A./Porter, M. E.: Strategie: Die brillantesten Beiträge der weltbesten Strategie - Experten, Wien 1996, S. 459 - 476.
- Mintzberg, H./Ahlsrand, B./Lampel, J. (2002): Strategy Safari: eine Reise durch die Wildnis des strategischen Management, Wien 2002.
- Mintzberg, H./Quinn, J. B. (1991): The strategy process. Concepts, Contexts, Cases, 2. Aufl., Englewood Cliffs, N.J. 1991.

- Morschett, D. (2003): Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, Wiesbaden 2003, S. 387 - 413.
- Müller-Stewens, G./Lechner, Ch. (2005): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Aufl., Stuttgart 2005.
- Nenninger, M./Hillek, Th. (2000): Von der traditionellen Wertschöpfungskette zum Management von virtuellen, internet-basierten Netzwerken, in: Lawrenz, O./Hildebrand, K./Nenninger, M. (Hrsg.): Supply Chain Management, Wiesbaden 2000, S. 1 - 14.
- Nissen, V. (2002): Internetgestützte Lösungen zur Verbesserung der Koordination und Transparenz in der Supply Chain, in: Zeitschrift für Planung, 13 (2002) 1, S. 27 - 46.
- Oesterle, M.-J. (2003): Kooperationen in Forschung und Entwicklung, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, Wiesbaden 2003, S. 631 - 658.
- Pfohl, H.-Chr. (2000): Supply Chain Management: Konzept, Trends, Strategien, in: Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.): Supply Chain Management: Logistik plus? Logistikkette- Marketingkette - Finanzkette, Berlin 2000, S. 1 - 44.
- Porter, M. E. (1979): How competitive forces shape strategy, in: Harvard Business Review, 57 (1979) 2, S. 137 - 145.
- Porter, M. E. (1987): From competitive advantage to corporate strategy, in: Harvard Business Review, 65 (1987) 3, S. 44 - 59.
- Porter, M. E. (1996): What is Strategy?, in: Harvard Business Review, 74 (1996) 6, S. 61 - 78.
- Porter, M. E. (1997): Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 9. Aufl., Frankfurt/Main 1997.
- Prahalad, C. K./Hamel, G. (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Harvard Manager, 13 (1991) 2, S. 66 - 78.
- Pümpin, C. (1980): Strategische Führung in der Unternehmenspraxis: Entwicklung, Einführung und Anpassung der Unternehmensstrategie, Bern 1980.
- Pümpin, C. (1992): Strategische Erfolgspositionen: Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung, Bern et al. 1992.
- Rabl, K. (1990): Strukturierung strategischer Planungsprozesse, Wiesbaden 1990.
- Ringle, Ch. M./Hansmann, K.-W./Boysen, N. (2005): Erfolgswirkungen einer Partizipation an Virtuellen Unternehmungen, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 16 (2005) 2, S. 147 - 166.
- Scheer, A.-W./Herrmann, R. A. (2003): Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien - Treiber neuer Kooperations- und Kollaborationsformen, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, Wiesbaden 2003, S. 359 - 384.
- Schmid-Lutz, V. (1999): Supply Chain Initiative, in: Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.): Logistik 2000plus. Visionen - Märkte - Ressourcen, Berlin 1999, S. 109 - 140.
- Scholz, C. (1994): Die virtuelle Organisation als Strukturkonzept der Zukunft?, Diskussionspapier des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation-, Personal- und Informationsmanagement der Universität des Saarlandes Nr. 30, Saarbrücken 1994.
- Scholz, C. (1998): TOWARDS THE VIRTUAL CORPORATION: A COMPLEX MOVE ALONG THREE AXES, Diskussionspapier des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation-, Personal- und Informationsmanagement der Universität des Saarlandes Nr. 62, Saarbrücken 1998.
- Scholz, Ch. (2003): Netzwerkorganisation und virtuelle Organisation - Eine dynamische Perspektive, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, Wiesbaden 2003, S. 463 - 486.
- Schreyögg, G. (1984): Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin - New York 1984.
- Schwarz, E. J. (1996): Industrielle Verwertungsnetze. Ein Beitrag zur Integration ökologischer Aspekte in die Produktionswirtschaft, in: Bellmann, K./Hippe, A. (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken. Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung, Wiesbaden 1996, S. 349 - 377.
- Simchi-Levi, D./Kaminsky, Ph./Simchi-Levi, E. (2000): Designing and Managing the Supply Chain, Concepts, Strategies and Case Studies, McGraw Hill, Boston et al. 2000.
- Stadler, H./Kilger, Ch. (2004): Supply Chain Management and Advanced Planning, Concepts, Models, Software and Case Studies, 3. Aufl., Berlin 2004.
- Stölzle, W. (2000): Beziehungsmanagement. Konzeptverständnis und Implikationen für die Beschaffung, in: Hildebrandt, H./Koppelman, U. (Hrsg.): Beziehungsmanagement mit Lieferanten. Konzepte, Instrumente, Erfolgsmachweise, Stuttgart 2000, S. 1 - 23.
- Sydow, J. (1999): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden 1999.
- Sydow, J./Windeler, A. (1994): Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Opladen 1994, S. 1 - 21.

- Tan, K.C. (2001): A framework of supply chain management literature, in: *European Journal of Purchasing & Supply Management*, (2001) 7, S. 39 - 48.
- Tan, K.-C./Kannan, V. R./Handfield, R. B./Ghosh, S. (1999): Supply chain management: an empirical study of its impact on performance, in: *International Journal of Operations & Production Management*, 19 (1999) 10, S. 1034 - 1052.
- Welge, M. K./Al-Laham, A. (2004): *Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung*, 4., akt. und erw. Aufl., Wiesbaden 2004.
- Wildemann, H. (2001): *Logistik. Prozessmanagement. Organisation und Methoden*, 2., Neubearb. Aufl., München 2001.
- Wilding, R. (1998): The supply chain complexity triangle. Uncertainty generation in the supply chain, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28 (1998) 8, S. 599 - 618.
- Witt de, B./Meyer, R. (1998): *Strategy: Process, Content, Context - an International Perspective*, second Edition, London et al. 1998.
- Wohlgemuth, O. (2002): *Management netzwerkartiger Kooperationen. Instrumente für die unternehmensübergreifende Steuerung*, Wiesbaden 2002.
- Wohlgemuth, O./Hess, T. (2000): *Strategische Planung in Unternehmensnetzwerken*, Diskussionspapier der Universität Göttingen, Nr. 5, Göttingen 2000.
- Zahn, E. (1988): *Produktionsstrategie*, in: Henzler, H. A. (Hrsg.): *Handbuch Strategische Führung*, Wiesbaden 1988, S. 515 - 542.
- Zentes, J./Klein, H. Sch. (2003): *Exogene und endogene Einflussfaktoren der Kooperation*, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven*, Wiesbaden 2003, S. 257 - 276.

Development of Supply Chain Strategies for a Virtual Supply Chain Organisation (VISCO)

Summary

Although supply chain management has been discussed in both science and business for a long time a unified definition does not exist. That causes that the realization of supply chain management in business is very differential. A good approach to realize integrated supply chain management is to build a strategic supply chain network with a high degree of integration. With help of a strategic and operative coordination of all activities and an intense collaboration it is possible to create a special organisation within the supply chain - the "Virtual Supply Chain Organization (VISCO)". Building and using a VISCO for supply chain management leads to more effectiveness and efficiency concerning the cooperation of companies. With a VISCO it is possible to get more power to compete successful in business and gain more profitability. Therefore special supply chain strategies have to be planned and coordinated with the members of the VISCO.