

KOMMENTAR DER AUSGABE 04/01

Mit Chain Management marktgerecht produzieren

Prof. Dr. A. Heißenhuber

Angesichts der derzeitigen Verbrauchersensibilität und -verunsicherung durch BSE und MKS stellt sich die Frage, wie sich die Forderung nach Transparenz, Stichwort "gläserne Produktion", bei gleichzeitiger Verbesserung der Absatzchancen erfüllen lässt. Grundsätzlich bestimmt eine rationelle Verarbeitung sämtlicher Informationen aller Stufen in der Produktionskette die Reaktionsgeschwindigkeit auf wechselnde Anforderungen des Marktes - und ist der Schlüssel zum Erfolg.

Das Schlagwort heißt Chain Management. Es bezeichnet im Allgemeinen die Organisation und Koordination einer Produktionskette bzw. von Produktionsstufen, die von der Beschaffung der Rohstoffe bis hin zum fertigen Produkt und dessen Vermarktung reicht. In Wissenschaft und Industrie werden unter dem Begriff des Supply Chain Managements die Funktionsbereiche Planung, Produktion, Logistik und Distribution von Waren und Dienstleistungen zusammengefasst. In früheren Jahren agierten die einzelnen Stufen häufig weitgehend unabhängig voneinander, es ergaben sich vermehrt Reibungsverluste aufgrund unterschiedlicher Interessen und Zielsetzungen. Heute wird versucht, die Stoff- und Informationsströme über das Supply Chain Management zu koordinieren.

Eine sehr weit entwickelte Form des Chain Managements stellt die von der Automobilindustrie bekannte Form der Just-in-Time Produktion dar, bei der an das Zusammenspiel aller Glieder der Kette höchste organisatorische Ansprüche gestellt werden. Fehler in einer Stufe wirken sich unmittelbar auf die gesamte Produktionskette aus. Aber hohe Standards der Qualitätskontrolle und absolute Liefer- und Termintreue der Vertragspartner minimieren die Risiken.

Der Vorteil des engen Verbunds aller Produktionsstufen liegt in der rationellen Nutzung der vorhandenen Kapazitäten und Ressourcen der Betriebe bzw. einer Vermarktungsschiene. Jedoch fristen in der Landwirtschaft organisierte Wertschöpfungsketten in vielen Bereichen noch ein Nischendasein oder sind nur in Ansätzen vorhanden. Der Grund hierfür liegt in der fehlenden bzw. schwer durchführbaren Standardisierung der Erzeugnisse und Rohstoffe und einer starken Zersplitterung des Angebots.

Die Entwicklungen im Lebensmittelbereich zeigen beispielhaft, dass von den großen, marktbestimmenden Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel entsprechend große Mengen einheitlicher Partien in der gewünschten Qualität kostengünstig zugekauft werden. Die Absatzchancen der Verarbeiter von Agrarerzeugnissen können verbessert werden, wenn sie ihre Produktion marktkonform gestalten. Die Anforderungen an die Landwirtschaft werden deshalb bezüglich einheitlicher Erzeugungsmengen und Produktqualität sowie Dokumentation der Erzeugungsmethode bei gleichzeitigem Druck auf die Erzeugungskosten weiter steigen. Bei der in der Landwirtschaft teilweise anzutreffenden kleinbetrieblichen Struktur kann eine wesentlich stärkere horizontale Integration über Erzeugerzusammenschlüsse diesen Anforderungen nachkommen und die Basis für die vertikale Integration in Wertschöpfungsketten bis hin zum Konsumenten bilden, um damit letztlich die Marktposition zu sichern bzw. zu verbessern.

Ziel muss es daher sein, die Bereitschaft der Landwirte für enge vertragliche Bindungen zu fördern, um damit eine Stärkung der Wettbewerbsstellung der betroffenen landwirtschaftlichen Betriebe zu erreichen. Mit einem effektiven Chain Management können die landwirtschaftlichen Betriebe der Forderung nach Transparenz in einer "gläsernen" Produktion durch eine stärkere Bindung in Verbundsystemen nachkommen

und gleichzeitig Rationalisierungseffekte in der Erfassung, Qualitätskontrolle und Dokumentation nutzen.

Prof. Dr. Alois Heißenhuber leitet den Lehrstuhl für Wirtschaftslehre des Landbaus in Freising -Weihenstephan.