

Ruile, Herbert

Article

Marktorientierte Wertschöpfungssysteme managen!

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Ruile, Herbert (2019) : Marktorientierte Wertschöpfungssysteme managen!, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 36, Iss. 1, pp. 6-13

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276019>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



1 | 2019 **SCHWERPUNKT** CRM-Integration • CRM im Vertrieb • CRM-Technologien • Praxisbeispiel Non-Profit
INSIGHTS THE CIRCLE – Neues urbanes Zentrum am Flughafen Zürich **SPEKTRUM** Multisensory Brand Experience •
Potenziale von Chatbots • Künstliche Intelligenz **KOMMENTAR** Intuitive Automatismen

www.marketing-review.ch

CRM – Still alive (!)



Marktorientierte Wertschöpfungssysteme managen!

Wenn unter Customer-Relationship-Management (CRM) die strategische Ausrichtung, Planung, Steuerung und Optimierung aller kundenorientierten Prozesse im Unternehmen verstanden werden, dann trifft CRM auf Ansätze des marktorientierten Supply-Chain-Managements (SCM). Eine durchgängige, auf Kundenanforderung abgestimmte Leistungserstellung wird zum strategischen funktions- und unternehmensübergreifenden Gestaltungs- und Handlungsfeld. Der Marktdifferenzierung und Marktsegmentierung wird ein spezifisches SCM-Design gegenübergestellt, die sich gegenseitig bedingen und durch deren strategische Integration und Ausrichtung zusätzliche Erfolgspotenziale aufweist. An den Beispielen Apple, Mibelle, Garmin und IKEA werden die Auswirkungen von Geschäftsmodellinnovationen auf das Management des Wertschöpfungssysteme erläutert.

Prof. Dr.-Ing. Herbert Ruile

Einleitung

Innovationsfähigkeit, Kosteneffizienz und Compliance in einem zunehmend digitalisierten und globalisierten Wettbewerbsumfeld stellen für viele Unternehmen eine stetig wachsende Herausforderung dar. Die mit dem Begriff „Industrie 4.0“ verbundene und visionäre Digitalisierung aller Geschäftsprozesse löst sich von der Absicht einer Automatisierung der Abläufe und wendet sich einer innovativen Gestaltung neuer digitaler, vernetzter Geschäftsmodelle der 4. industriellen Revolution zu. Durch die Möglichkeiten der Digitalisierung und Vernetzung im Internet entstehen neue Geschäftsideen und -modelle, die die bisherigen oft disruptiv ablösen. Unter Industrie 4.0 wird ein hoch dynamisches Kundenverhalten, individuelle Präferenzen und unmittelbare Lieferung verstanden: individuell, jederzeit, umsonst, sofort, überall. Gleichzeitig entrückt der Kunde durch die Digitalisierung der Vertriebskanäle dem unmittelbaren und persönlichen Kontakt. Die kurzfristige und schnelle Erfassung und Erfüllung von Kundenwünschen wird zu neuen Herausforderungen eines integrierten, adaptiven und kosteneffizienten Wertschöpfungssystems. Neue Formen der betrieblichen und überbetrieblichen internationalen Zusammenarbeit sind notwendig, um das ausserordentliche Mass an Individualität und Liefergeschwindigkeit zu erfüllen.

Unter dem Paradigma der Globalisierung entstanden seit den 90er-Jahren hocheffiziente Wertschöpfungssysteme, die weitgehend unabhängig von den konkreten Kundenbedürfnissen operierten bzw. wegen ihrer langen Lieferzeiten operieren mussten. Durch die digitale Vernetzung und Integration von Kunden entstehen neuartige Herausforderungen für die Wertschöpfungssysteme, die mit einer entkoppelten „one-fits-all“-Lösung nur

sehr schwer bewältigt werden können. Die differenzierten Anforderungen von Kunden und Absatzmärkten werden stärker nach spezifischeren Ausgestaltungen von Wertschöpfungssystemen verlangen. Die Fähigkeit, die individuellen Kundenerwartungen und Kundenbindungen mit einem spezifischen Wertschöpfungssystem optimal zu verknüpfen, wird über Wettbewerbsfähigkeit und Wettbewerbsvorteile im Zeitalter der digitalen Transformation entscheiden: Apple mit seinem iPhone, Mibelle mit personalisierter Kosmetik, Garmin als Fitnessanbieter, IKEA mit Augmented Reality Home. Sie alle setzen digitale Instrumente der Kundenbindung ein, und beeinflussen so das dahinterliegende Wertschöpfungssystem.

Kunden- und Marktorientierung als Denkhaltung

Kundenorientierung gilt heute in den meisten Unternehmen als zentraler Leitgedanke und Erfolgsfaktor ihres Handelns. Dass Kundenorientierung eine zunehmende Relevanz für die Unternehmen hat und die Verbesserung der Kundenbeziehung im Vordergrund steht, ist offensichtlich und wird zweifellos als massgebender Wettbewerbsfaktor anerkannt.

Trotzdem stellt sich die gewünschte Steigerung der Kundenorientierung aus Kundensicht nicht ein, was zu Umsatzeinbussen von bis zu 18% führen kann (Bruhn, 2016). Dabei geht es primär gar nicht um die Implementierung einer CRM-Software, sondern vielmehr um eine Durchsetzung der Kundenorientierung als Denkhaltung im gesamten Unternehmen. Dies vor allem auf Grund der Dynamik in den (Kunden-)Märkten.

Das Marketing als Denkhaltung umfasst dabei alle Prozesse und Tätigkeiten im Unternehmen, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistung am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf ab-

Prof. Dr.-Ing. Herbert Ruile
Geschäftsleitung
VNL Schweiz – Swiss Logistics
Innovation Center, Zürich
herbert.ruile@vnl.ch
www.vnl.ch

zielen, absatzmarktorientierte Ziele zu erreichen (Bruhn, 2016). Dem gegenüber steht das Management der Wertschöpfungssysteme, das im polaren Zieldilemma zwischen Kosten und Flexibilität steht: lean oder agile?

Supply-Chain-Management

Der Begriff Supply Chain umfasst alle Beteiligten, alle Tätigkeiten und Prozesse sowie alle Technologien, die mit dem Material-, Informations- sowie Finanzfluss entlang der Wertschöpfung vom Rohmaterial bis zum Verbraucher (Kunden) verbunden sind. Das Supply-Chain-Management (SCM) ist die Integration all dieser Tätigkeiten und Prozesse, um durch eine verbesserte Kooperation unter den Akteuren einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen (Handfield, Nichols, 1999). Zu den Hauptprozessen der Supply Chain zählen Planung, Verkauf/Distribution, Produktion, Einkauf sowie Rücknahme (Huan u.a., 2004). Das einfachste Modell einer

Zusammenfassung

1. Mit der digitalen Transformation steigen die Anforderungen, innovative Produkte, Services und Prozesse stärker an den Kundenanforderungen auszurichten.
2. Marktdifferenzierung und Marktsegmentierung werden zu strategischen Handlungsfeldern, die die Gestaltung marktorientierter Wertschöpfungssysteme ermöglichen.
3. Der klassische Zielkonflikt zwischen Kosteneffizienz und Kundenorientierung wird durch Segmentierung des Wertschöpfungssystem gelöst.

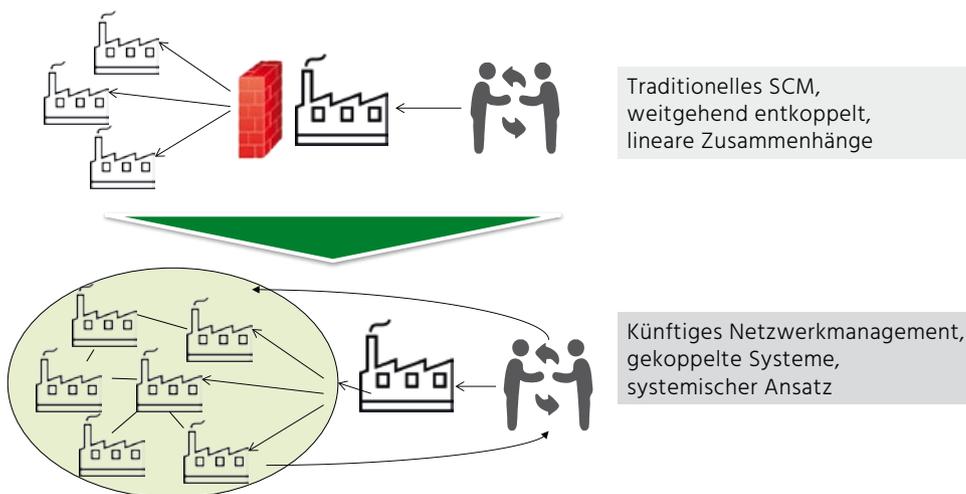
Supply Chain umfasst den Kunden, das eigene Unternehmen und die Lieferanten, die jeweils durch Koordination und Kooperation ihrer Hauptprozesse repräsentiert werden.

Als führend im Supply-Chain-Management gilt die Automobilindustrie, die mit ihren just in time oder just in sequence einen hohen Reifegrad erreicht hat.

In den klassischen und traditionellen Liefer- und Wertschöpfungsketten

befinden sich Entkoppelungspunkte, die das Kundenmanagement von Produktions- und Lieferantenmanagement trennt, um den Einfluss des Kunden auf die jeweiligen funktionalen Bereiche zu reduzieren und dort die Planung und Steuerung zu erleichtern. Für die klassischen Produkte von IKEA, Mibelle, Garmin oder Apple liegt der Kundenentkoppelung am Verkaufspunkt (Point of Sale). Der Kunde hat keine Möglichkeit, auf Design oder Zusammensetzung des Produktes Einfluss zu nehmen. Die Unternehmungen haben im Vorfeld das Produkt nach ihrem Zielmarkt entwickelt und hergestellt. Mit Industrie 4.0 wird nun bewusst diese Entkoppelung reduziert, um dem Kunden Möglichkeiten zu geben, bis in das Produktdesign, Produktionsverfahren oder in der Wahl von Ursprungsländern von Rohmaterialien einzugreifen. Das Kernprodukt wird gleichzeitig mit weiteren Services und Ergänzungsprodukten zu einer optionalen individuellen Gesamtleistung angeboten. Aus einer Lieferkette wird zunehmend ein kundengesteuertes Wertschöpfungssystem, in dem eine Vielzahl von Akteuren (Produzenten, Dienstleister, Logistik, Qualitätssicherung, u.v.m.) eine integrierte, gekoppelte Gesamtleistung für den Kunden erstellen. Die Digitalisierung des Infor-

Abb. 1: Übergang vom SCM zum kundengetriebenen Netzwerkmanagement



Quelle: Eigene Darstellung.

mationsflusses im Netzwerk erlaubt das „Durchleiten“ des Kundenbedarfes und -spezifikation in „real time“ (Abb. 1).

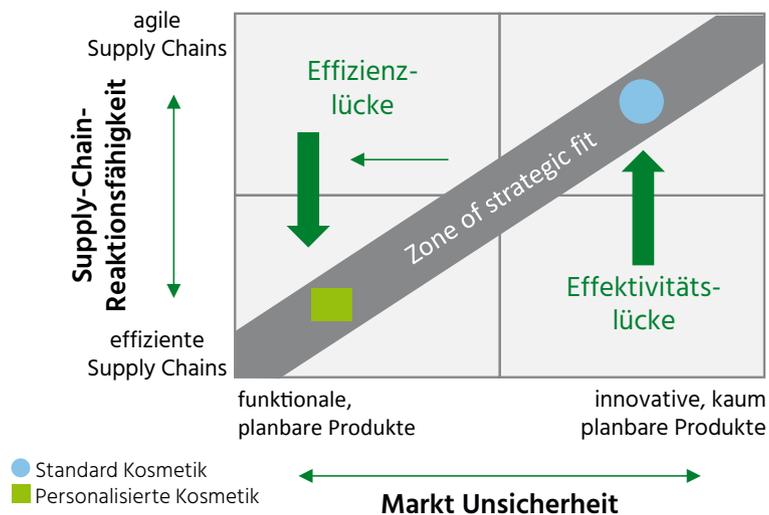
Marktorientierte Supply-Chain-Profil

Obwohl sich die Supply Chains in ihrer Beschreibung ähneln, unterscheiden sie sich dennoch in ihrer Ausprägung. Lean und Agilität bilden zwei erfolgskritische Pole in der Supply-Chain-Gestaltung, die über die Charakteristiken der Absatzmärkte bestimmt werden.

Die Leistungsfähigkeit einer Supply Chain sucht die traditionelle Balance zwischen Flexibilität und Kosteneffizienz. Ein wegweisender Ansatz zur Lösung des Zielkonflikts zwischen Flexibilitäts- vs. Kostenorientierung ist das Konzept des „strategic fit“, der zwischen den unterschiedlichen Marktanforderungen und der passenden Supply-Chain-Gestaltung differenziert (Wagner, Grosse-Ruyken, Erhunm, 2012). Bei hoher, stabiler Nachfrage von meist standardisierten Produkten verwenden kosteneffiziente Supply-Chains-Lean-Konzepte, was zu hoher Auslastung, geringe Ressourcen- und Kapitalbindung, Fehlerfreiheit, kurze Lieferzeiten usw. führt.

Im Gegensatz dazu stehen innovative, kundenspezifische Produkte, die sowohl in der Nachfrage als auch in der Lieferkette erhebliche Unsicherheiten und Engpässe aufweisen. Ihre Supply Chain wird nach den Prinzipien der Agilität gestaltet: Puffer und Lager, Reservekapazitäten, längere Lieferzeiten und einen deutlich höheren Aufwand in der Planung und Steuerung. Agile Supply Chains sind daher grundsätzlich ressourcen- und kapitalintensiver. Unternehmen, die in der Lage sind, ihr Wertschöpfungssystem in der Zone der strategischen Ausrichtung (strategic fit) zu positionieren, können deutlich höhere Kapitalrenditen erwirtschaften (Wagner u.a., 2012). An-

Abb. 2: Ansatz des Strategic Fit zwischen Markt und Wertschöpfungsnetzwerk



Quelle: Eigene Darstellung nach Wagner u.a., 2002.

denfalls treten Effizienz- oder Effektivitätslücken auf (Abb. 2)

Die zunehmende Diversifikation von Geschäftsmodellen wird durch das existierende Supply-Chain-Design herausgefordert: Ausgangspunkt für fast alle Hersteller von Konsumartikeln ist der Lieferauftrag: die Ware wird vom Lager bezogen. Je tiefer die Integration zum Absatzkanal, desto einfacher die Disposition und Planbarkeit des Lagers. Entwicklungs-, Produktions- und Logistikprozesse sind vom konkreten Kundenauftrag weitgehend unabhängig. Mit dem Schritt zu differenzierten Kundenservices oder personalisierten Produkten wird diese Unabhängigkeit aufgehoben. Der kundenspezifische Bereich erfordert nun eine wesentliche stärkere Ausrichtung auf den Kunden und damit verbunden mehr Flexibilität. Es ist offensichtlich, dass für diese Fälle eine agile Supply Chain benötigt wird.

Da Supply Chains sowohl in der Marktbreite (entsprechend der Anzahl von Kundenmärkten) als auch in der

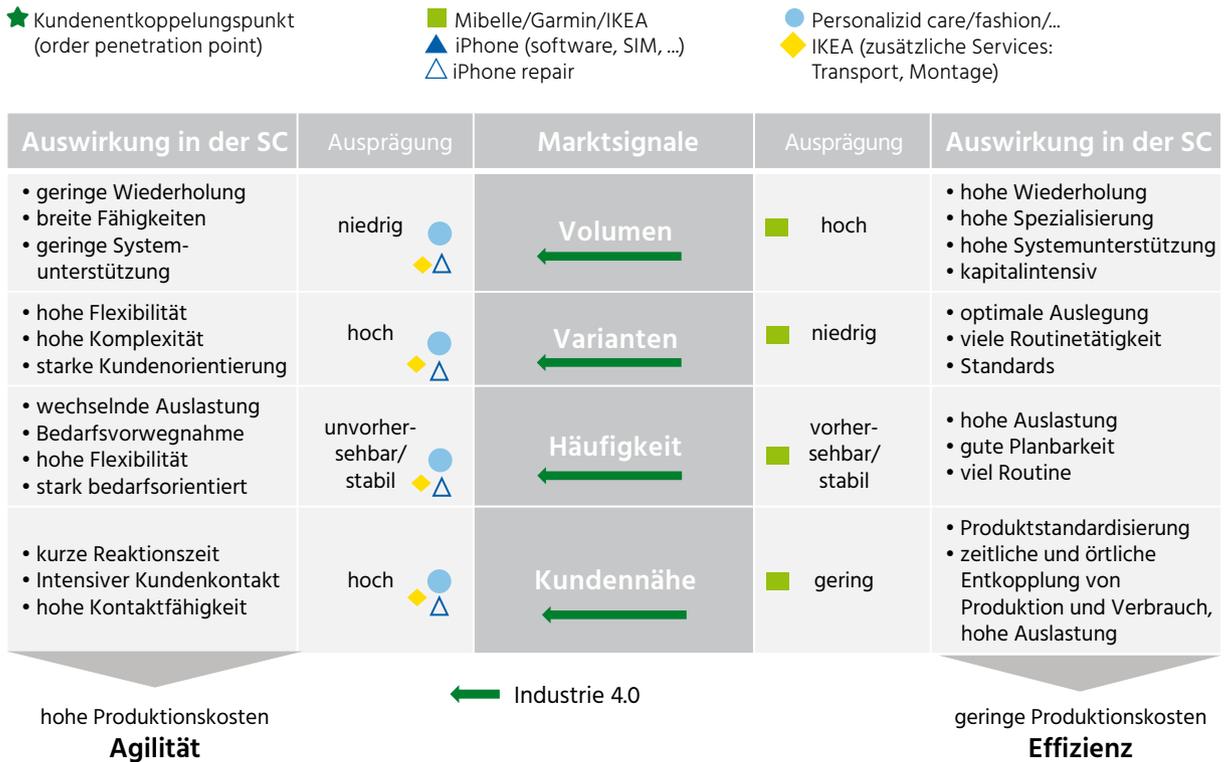
Markttiefe (Anzahl der Wertschöpfungsstufen) gestaltet werden, soll im Folgenden sowohl eine horizontale (Marktbreite) als auch eine vertikale (Wertschöpfungstiefe) Supply-Chain-Segmentierung vorgestellt werden.

Horizontale Supply-Chain-Segmentierung: Marktanforderungen

Die horizontale Segmentierung unterscheidet die Absatzmärkte nach logistisch relevanten Merkmalen. Sie lassen sich in den überwiegenden Fällen durch vier Merkmale und deren Wirkung beschreiben (Slack u.a., 2013)

- Auftragsvolumen: mit wachsendem Volumen ergeben sich wiederholende Aufgaben und damit Standardisierung und Automatisierungen, die zu tieferen Stückkosten führen.
- Produktvarianten: wenige und gut definierte Varianten erhöhen

Abb. 3: Horizontale Supply-Chain-Segmentierung marktspezifische Charakteristika



Quelle: u.a. Ruile, Stettin, 2016.

- die operative Routine und reduzieren Komplexität und Transaktionskosten.
- c) Nachfrageschwankungen: eine stabile, planbare Nachfrage erhöht die Routine, sichert hohe Auslastung und erzeugt wiederum geringe Stückkosten.
- d) Kundennähe und Sichtbarkeit: eine geringe Sichtbarkeit der Betriebsabläufe gegenüber dem Kunden ermöglicht die Entkopplung von Produktion und Verbrauch/Verwendung und damit die Zentralisierungen von Tätigkeiten. Unternehmen nutzen vermehrt Synergien.

Es ist offensichtlich, dass in der beschriebenen Konfiguration (hohes Volumen,

geringe Varianten, wenig Nachfrageschwankungen und geringe Kundennähe) ein kosteneffizientes Supply-Chain-Design (lean) zum Tragen kommt.

In Abb. 3 werden die Ausprägungen von Mibelle, IKEA, Garmin und Apple in der klassischen und in den kundenspezifischen Produkten und Services skizziert. Offensichtlich stehen sich die Profile konträr gegenüber und lassen wenig Synergien zu.

Im Kontext von Industrie 4.0 wird folgende Charakteristik verfolgt bzw. erwartet: geringes Volumen, sehr viele Varianten mit hohen Nachfrageschwankungen und eine engere Kopplung von Produktion und Verbrauch. Der Einsatz der Digitalisierung wird nicht die physische, aber doch die vir-

tuelle Präsenz des Kunden erhöhen. Industrie-4.0-Lösungen werden daher agilere Supply Chains benötigen.

Die horizontale Segmentierung der SC zeigt, dass sich die Wertschöpfungssysteme auf Grund der charakteristischen Merkmale des Kundenmarktes merklich unterscheiden, sich aber auch segmentieren und darin optimal gestalten lassen.

Die Herausforderung in der horizontalen Segmentierung liegt in

- a) der Abgrenzung der Marktsegmente und Festlegung von Schwellenwerten,
- b) der Berücksichtigung von dynamischen Anpassungen im Produktlebenszyklus.

Kernthesen

1. Die digitale Transformation rückt die Interaktion mit dem Kunden stärker in den Mittelpunkt.
2. Die Fähigkeit, das Unternehmens durchgängig an den Kundenbedürfnisse auszurichten, wird zur Kernkompetenz.
3. CRM und SCM bilden die Grundlage zur Gestaltung kundenorientierter Abläufe in den Wertschöpfungssystemen.
4. Kunden- und Marktmerkmale bestimmen die optimale Ausprägung des Wertschöpfungssystems.
5. Mit einer marktorientierten Segmentierung des Wertschöpfungssystems lässt sich eine differenzierende Kundenorientierung erreichen.

Vertikale Supply-Chain-Segmentierung der Supply Chain: Kundenspezifität

Im Gegensatz zur horizontalen Segmentierung ermöglicht die vertikale Segmentierung das Management von kundenspezifischen Prozessen, Produkte und Services innerhalb des Wertschöpfungssystems (Abb. 4).

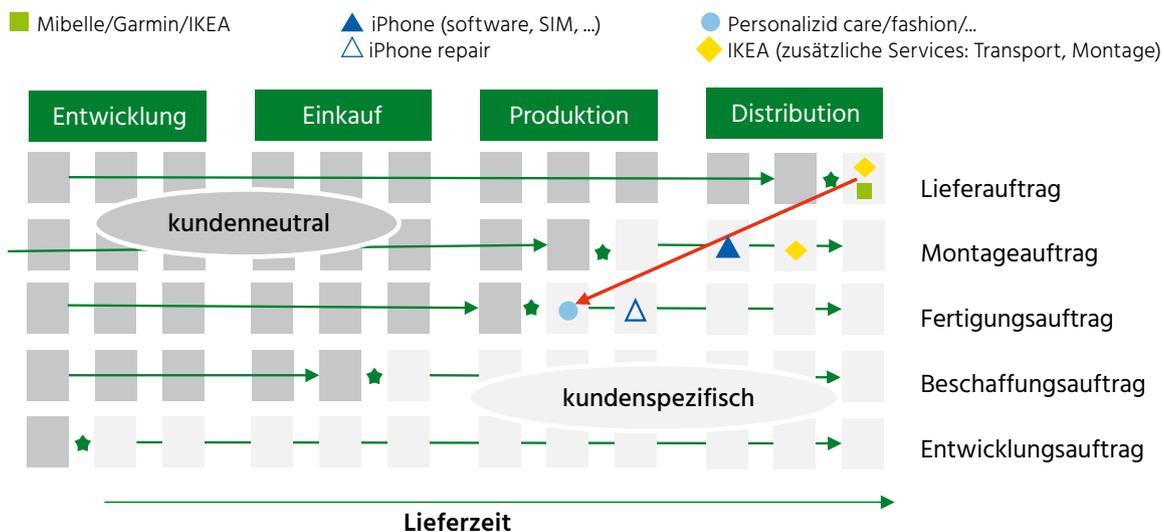
Das Supply-Chain-Management benutzt zur vertikalen Segmentierung den Kundenentkoppelungspunkt (engl. order penetration point oder). Am Entkoppelungspunkt sind kundenneutrale Lager oder Puffer, auf die im Falle des Kundenauftrags mit kurzen Lieferzeiten zugegriffen werden kann. Dadurch wird es möglich, den kundenorientierten Teil mehrheitlich agil und

den kundenneutralen Teil mehrheitlich lean zu gestalten. Der Zielkonflikt von Kostenorientierung und Kundenorientierung wird am Entkoppelungspunkt aufgelöst.

Das SCM unterscheidet dabei (Huan u.a., 2004) Entwicklungsaufträge, Auftragsbeschaffung, Fertigungsauftrag/Montageauftrag und Lieferauftrag. Der Kundenentkoppelungspunkt verschiebt sich schrittweise in Richtung Kunde (frühe Entkoppelung). Die intensivste Verflechtung des Kundenauftrags mit dem Unternehmen erfolgt beim Entwicklungsauftrag (engineer to order) bzw. seinen abgeschwächten Formen von „design to order“ bzw. „configure to order“ mit hohem internen Kooperations- und Koordinationsaufwand.

Mit der geeigneten Wahl von Kundenentkoppelungspunkten kann die Balance zwischen Kosteneffizienz und kundenorientierter Produkt-/Leistungsvielfalt gewählt werden. Je früher der Entkoppelungspunkt desto kosteneffizienter die SC, desto weniger kundenspezifische Prozesse.

Abb. 4: Vertikale Supply Chain Segmentierung durch Kundenentkoppelungspunkte



Quelle: Ruile, Stettin, 2016, nach Slack, 2013.

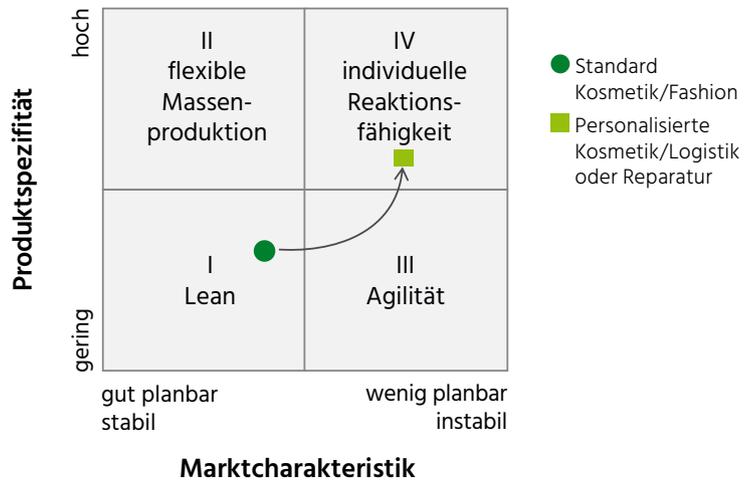
Mit dem Aufbau einer personalisierten Kosmetik verschiebt sich der Kundenentkoppelungspunkt in das bestehende Wertschöpfungssystem hinein. Es sind deutlich mehr Prozesse kundenspezifisch als bei der klassischen Linie.

Die Herausforderungen der vertikalen Segmentierung sind:

- a) Die konsistente Bewirtschaftung von Kundenentkoppelungspunkten im Produkt- und Kundenportfolio: Definition, Einführung und Implementierung von kundenspezifischen und kundenneutralen Prozessen. Meist führt dies zur organisatorischen Auftrennung oder Integration der funktionalen Unternehmensbereiche: im kosteneffizienten Bereich werden eine höhere Spezialisierung, Automatisierung und Disziplin der Prozesse erwartet. Der kundenorientierte Bereich ist hingegen durch ein grösseres Ausmass an Flexibilität, Autonomie und Aufgabenintegration geprägt. Eine Vermischung oder unklare Trennung führen zu Konfusionen.
- b) Die gemeinsame Bewirtschaftung des Lagers am Entkoppelungspunkt, das die Lieferfähigkeit des

Abb. 5: Das CRM-/SCM-Portfolio

Als Werkzeug zur strategischen Ausrichtung von Markt, Produkt und Wertschöpfung



Quelle: Eigene Darstellung.

Unternehmens gegenüber dem Kundenmarkt ausweist. Das Lager am Entkoppelungspunkt kompensiert nicht nur die Nachfrageunsicherheit, sondern gleichzeitig auch die Beschaffungsunsicherheit sowie die Produktverwendbarkeit (z.B. beeinflusst durch Produktablösung oder Verfallsdatum).

Die vertikale Segmentierung erfolgt auf Grund einer Entkoppelung von kundenneutralen und kundenspezifischen Leistungs- und Serviceangeboten.

Portfolio-Ansatz eines integrierten CRM-/SCM-Ansatzes

Horizontale und vertikale Segmentierung werden in Abb. 5 in einem Portfolioansatz integriert. In diesem Portfolio von Markt- und Produktspezifität werden vier Supply-Chain-Management Ansätze den jeweiligen Ausprägungen zugeordnet.

Das vorgestellte Konzept legt den strategischen Fit zwischen der Kundenorientierung und dem Supply-Chain-Design zu Grunde.

Im einfachsten Fall (I) hat das Marktsegment klare, mehr oder weniger planbare Kundenanforderungen und kann diese mit einer schlanken Supply-Chain-Lösung (lean) bedienen. Nimmt bei standardisierten Produkten die Unsicherheit in der Nachfrage zu

Handlungsempfehlungen

1. Nutzen Sie die digitale Transformation für innovative Geschäftsmodelle, und überzeugen Sie Ihre Kunden mit aussergewöhnlichen Leistungen Ihres neuartigen Wertschöpfungssystems.
2. Verzichteten Sie auf die „make more of it“-Lösung des Wertschöpfungssystems. Eine Lösung, die möglichst allen Anforderungen gleichzeitig genügen muss, ist weder Fisch noch Fleisch.
3. Nutzen Sie das Potenzial einer vertikalen und horizontalen Segmentierung des Wertschöpfungssystems, um eine effiziente und kundenorientierte Organisation eindeutig, klar und konsistent zu gestalten.

und damit die Planbarkeit ab (III), sind Ansätze zur Steigerung der Agilität (Lager, Puffer, one piece flow, Verkürzung der Lieferzeit) zu verfolgen.

Für Marktsegmente mit hoher Nachfrage und grosser Variantenbildung (II) werden Ansätze einer flexiblen Massenproduktion (mass customization) verfolgt, die vor allem aus dem Automobilbau bekannt sind: nahezu unendlich viele Varianten entstehen durch einen Produkt-Konfigurator, bei dem der Kunde aus vordefinierten Modulvarianten wählen und kombinieren kann. Damit wird ein Grossteil der Wertschöpfung kosteneffizient gestaltet und nur ein kleiner Teil kundenspezifisch konfiguriert.

Für den Bereich von hoher Kundenspezifität und geringer Planbarkeit (IV) werden individuelle Reaktionsfähigkeiten benötigt. Diese Charakteristik ist vor allem in der kundenindividuellen Fertigung (z.B. personalisierte Kosmetik und andere Dienstleistungen) zu beobachten.

Zu den verschiedenen Anforderungsprofilen ergeben sich mit dem Portfolio passende Supply-Chain-Konzepte. Für die betriebliche Zusammenarbeit von Marketing und SCM ergeben sich nun die Aufgaben bedeutet dies:

- a) Optimierung des Geschäftsmodells durch Überprüfung und Anpassung des strategischen Fits zwischen bestehenden Markt- und Kundenanforderungen und dem eingesetzten Supply-Chain-Konzept.
- b) Strategische Planung einer künftigen Positionierung und Segmentierung des Unternehmens hinsichtlich Markt- und Kundenanforderungen. Welches Supply-Chain-Konzept passt dazu? Kann das bestehende weiter verwendet werden?
- c) Die Bestimmung der optimalen Balance zwischen einem kosteneffizienten und kundenspezifischen Bereich durch das strategische Management des Kundenentkopplungspunktes zur Optimierung der Unternehmensprofitabilität.

Zusammenfassung

Im Rahmen der Geschäftsmodell-Diversifikation wird die Anzahl von differenzierenden Kunden- und Marktanforderungen in den Unternehmen weiter zunehmen. Um in der zunehmenden Marktkomplexität erfolgreich und profitabel agieren zu

können, sind die Zusammenhänge zwischen den spezifischen Marktprofilen, Kundenanforderungen und Supply-Chain-Designs optimal zu gestalten. Die Supply-Chain-Lösung „one fits all“ dürfte dabei die schlechteste Variante dazu sein. Mit der Operationalisierung der horizontalen und vertikalen Segmentierung stehen zentrale Instrumente zur Analyse von logistikkrelevanten Kunden- und Marktanforderungen zur Verfügung. Das Supply-Chain-Design orientiert sich dabei zunächst an der polaren Marktausprägung von Kosteneffizienz (lean) und Agilität (kundenorientiert). Durch die zusätzliche vertikale Segmentierung kann die kundenspezifische Produktgestaltung berücksichtigt werden. In der Integration der beiden Segmentierungen im CRM-/SCM-Portfolio lassen sich vier passende Muster von Wertschöpfungssystemen zuordnen. Das Portfolio dient damit sowohl der Optimierung bestehender als auch der strategischen Planung künftiger Wertschöpfungssysteme. Die Anwendung und die Wirksamkeit des SC-Segmentierungskonzepts sowie dem strategischen Fit zwischen Marktprofil und Wertschöpfungsdesign wurde an Fallbeispielen aufgezeigt. 

Literatur

Bruhn M. (2016). Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 5. Auflage, C.H. Beck.

Cao M., Zhang Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance, *Journal of Operations Management*, Volume 29, Issue 3.

Handfield R.B., Nichols E.L. (1999). *Introduction to supply chain management*. Prentice-Hall, New Jersey.

Huan, S. H., Sheoran, S. K., Wang, G. (2004). A review and analysis of supply chain operations reference (SCOR) model. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(1), S. 23–29.

Knapp A. (2016) How Garmin Mapped Out A New Direction With Fitness Wearables. *Forbes*, Sep 14,

2016. <https://www.forbes.com/sites/alexknapp/2016/09/14/how-garmin-mapped-out-a-new-direction-with-fitness-wearables/#53612f2927b9>

Lopez E. (2018) To build 'circular' operations, Ikea takes aim at its supply chain. *Supply Chain Dive*. <https://www.supplychaindive.com/news/IKEA-Circular-Supply-Chain-Waste-Hierarchy/519481/>

Medium (2018) 5 Use Cases Of Augmented Reality That Boosted Businesses' Sales. <https://medium.com/swlh/5-use-cases-of-augmented-reality-that-boosted-businesses-sales-2114ac35bf5a>

Mibelle (2018) Personalised skincare made for living. Internet: <https://www.sju-skincare.com/home>.

Ramanathan U., Gunasekaran A., (2014). Supply chain collaboration: Impact of success in long-term

partnerships, *International Journal of Production Economics*, Volume 147, Part B.

Ruile H, Stettin A. (2016) Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution. In Hugentobler W., Schaufelbühl K., Blatter M. (Hrsg.) *Integrale Betriebswirtschaftslehre*. 6. Auflage. Orell Füssli.

Slack N., Brandon-Jones A., Johnston R. (2013). *Operations Management*. 7. Auflage. Pearson, Harlow UK.

Wagner S. M., Grosse-Ruyken P.T., Erhun F. (2012). The link between supply chain fit and financial performance of the firm. *Journal of Operations Management*, Volume 30, Issue 4.

Zwivel Team (2018) What Is Custom Skin Care? Five Top Brands to Explore. <https://www.zwivel.com/blog/custom-skin-care/>