



Josef Tuppinger

*Dipl.-Ing. Dr. techn.;*  
*Universitätsassistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der TU Graz, Arbeitsgruppe für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung*

## Supply Chain Management als mögliche Antwort?

Unzählige Beiträge in der aktuellen Managementliteratur skizzieren für Unternehmungen folgende (bedrohliche?) Situation:

- zunehmende Globalisierung mit erweiterten Beschaffungs- und Absatzmärkten
- verstärkte Arbeitsteilung mit internationalen Standorten
- Zunahme der Kundenanforderungen im Hinblick auf Qualität, Zeit und Preis
- exponentielle Verbesserung der I&K-Technologie als Möglichkeit zur Bewältigung der zunehmenden Komplexität.

Als eine (neben vielen anderen) mögliche Antwort auf diese Bedingungen wird in den letzten Jahren sehr oft das Konzept Supply Chain Management (SCM) genannt. Aber was ist diese Wunderwaffe SCM? Laut Definition die Planung, Steuerung und Kontrolle des gesamten Material- und Dienstleistungsflusses einschließlich der damit verbundenen Daten- und Geldflüsse innerhalb eines Netzwerkes von Unternehmungen. Dabei arbeiten

die Unternehmungen an den aufeinander folgenden Stufen der Wertschöpfungskette an der Entwicklung, Erstellung und Verwertung von Gütern und/oder Dienstleistungen partnerschaftlich zusammen, um Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen zu erreichen.<sup>1</sup>

Die (gute alte?) Logistik hat sich also von einer überwiegend auf die physischen Abläufe fokussierten funktionalen Orientierung zu einem ganzheitlichen, prozess- und kundenorientierten Managementkonzept entwickelt. Kennzeichnend für SCM ist auch, dass nicht mehr nur Sach-, sondern auch Dienstleistungen betrachtet werden und dass die vorbereitenden strategischen Prozesse (Entwicklung, Innovation, Ressourcengestaltung etc.) miteinbezogen und zum Gegenstand des SCM werden. Schaut man sich aber die Praxis an, dann ist festzustellen, dass die Unternehmungen derzeit ihr Hauptaugenmerk noch auf die Gestaltung der „Material-Supply Chain“ legen. Und dabei zeigen die Erfahrungsberichte, dass die Unternehmungen ihre Hausaufgaben (in der Unternehmungskultur, in der Organisation der unternehmungsübergreifenden

Zusammenarbeit und in der richtigen Positionierung der Geschäftsprozesse) vielfach noch zu machen haben, damit die operativen logistischen Prozesse funktionieren.

Was aber ist, wenn Entwicklungs- und Innovationsprozesse zu verkettet sind? Wenn das Gut, das transportiert wird, „Wissen“ heißt, das ja die Basis für Innovationen ist. Daten können dank der modernen I&K-Technologie in großen Mengen sehr einfach und schnell transportiert werden, aber wie sieht es mit Wissen aus? Wissen, das in den Köpfen der Mitarbeiter steckt, lässt sich nicht bzw. nicht direkt über Datennetze transportieren.

Es ergeben sich eine Vielzahl von Fragen und Problemen also, mit denen wir uns schon bzw. noch beschäftigen werden müssen. Vielleicht heißt die Antwort schon bald „KNOWLEDGE-CHAIN-MANAGEMENT“.

*Josef Tuppinger*

<sup>1</sup> in Anlehnung an HAHN, D.: Problemfelder des Supply Chain Managements, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Supply Chain Management, München 2000