

Gestaltung der Supply Chain in Abhängigkeit der Wachstumsstrategie bei mittelständischen Unternehmen

Daniel Meiners

Professur für Produktionswirtschaft und Informationstechnik

daniel.meiners@wedi.de

Abstract: In den letzten Jahren verzeichneten viele mittelständische Unternehmen ein überdurchschnittliches Unternehmenswachstum. Häufig gerät die Zielsetzung des Unternehmenswachstums jedoch mit anderen Zielsetzungen wie der Bestandsreduktion oder einer erhöhten Kunden- und Prozessorientierung in eine Art Wettbewerb. Um eine Harmonisierung zwischen den Anforderungen der Wachstumsstrategie und der Supply-Chain-Gestaltung zu erreichen, bedarf es einer Aufbereitung der Wechselwirkungen zwischen der Wachstumsstrategie und den Supply Chain Methoden. Ausgehend von dieser Problemstellung wurde ein Modellansatz entwickelt, welche die Interdependenzen zwischen den Wachstumsstrategien und den Gestaltungselementen der Supply Chain darstellt. Im Rahmen des Konzeptes werden anhand der vier Handlungsfelder (Prozess, Struktur, Collaboration und IT) aufgezeigt, wie ein Unternehmen eine an die Wachstumsstrategie angepasste Supply-Chain-Gestaltung vornehmen kann.

Motivation

Das Streben nach Wachstum ist eine Maxime, welche seit Jahrhunderten in der Ökonomie höchste Priorität genießt. Auch wenn das globale Wirtschaftswachstum zeitweise rückläufig ist, so scheint die Zielsetzung der Expansion bei Unternehmen ungebrochen zu sein. Trotz zahlreicher erfolgreicher Beispiele in Literatur und Praxis schaffen es viele Unternehmen nicht, das avisierte Unternehmenswachstum erfolgreich zu gestalten [RP+10]. Vor allem die steigende Komplexität sowie das mit dem Wachstum verbundene hohe Investitionsrisiko führen häufig zu einem Verfehlen der Wachstumsziele [Do85]. Insbesondere für mittelständische Unternehmen, welche bei ihrem alltäglichen wirtschaftlichen Handeln einer Ressourcenlimitation ausgesetzt sind, birgt Wachstum zahlreiche Risiken [Sc06]. Korrelierend mit einem starken Unternehmenswachstum verändern sich auch die Anforderungen an die Gestaltung der unternehmensbezogenen und -übergreifenden Supply Chains. Beispielsweise müssen größere Volumenströme über die bestehenden Wertschöpfungsketten abgewickelt werden oder es müssen neue Wertschöpfungsketten aufgebaut werden.

Diese Beispiele veranschaulichen, dass die Gestaltung der Supply Chain bei einer Wachstumsstrategie insbesondere bei mittelständischen Unternehmen von erheblicher Bedeutung ist.

Ausgehend von dieser Erkenntnis stellt sich nun die Frage nach Gestaltungshinweisen für die Supply Chain in Abhängigkeit von der zu Grunde liegenden Wachstumsstrategie. Um diese Frage zu beantworten, wird innerhalb der Dissertation ein Modellansatz erarbeitet, der die Abhängigkeiten zwischen der Wachstumsstrategie und der Supply-Chain-Gestaltung aufzeigen soll.

Stand der Forschung und Zielsetzung

In der wissenschaftlichen Betrachtung wird das Thema **Unternehmenswachstum** oftmals im Rahmen von empirischen Studien behandelt, bei denen die Identifikation von Erfolgsparametern für Unternehmenswachstum im Vordergrund steht. Häufig werden diese Studien in Verbindung mit anderen Forschungsfeldern gebracht, wie beispielsweise M&A-Aktivitäten, Internationalisierung oder Innovation [Gl10; PB+08]. Es existieren zwar Ansätze zur Systematisierung des Unternehmenswachstum, diese behandeln aber keinen direkten Zusammenhang zum Thema Supply-Chain-Gestaltung. Im Forschungsfeld **Supply-Chain-Gestaltung** wurden in den vergangenen Jahren eine Vielzahl an Beiträgen publiziert. Der Fokus dieser wissenschaftlichen Beiträge liegt zum einen auf quantitativen Planungsheuristiken und der Bewertung einer Supply Chain [Fr05] und zum anderen auf der Betrachtung allgemeiner Gestaltungsansätze. Ein weiterer Schwerpunkt im Rahmen der Supply-Chain-Gestaltung ist die Entwicklung von Supply Chain-Idealtypen [KI09]. Im Fokus steht häufig eine auf das Produktportfolio abgestimmte Supply Chain. Auch werden branchenspezifische Ausprägungsformen beschrieben. Exemplarisch kann der Klassifizierungsansatz von Fisher angeführt werden, welcher ausgehend von der Produktbeschaffenheit eine reaktionsfähige und eine effiziente Supply Chain unterscheidet. [Fi97]. Im Bereich der Mittelstandsforschung existieren einige wenige Studien, welche sich mit der Durchdringung von Supply-Chain-Management in mittelständischen Unternehmen beschäftigen [Ku10; Al07]. Trotz einiger Beiträge zur Analyse des Supply-Chain-Managements in mittelständischen Unternehmen, beschränkt sich die Majorität der Studien auf die Darstellung der noch nicht ausgeschöpften Möglichkeiten des Supply-Chain-Managements im Mittelstand [Ku10; KLM+10; Bu03].

Zielsetzung

Ziel der Dissertation ist es, für mittelständische Unternehmen ein Handlungsmodell, welches auf Handlungshypothesen basiert, auszuarbeiten, um eine Harmonisierung zwischen dem Unternehmenswachstum und der Supply-Chain-Gestaltung zu erreichen. Aus der beschriebenen Zielsetzung für das Forschungsvorhaben ergeben sich sowohl konkrete Forschungsaufgaben als auch Forschungsfragen, welche wie folgt spezifiziert werden können:

- Welche Einflussfaktoren sind für die Gestaltung der Supply Chain für mittelständische Unternehmen bei der Durchführung bestimmter Wachstumsstrategien von besonders hoher Bedeutung?
- Welche idealtypischen Ausprägungsformen der Supply Chain lassen sich in Abhängigkeit von einer zugrunde liegenden Wachstumsstrategie unterscheiden.

Forschungsdesign

Zur zielgerichteten Erarbeitung eines Modellansatzes bedarf es zunächst einer im Vorfeld definierten Vorgehensweise. In Anbetracht der praxisorientierten Problemstellung bietet sich die Vorgehensweise von Ulrich an, anhand deren bereits eine Vielzahl von Modellen entwickelt wurde [Ulrich]. Hierbei wird die Modellentwicklung in fünf Phasen aufgeteilt, welche im Rahmen einer Modellentwicklung nicht zwangsläufig sequentiell abzarbeiten sind. Insbesondere die ersten drei Phasen sind stark geprägt von einem iterativen Vorgehen.

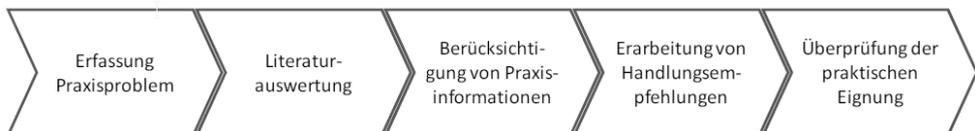


Abbildung 17.1: Forschungsprozess nach Ulrich (Quelle: [Ulrich])

Der Forschungsprozess setzt zunächst eine **praxisrelevante Problemstellung** voraus, die im ersten Schritt zu identifizieren ist. Die hier identifizierte Problemstellung mittelständischer Unternehmen bei der Realisierung von Wachstumsstrategien fußt unter anderem auf fehlenden Erfahrungen sowie der allgemeingültigen Ressourcenknappheit mittelständischer Unternehmen. Die Umsetzung der Wachstumsstrategie im Rahmen der Supply-Chain-Gestaltung ist bei mittelständischen Unternehmen noch schwach ausgeprägt. Aufbauend auf dem identifizierten Praxisproblem wer-

den in Schritt zwei im Rahmen einer **Literaturanalyse** bestehende Konzepte zur Supply-Chain-Gestaltung analysiert. Zur Bestätigung der aus der Literatur gewonnenen Erkenntnisse werden in Schritt drei **Erkenntnisse aus der Unternehmenspraxis** miteinfließen. Neben den persönlichen Erfahrungen des Autors in einem wachsenden mittelständischen Unternehmen werden leitfadengestützte Experteninterviews auf Basis eines halbstrukturierten Fragebogens mit Managern aus mittelständischen Unternehmen durchgeführt. Die Auswahl der Unternehmen erfolgt nach Unternehmensgröße und nach der wirtschaftlichen Entwicklung der letzten drei Jahre, die durch Wachstum geprägt sein muss. Durch die Unterstützung eines festen Praxispartners, das Unternehmen wedi GmbH, werden die Experteninterviews im Rahmen einer Vorstudie im Unternehmen getestet, bevor die externe Befragung erfolgt. Die **Entwicklung von Handlungsempfehlungen** stellt die vierte Phase im Forschungsprozess nach Ulrich dar. Diese werden in Form von idealtypischen Supply Chains dargestellt. Als Basis der Handlungsempfehlungen dienen die Wachstumsstrategien der Markt-Produkt-Matrix von Ansoff [An65]. Ziel ist es, je Wachstumsstrategie eine idealtypische Ausprägung der Supply-Chain-Gestaltung herauszuarbeiten. Abgeschlossen wird der Forschungsprozess durch die **Überprüfung der praktischen Eignung** in Schritt fünf. Dieser erfolgt bei dem mittelständischen Partnerunternehmen wedi GmbH.

Literaturverzeichnis

- [Al07] Albach, H. *Empirische Studien zum Management in mittelständischen Unternehmen*, Gabler, Wiesbaden, 2007.
- [An65] Ansoff, H I. *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965.
- [Bu03] Buer, L. *Supply Chain Management im deutschen Mittelstand*, Buer, Hamburg, 2003.
- [Do85] Donald, H C. Lynn, M C. Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth. *Journal of Business Venturing*, 1(01):31-45, 1985.
- [Fi97] Fisher, M L. What is the Right Supply Chain for Your Product? *Harvard Business Review*, 75:105-116, 1997.
- [Fr05] Freiwald, S. *Supply chain design*. Lang, Frankfurt am Main / Bochum, 2005.
- [Gl10] Glaum M; Hutzschenreuter, T. *Mergers & Acquisitions*. Kohlhammer, Stuttgart, 2010.
- [KLM+10] Kathan, D; Letmathe, P; Mark, K, et al. *Wertschöpfungsmanagement im Mittelstand*, Gabler, Wiesbaden, 2010.

- [KI09] Klaas-Wissing, T. Der Konfigurationsansatz in der Logistikforschung. In Albers, S (Hrsg.), *Management integrierter Wertschöpfungsnetzwerke*, S 49-72, Kölner Wiss.-Verl., Köln, 2009.
- [Ku10] Kuhn, H; Schilling, R; Gstettner, S. Ausgestaltungsmöglichkeiten des Supply Chain Management im Mittelstand, S 355-373. In Kathan, D; Letmathe, P; Mark, K; Schulte, R; Tchouvakhina, M V; Wallau, F (Hrsg.) *Wertschöpfungsmanagement im Mittelstand*, 2010.
- [PB+08] Picot, G; Bänzner, B; et al. *Handbuch Mergers & Acquisitions*, S. 363, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2008.
- [RP+10] Raisch, S; Probst G; et al. *Wege zum Wachstum*, S. 9-58, Gabler, Wiesbaden, 2010.
- [Sc06] Schulte, R. Finanzierungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen. In Letmathe, P; Witt, P (Hrsg.) *Management von kleinen und mittleren Unternehmen*, S. 107-144, Hampp, München, 2006.
- [UI84] Ulrich, H. *Management*, Haupt, Stuttgart, 1984.



Dipl. Betriebswirt (FH) Daniel Meiners ist Doktorand des Internationalen Hochschulinstitut Zittau, einer zentralen Einrichtung der Technischen Universität Dresden, wo er sich im Rahmen seiner Dissertation mit Wachstumsstrategien mittelständischer Unternehmen und dessen Harmonisierung mit der Supply-Chain-Gestaltung beschäftigt. Neben dem Promotionsvorhaben ist er bei der *wedi GmbH* tätig, wo er die Geschäftsleitung bei der dortigen Wachstumsstrategie berät und unterstützt.

Dieser Beitrag ist erschienen in: Thorsten Claus und Niels Seidel (Hrsg.), *Werkstatt europäischen Denkens – 20 Jahre Internationales Hochschulinstitut Zittau*, TUDpress, Dresden, 2014. Online verfügbar: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:14-qucosa-152336>.