

„BME-Wissenschaftspreis 2014“

**Sieger Kategorie „Habilitation“: Prof. Dr. Erik Hofmann
Lehrstuhl für Logistikmanagement, Universität St. Gallen**

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

Die Entscheidung zwischen der Eigen- und Fremdherstellung von Leistungen stellt eine Kernfrage der betriebswirtschaftlichen Forschung dar. Durch einen Fremdbezug von Leistungen versuchen Unternehmen, sich dem verändernden Wettbewerbsumfeld anzupassen. Unternehmensgrenzen verlieren ihren einschränkenden Charakter und kooperationsorientierte Organisationsformen wie Wertschöpfungspartnerschaften mit anderen Akteuren entlang der Supply Chain (SC) gewinnen an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund rücken das Supply Chain Management (SCM) und die darin verorteten Initiativen verstärkt in den Betrachtungsfokus wirtschaftlicher Entscheidungen. Unternehmen erwarten sich von Supply-Chain-Initiativen (z.B. Just-in-Time-Konzepten oder IT-basierten Lagerbestandssystemen) vor allem eine effektivere und effizientere Leistungserstellung, die sich u.a. in einer besseren Befriedigung der Bedürfnisse des Endkonsumenten, einem Abbau von Beständen oder einer besseren Kapazitätsauslastung bei gleichbleibenden oder gar reduzierten Kosten darstellt.

SCM wird dabei als ganzheitlicher Ansatz verstanden, der die wertschöpfenden Aktivitäten an den Bedürfnissen der Endkonsumenten ausrichtet, wobei nicht nur alle relevanten Unternehmensfunktionen, sondern auch wichtige Lieferanten, Absatzmittler und Dienstleister in die Betrachtung eingeschlossen werden. Über eine adäquate unternehmensübergreifende Planung, Steuerung und Kontrolle der Material- und Informationsflüsse sollen Ineffizienzen verhindert werden (z.B. das flussaufwärtige „Aufschaukeln“ von Beständen), die aus einer eingeschränkten unternehmensindividuellen Sicht entstehen können. Ein mögliches – auf Partikularinteressen ausgerichtetes – funktionales „Silo-Denken“ soll ersetzt werden durch einen bereichs- und akteursüberspannenden Koordinationsansatz.

Die im Rahmen der Habilitation vertiefte strategische und finanzwirtschaftliche Sicht sowie die Perspektive der wertorientierten Steuerung stellen relevante Erweiterungen des klassischen SCM-Verständnisses dar. Mit ihrer Hilfe lässt sich die betriebswirtschaftliche Teildisziplin des SCMs weiterentwickeln, wobei i.d.R. von folgenden drei grundlegenden Zusammenhängen auszugehen ist:

- Interpretation des SCMs als strategische und finanzwirtschaftliche Aufgabe sowie als Anwendungsfeld der wertorientierten Steuerung
- Wahrnehmung des SCMs als spezifische Strategie- und Finanzoption für Unternehmen und ihrer verbundenen Partner sowie als Impulsgeber für die wertorientierte Steuerung
- erforderliche Übertragung von Konzepten, Methoden und Instrumenten aus dem strategischen und finanziellen Management sowie aus der wertorientierten Steuerung auf das SCM.

Über die konsequente Einbettung dieser Punkte wird das SCM systematisch in Richtung eines „Interorganizational Operations Management“ weiterentwickelt.

Die Arbeit kommt im Erkenntnisbereich „SCM und Strategie“ u.a. zu folgenden Schlussfolgerungen:

- Über SCM lassen sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren – es ist zwingend als relevante Strategieoption für Unternehmen zu etablieren.
- Das Supply Chain Management ist umfassend in die Corporate Governance von Unternehmen aufzunehmen (nicht nur auf der funktionalen sondern insbesondere auf Ebene der Geschäftsfelder).
- Erfordernis der Schaffung eines expliziten Rollenverständnisses des SCMs in Strategieprozessen (operative Unternehmenseinheiten sind in den Strategiefindungs- und -umsetzungsprozess proaktiv einzubeziehen).

Im Bereich „SCM und Finanzen“ werden folgende Kernergebnisse herausgearbeitet:

- Supply Chain Finance und Management der Finanzmittelflüsse in der Supply Chain haben einen Einfluss auf die Zusammensetzung und Höhe des (gewichteten) Kapitalkostensatzes (z.B. auf das Risikomass beta). Es besteht die Notwendigkeit der „Endogenisierung“ des Kapitalkostensatzes im Rahmen von Supply Chain-Entscheidungen.
- Verbundene Supply Chain-Partner (Lieferanten oder Kunden) sind bei der Finanzierung des Unternehmens stärker einzubeziehen (z.B. erweiterte Inanspruchnahme/Gewährung von Lieferantenkrediten).
- Spezialisierte Dienstleister sollten zur Finanzierung des Netto-Umlaufvermögens in Betracht gezogen werden (z.B. Bestandsfinanzierung durch Logistikdienstleister).

Schließlich wurden im Erkenntnisbereich „Wertorientierte Steuerung von Supply Cains“ folgende Punkte ermittelt:

- Definition und Etablierung unternehmensübergreifender Kenngrößen, z.B. die Cash-to-Cash Cycle Time von ganzen Supply Chain-Ausschnitten
- sachlogische und formale Verknüpfung von klassischen Supply Chain-Kenngrößen (z.B. Lieferservice-Steigerung) unter dem Mantel einer wertorientierten Spitzenkennzahl (z.B. Shareholder Value Added)
- Erfordernis einer adäquaten Anreizsetzung zur zielgerichteten (Selbst-)Steuerung in der Supply Chain, wobei mehrschichtige Prinzipal-Agenten-Konstellationen auf der Mitarbeiter-, Unternehmens- und übergreifenden Netzwerkebene zu unterscheiden sind.