

Supply Chain Finanzierung

Theorie und praktische Lösungsansätze einer unternehmensübergreifenden Finanzierung in Supply Chains als Beitrag zum Unternehmenswert

von Dr. Moritz Gomm

Ausgangssituation und Zielsetzung

Das **Supply Chain Management (SCM)** soll Güter-, Informations- und Finanzflüsse in und zwischen Unternehmen durch funktionale und unternehmensübergreifende Integration optimieren.¹ In der Vergangenheit haben sich wissenschaftliche Arbeiten im SCM jedoch hauptsächlich mit der Gestaltung und Optimierung der *Güter- und Informationsflüsse* beschäftigt.² Im Gegensatz dazu wurden die *Finanzflüsse* häufig vernachlässigt, obwohl diese erhebliche Wertsteigerungspotenziale bieten.³

In dieser Arbeit werden die **Finanzflüsse in Supply Chains** und deren Zusammenspiel mit den Güter- und Informationsflüssen untersucht und modelliert. Als Bewertungskategorie dienen der **Unternehmenswert** und insbesondere die Kapitalkosten, da diese Kennzahlen in der Unternehmenspraxis für die finanzielle Dimension häufig die dominierende Rolle spielen.

Aufbau der Arbeit

Im ersten Teil der Arbeit wird untersucht, welchen Beitrag das SCM zum Unternehmenswert eines Unternehmens leisten kann. Dazu wird die bestehende Literatur zum SCM ausgewertet und die Ergebnisse einer empirischen Studie werden präsentiert. Die Studie bestätigt die praktische Bedeutung der Wertorientierung für das SCM und die Literaturanalyse offenbart eine Forschungslücke in Bezug auf die Kapitalkosten. Diese Forschungslücke wird im zweiten Teil der Arbeit durch die Beantwortung folgende *Forschungsfrage* geschlossen:

Wie können Kapitalkosten in der Supply Chain durch SCM gesenkt werden?

¹ Vgl. PFOHL (2000), S. 6 ff.; GÖPFERT (2002), S. 32; HAHN (2000), S. 12.

² Vgl. PFOHL/ELBERT/HOFMANN (2003), S. 1; PFOHL/ELBERT/GOMM (2006), S. 18; STEMMLER/SEURING (2003), S. 30 f. Ein aktueller Überblick der empirischen Forschung zum SCM findet sich bei FETTKE (2007), S. 417 ff.

³ Vgl. z. B. STEMMLER/SEURING (2003), S. 30 f.; HOFMANN/ELBERT (2004), S. 104 ff.; WEBER/EITELWEIN/WOHLTAT (2007), S. 110 ff.; FRANKE ET AL. (2005); VON EISENHART-ROTHE/JÜTTE (2003).

Die Minimierung der Kapitalkosten ist klassischerweise eine Aufgabe der Finanzierung.⁴ Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden also (neue) Finanzierungskonzepte in der Supply Chain gesucht, wie z. B. SCM-Ansätze zur Optimierung des Finanzflusses zwischen Supply Chain Partnern, die – gegebenenfalls verbunden mit einer veränderten Rollen- und Aufgabenteilung – Kapitalkosten sparen. Mitglieder der Supply Chain werden damit als potenzielle Kapitalquelle betrachtet. Eine solche *unternehmensübergreifende Finanzierung in Supply Chains* wird in der Arbeit als „**Supply Chain Finanzierung**“ definiert.⁵

Wissenschaftstheoretischer Ansatz

Die Wirkmechanismen der Supply Chain Finanzierung lassen sich mit der **Neuen Institutionenökonomie** erklären. Die Argumentation ist dabei wie folgt: Gemäß der Finanzierungstheorie haben Kapitalnehmer und Kapitalgeber asymmetrische Informationen in Bezug auf Rendite und Risiko einer Investition. Dabei beeinflusst der Grad der Informationsasymmetrie die erwartete Risikoprämie des Kapitalgebers. In einer Supply Chain besteht jedoch zwischen zwei Unternehmen häufig eine geringere Informationsasymmetrie über Investitionsprojekte *in* der Supply Chain als zwischen dem investierenden Unternehmen und externen Kapitalgebern (z. B. Banken). Gemäß der Principal-Agency-Theorie können diese Informationen nicht oder nur unter hohen Kosten an Externe übertragen werden. Die **Grundidee der Supply Chain Finanzierung** ist, diese „Supply-Chain-Informationen“ zur Reduktion des Finanzierungsrisikos und damit für eine günstigere Finanzierung (geringere Kapitalkosten) zu nutzen.

Gang der Forschung

Zu Beginn der Forschung wurde eine **schriftliche Befragung** durchgeführt, um die Ausgangsthese einer zunehmenden Bedeutung der finanziellen Betrachtung von Logistik und SCM in der Praxis zu bestätigen.

Anschließend wurde der Untersuchungsgegenstand im Rahmen eines **Arbeitskreises** mit 13 Industrie-, Handel- und Dienstleistungsunternehmen diskutiert, analysiert und in einem konzeptionellen Bezugsrahmen strukturiert. Der Bezugs-

⁴ Dass die Senkung der Kapitalkosten durch SCM zur Steigerung des Unternehmenswertes in der wissenschaftlichen Literatur bisher kaum systematisch betrachtet wurde, ist wohl damit zu erklären, dass die Beschäftigung und Beeinflussung der Kapitalkosten hauptsächlich als ein Thema der Finanzwirtschaft und damit als Aufgabe der Finanzierung angesehen wurde.

⁵ Es handelt sich folglich um eine Aufgabe an der Schnittstelle von SCM und Finanzierung.

rahmen beschreibt, *wer* in der Supply Chain *was* finanziert bzw. finanzieren kann, und welche *Aspekte der Finanzierung* durch SCM grundsätzlich beeinflussbar sind.

Um den Bezugsrahmen einer empirischen Untersuchung zugänglich zu machen, wurden Theorieansätze der SCM- und Finanzierungsforschung zu einem **mathematischen Modell** der Supply Chain Finanzierung integriert. Das Modell bildet eine einstufige Supply Chain ab und untersucht, unter welchen Bedingungen es zu einer Supply Chain Finanzierung kommt (vgl. Abb. 1).

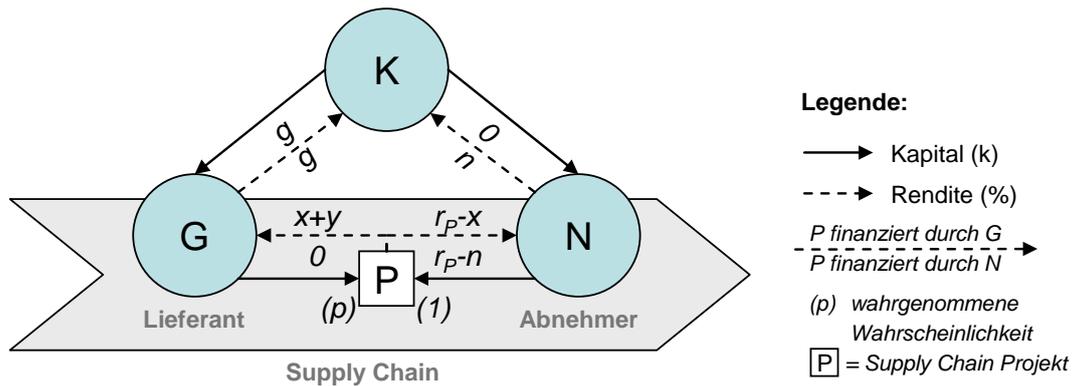


Abbildung 1: Grundmodell der Supply Chain Finanzierung.

Ergebnisse

Die Hypothesen aus dem mathematischen Modell wurden anhand von **acht Lösungsansätzen aus der Praxis** überprüft, bei denen Fragen der Finanzierung eine Rolle spielen (u.a. VMI, Pay-on-Production, Outsourcing). Die Darstellung und Analyse der Lösungsansätze erfolgt getrennt für die Finanzierung von Umlaufvermögen, Mobilien und Logistik-Immobilien. Für alle drei Bereiche ließen sich Ansätze identifizieren, die Informationen in der Supply Chain nutzen, um Finanzierungskosten zu sparen. Fünf der acht untersuchten Ansätze lassen sich durch das entwickelte Modell gut erklären.

Mit der vorliegenden Arbeit erhalten Aspekte der Finanzierungstheorie Einzug in die SCM-Forschung. Damit wird ein neuer wissenschaftlicher Zugang zur finanziellen Dimension des SCM geschaffen. Praktiker können mit dem Modell systematisch Potenziale zur Reduktion der Kapitalkosten in der Supply Chain identifizieren.