

Horst Wildemann

Kapitalarmes Wachstum durch Supply Chain Management *

Wachstum ist notwendig für die langfristige Überlebensfähigkeit von Unternehmen. Dabei erfordert die Realisierung von Wachstum häufig zunächst hohe Investitionen und damit einen hohen Kapitalbedarf. Da jedoch gerade in wirtschaftlich unruhigen Zeiten die Beschaffung von frischem Kapital erhebliche Probleme bereitet, ist vielerorts der Wunsch nach kapitalarmem Wachstum zu hören. Insbesondere der Ansatz des Supply Chain Management kann in dieser Hinsicht einen entscheidenden Beitrag leisten.

Noch immer werden sowohl inner- als auch überbetrieblich kapitalintensive Materialbestände in großem Umfang entlang der gesamten Wertschöpfungskette zwischen Abnehmer und Lieferant aufgebaut. Einzelne Studien belegen, dass bis zu 5% der Produktkosten allein für die Deckung der Kapitalbindung aufzuwenden sind. Gleichzeitig stellen hohe Materialbestände in der Wertschöpfungskette in zunehmend volatilen Märkten ein großes Risiko für Obsoleszenzkosten dar. Viele Produkte sind bereits veraltet wenn sie der potenzielle Kunde zum ersten Mal zu Gesicht bekommt. Informationsasymmetrien sind dafür verantwortlich, dass die Produktion vorgelagerter Wertschöpfungsstufen nicht synchron mit dem Verbrauch des Endkunden verläuft. Kernelement des Supply Chain Management ist deshalb die Optimierung der Bedarfssteuerung ausgehend von den Kundenbedürfnissen am Point-of-Sales. Dabei müssen die einzelnen Planungssysteme der einzelnen Wertschöpfungspartner zunehmend durch ein durchgehendes Steuerungs- und Monitoringsystem ersetzt werden. Die notwendigen Investitionen lassen sich durch den Einsatz einfacher Instrumente, wie z.B. Kanban-Regelkreise oder Holprinzipien, in einem überschaubaren Rahmen halten. Viel schwieriger als die technische Realisierung eines integrierten Supply Chain Managements ist dagegen die Hinwendung der einzelnen Wertschöpfungspartner zu einer nachhaltig offenen und vertrauensvollen Zusammenarbeit. So ist der Aufbau von unternehmensübergreifenden Steuerungssystemen unweigerlich mit dem Zugriff auf fremdes Eigentum des Anlage- und Umlaufvermögens verbunden. In diesem Zusammenhang ist häufig die Realisierung einer kooperativen Zusammenarbeit im Sinne des Collaborative Management von zentraler Bedeutung. Supply Chain Management ist folglich weniger eine Kapitalfrage als vielmehr eine Vertrauens- und Willensfrage der beteiligten Partner.

Ein integriertes Supply Chain Management hat im wesentlichen drei Wirkungen auf das eingesetzte Kapital. Erstens wird durch die Realisierung von bestandsarmen Wertschöpfungsprozessen gebundenes Kapital freigesetzt, das für alternative Zwecke verwendet werden kann. Immerhin konnten Reduzierungen des Umlaufvermögens von bis zu 60% durch die Einführung von durchgängigen SCM-Ansätzen in vereinzelt Fallbeispielen nachgewiesen werden. Zweitens wird durch ein verbessertes Leistungsangebot in Form von flexiblen und verkürzten Lieferzeiten die Attraktivität sowohl gegenüber dem Handel als auch gegenüber dem Endkunden gesteigert. Auf diese Weise ist es möglich, neue Marktfelder effizient zu erschließen und die Geschäftsbasis sukzessive zu erweitern. Drittens kann das allgemeine Geschäftsrisiko durch eine enge Verzahnung der Wertschöpfungspartner in der Supply Chain reduziert werden. So fällt es durch die Verzahnung den einzelnen Kunden vergleichsweise schwer, auf Versorgungsalternativen anderer Anbieter zu wechseln. Insgesamt kann damit eine gewisse Stabilität und Kontinuität der Geschäftsentwicklung realisiert 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 Logistik- und Supply Chain Management finden Sie unter:

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

* Erschienen in Logistik Spektrum 15 (2003), Nr. 5.