

Horst Wildemann

Supply Chain Management – ein wirklich neuer Ansatz?*

Mit dem Schlagwort SCM ist insbesondere die Erwartung verbunden, die Wettbewerbsfähigkeit und Schlagkraft von Unternehmen nachhaltig zu verbessern. Die Versprechen reichen von der Realisierung minimaler Durchlaufzeiten über die Schaffung vollkommener Informationstransparenz bis hin zur umfassenden Eliminierung von Beständen. Doch stimmt das wirklich und welche Voraussetzungen müssen für die Realisierung des Konzepts geschaffen werden?

Ziel des SCM ist die Synchronisation der Produktion mit dem Verbrauch des Endkunden. Kernelement ist daher die Optimierung der Bedarfssteuerung ausgehend von den Kundenbedürfnissen am Point-of-Sale. Information und Material sollen dabei so schnell durch die einzelnen Wertschöpfungsstufen fließen können, dass der Zahlungstransfer vom Endkunden noch vor dem zum Lieferanten erfolgen kann. Wesentliche Funktionen des Handels, wie etwa die Sortimentspolitik oder das Cash-Management, auf der einen und klassische Aufgabenbereiche der Produktion und Distribution auf der anderen Seite müssen zu einem integrierten Konzept zusammengeführt werden. Auf diese Weise werden die einzelnen Planungssysteme der Wertschöpfungspartner zunehmend durch ein durchgehendes Steuerungs- und Monitoringsystem der Supply Chain ersetzt. Der Aufbau von derartigen unternehmensübergreifenden Steuerungssystemen ist unweigerlich mit dem Zugriff auf fremdes Eigentum des Anlage- und Umlaufvermögens verbunden. Die Anpassung der Kapazitätsauslastung an die Marktnachfrage erfordert den flexiblen Ressourceneinsatz entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Im Einzelfall kann das Gesamtoptimum zu Leerkosten und Ineffizienzen bei den beteiligten Unternehmen führen. Erfahrungen bei der Umsetzung des SCM-Gedankens haben gezeigt, dass sich traditionell einseitig ausgeprägte Machtverhältnisse in Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen fundamental verschieben müssen. In diesem Zusammenhang ist häufig die Realisierung einer kooperativen Zusammenarbeit im Sinne des Collaborative Management von zentraler Bedeutung.

Das SCM-Konzept stellt keinen grundlegend neuen Ansatz dar, sondern versucht, bestehende innerbetriebliche Lösungsansätze auf die gesamte Wertschöpfungskette auszuweiten. Können die Probleme der übergreifenden Zusammenarbeit überwunden und damit die Voraussetzungen für das Konzept geschaffen werden, ergeben sich sowohl für große als auch für kleine Unternehmen beträchtliche Effizienzpotenziale. So konnten in Fallbeispielen bereits Ergebniswirkungen von bis zu einer Verdopplung der Umsatzrendite durch die Einführung von durchgängigen SCM-Ansätzen erreicht werden.

Diesen und weitere Standpunkte von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/standpunkte/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Supply Chain Management finden Sie unter:

http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=9