

Betriebswirtschaftslehre

Eine Einführung am Businessplan-Prozess

von

Prof. Dr. Marcus Oehlich

3. Auflage

Betriebswirtschaftslehre – Oehlich

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Wirtschaft

Verlag Franz Vahlen München 2013

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4545 9

Aufgabe 3-8: Strategische Gruppen in der Praxis

Analysieren Sie den Markt der akademischen Ausbildung mit Hilfe der strategischen Gruppen. Wählen Sie dazu zwei sinnvolle Variablen und ordnen Sie staatliche Universitäten und Fachhochschulen sowie private Hochschulen ein. In welche Richtung könnte sich ein privater Bildungsanbieter entwickeln?

Aufgabe 3-9: PESTEL-Analyse in der Praxis

Führen Sie für die Luftfahrtindustrie eine PESTEL-Analyse durch.

3.7 Literaturempfehlungen

Ein sehr empfehlenswertes Lehrbuch mit Schwerpunkt im strategischen Management ist: Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph (2005): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Auflage, Stuttgart.

Ebenfalls empfehlenswert ist: Barrow, Colin; Barrow, Paul; Brown, Robert (2008): The Business Plan Workbook, 6. Auflage, London.

Der bekannteste deutschsprachige Autor zum Marketing ist Heribert Meffert: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2009): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10. Auflage, Wiesbaden.

Das moderne Marketing wurde insbesondere durch Philip Kotler geprägt: Kotler, Philip; Keller, Kevin L. (2009): Marketing Management, 13. Auflage, Upper Saddle River.

beck-shop.de

Kapitelübersicht

4.1 Wertschöpfung und Wertkette	143
4.2 Anwendung des Wertkettenkonzepts	150
4.3 Lean Production	156
4.4 Franchising	162
4.5 Fragen und Aufgaben	166
4.6 Literaturempfehlungen	166

beck-shop.de

4.1 Wertschöpfung und Wertkette

Die Wertschöpfung steht im Mittelpunkt jeder ökonomischen Aktivität, da ein rational handelndes Wirtschaftssubjekt nur dann eine wirtschaftliche Transaktion eingehen bzw. durchführen wird, wenn es sich davon einen **Mehrwert** verspricht. Ein solcher Mehrwert kann entweder aus Sicht der Anteilseigner des Unternehmens definiert werden oder aus Sicht des Kunden. Der Wertschöpfungsbegriff beschreibt dabei zum einen den diesen Mehrwert schaffenden Prozess. Zum anderen bezieht er sich auf das in Wertgrößen gemessene Ergebnis des Prozesses. Dieser zweiten Auslegung entsprechend wird im Englischen vom **value added** bzw. im Französischen vom **valeur ajoutée** gesprochen. Da bei der Wertschöpfung die Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens zum Einsatz kommen, kann das Unternehmen auch als „ein System untereinander vernetzter Wertschöpfungsprozesse“¹ betrachtet werden.

Für die Analyse und Entwicklung eignet sich besonders das von Michael E. Porter entwickelte Konzept der Wertkette (value chain), das in Abb. 43 dargestellt wird. Denn die im Rahmen der Strategieentwicklung angesprochenen Wettbewerbsvorteile lassen sich nur dann verstehen, wenn man das Unternehmen als sinnvolle Verknüpfung von einzelnen Aktivitäten betrachtet.

Die **Wertkette** stellt die zentralen Aktivitäten eines Unternehmens zur Bereitstellung eines Leistungsangebots in einer dem Verrichtungsprinzip der Branche folgenden Reihenfolge dar.

Allerdings sollte die Wertkette nicht auf Industrie- oder Branchenebene dargestellt werden, da so die unternehmensbezogenen Wettbewerbsvorteile verschleiert werden könnten. Denn die Konkurrenten einer Branche weisen zwar auf den ersten Blick ähnliche Wertschöpfungsprozesse auf. Allerdings unterscheiden sich ihre Wertketten, da diesen jeweils unterschiedliche Wettbewerbsvorteile zugrunde liegen. Beispielsweise stehen Germanwings und Ryanair beide in derselben Branche miteinander im Wettbewerb, ihre Wertaktivitäten unterscheiden sich jedoch beim Boarding, den Personalrichtlinien und dem Flugzeugeinsatz. Nach *Porter* spiegelt die Wertkette die Geschichte, die Strategie, die Strategieimplementierung und die zugrundeliegenden wirtschaftlichen Grundregeln der einzelnen Aktivitäten wider.

Die Wertkette stellt dabei den Gesamtwert des Unternehmens dar und setzt sich aus den Wertaktivitäten und der Gewinnspanne zusammen. **Wertaktivitäten** sind in diesem Zusammenhang die physischen und technologischen Aktivitäten, aus denen ein Unternehmen ein für seine Abnehmer wertvolles Produkt schafft.

beck-shop.de

¹ Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 369.

Diese Wertaktivitäten lassen sich in zwei allgemeine Typen unterscheiden:

- Die **primären Aktivitäten** stellen dabei die unmittelbare Leistungserstellung dar, die auf die Erstellung eines bestimmten Produktes bezogen ist.
- Die **unterstützenden Aktivitäten** sind für die Erfüllung der primären Aktivitäten zwingend notwendig und ergänzen den gesamten Leistungserstellungsprozess.

Weiterhin spiegelt die **Gewinnspanne** die Differenz zwischen dem Gesamtwert und der Summe der Kosten, die durch die Ausführung der Wertaktivitäten entstanden sind, wider. Da alle Wertschöpfungsaktivitäten auf den Kunden ausgerichtet sind, drückt die in Abb. 43 dargestellte Pfeilrichtung die Absatzorientierung des Unternehmens aus und verdeutlicht, dass *Porter* mit Wert, denjenigen Wert meint, der für den Kunden geschaffen wird. Daher ist jede Wertaktivität so zu steuern, dass dieser für den Kunden entstehende Wert über den Kosten liegt.

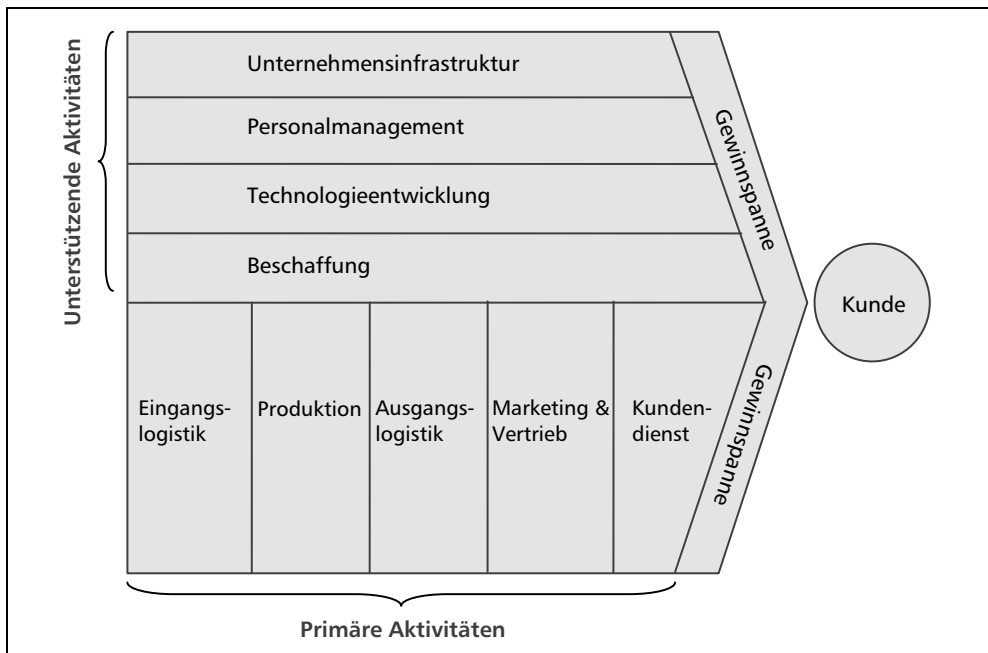


Abb. 43: Wertkette nach Porter

Die einzelnen Aktivitäten unterscheiden sich zwar je nach Branche und Unternehmen; grundsätzlich lassen sich jedoch die folgenden **primären Aktivitäten** unterscheiden:

- Die **Eingangslogistik** bezieht sich auf Annahme, Lagerung und Distribution von Inputfaktoren, die direkt in das zu erstellende Produkt eingehen. Dies sind etwa die Aktivitäten Materialtransport, Lagerhaltung, Warenbestandskontrolle, Fahrzeugterminierung bzw. Warenrücksendungen zum Lieferanten.
- **Produktion** (Operations) beschreibt Aktivitäten zur Herstellung des fertigen Produkts wie Bearbeitung, Fertigung, Montage und Verpackung.
- Zur **Ausgangslogistik** gehören Aktivitäten in Verbindung mit Lagerung und Auslieferung des fertigen Produktes an die Kunden.

- **Marketing & Vertrieb** umfassen zum einen Aktivitäten, die den Käufer zum Kauf bewegen wie etwa Werbung, Vertrieb, Angebote und Preisgestaltung; zum anderen zählen dazu Aktivitäten, die ihm überhaupt erst ermöglichen, das Produkt zu erwerben.
- Der **Kundendienst** beinhaltet schließlich produktbezogene Dienstleistungen wie Installation, Reparatur und Kundens Schulung.

Die einzelnen Branchen und Unternehmen unterscheiden sich jedoch darin, in welcher dieser Kategorien sich die essentiellen Wettbewerbsvorteile verbergen. Beispielsweise werden Speditionsunternehmen ihre Anstrengungen auf den Bereich der Logistik lenken, wohingegen Dienstleistungsunternehmen wie Unternehmensberatungen per se keine Ausgangslogistik haben können, weil der Ort, an dem die Dienstleistung erbracht wird, auch der Ort ist, an dem sie konsumiert wird. Für Banken stellen hingegen Marketing und Vertrieb den Schlüssel zu einem Wettbewerbsvorteil dar. Elektronikunternehmen müssen hingegen neben der Produktion insbesondere auf den Kundendienst besonderes Augenmerk legen, da sie an dieser Stelle einen Wettbewerbsvorteil erzielen können.

Die **unterstützenden Aktivitäten** werden wie folgt definiert:

- Die **Unternehmensinfrastruktur** umfasst alle Aktivitäten, die sich nicht auf einzelne Aktivitäten, sondern auf die gesamte Wertkette des Unternehmens beziehen wie etwa Geschäftsführung, Rechnungswesen, Controlling und Qualitätskontrolle. Die Unternehmensinfrastruktur kann aber je nach dem, ob die Organisation dezentrale oder zentrale Entscheidungen verlangt, eine geschlossene Einheit darstellen oder auf einzelne Organisationsbereiche aufgeteilt sein. Letzteres ist in der Regel in diversifizierten Konzernholdingstrukturen üblich. *Porter* weist darauf hin, dass die Unternehmensinfrastruktur in einer durch die Kostenrechnung geprägten Sicht als reiner Gemeinkostenverursacher betrachtet werden könnte. Dem hält er entgegen, dass auch diese Aktivität Quelle für Wettbewerbsvorteile sein kann.
- Das **Personalmanagement** umfasst alle mitarbeiterbezogenen Aktivitäten wie etwa Personalbeschaffung, Ausbildung, Fortbildung und Lohnzahlungen. Dabei ist das Personalmanagement nicht nur mit den primären, sondern auch mit anderen unterstützenden Aktivitäten verknüpft, wenn etwa Ingenieure für die Technologieentwicklung eingestellt werden. Problematisch ist, dass in vielen Unternehmen der Einfluss des Personalmanagements auf die Wettbewerbsvorteile zu wenig wahrgenommen wird. Gerade Dienstleistungs- sowie Hochtechnologieunternehmen profitieren jedoch von einer erfolgreichen Bewerberauswahl und von Mitarbeiterschulungen.
- Die **Technologieentwicklung** richtet sich auf Produkt- und Verfahrensverbesserungen und wirkt sich damit auf alle Wertschöpfungsmaßnahmen aus, die auf Know-how, Prozessen oder Herstellungsverfahren basieren. Damit reicht die Technologieentwicklung weit über die Forschung und Entwicklung hinaus und beinhaltet eine sehr breite Palette von Technologien. Diese können zum Beispiel auch in Verfahren der Dokumentation und der Bewegung von Rohstoffen und Vorprodukten bestehen. Hinzu kommen Technologien, die nicht in das Endprodukt einfließen, wie etwa die Telekommunikation zur Verbesserung des Auftragseingangs oder Büroautomation für die Buchhaltung.
- Die **Beschaffung** umfasst den Einkauf des für die Aktivitäten in der Wertkette notwendigen Inputs, d.h. der Vorprodukte, Maschinen, Dienstleistungen sowie Büro- und Geschäftsausstattung. Obwohl diese Waren vorrangig mit primären Aktivitäten assoziiert werden, sind sie auch in jeder Wertsteigerungsmaßnahme einschließlich unterstützen-

der Maßnahmen vorzufinden. Wie alle Wertschöpfungsmaßnahmen, verwendet auch die Beschaffung bestimmte Methoden wie z.B. Regeln zum Umgang mit Lieferanten, Qualifizierungsrichtlinien und Kennzahlensysteme.

Genauso wie bei primären Aktivitäten können die unterstützenden Aktivitäten weiter in einzelne branchentypische Wertschöpfungsmaßnahmen untergliedert werden. So gehören zur Technologieentwicklung beispielsweise die Aktivitäten Komponentendesign, Konstruktionsmerkmale, Betriebserprobung, Verfahrenstechnik und Auswahl der Technologieart.

Abb. 44 verdeutlicht die Anwendung des Konzepts der Wertkette auf ein Pharmaunternehmen. Dabei sind für die einzelnen Aktivitäten jeweils das aktuelle Budget sowie eine subjektive Beurteilung der strategischen Bedeutung dieser Aktivität im Wettbewerb angegeben. Im Beispiel kommt die größte Bedeutung der Forschung und Entwicklung (F&E) zu.

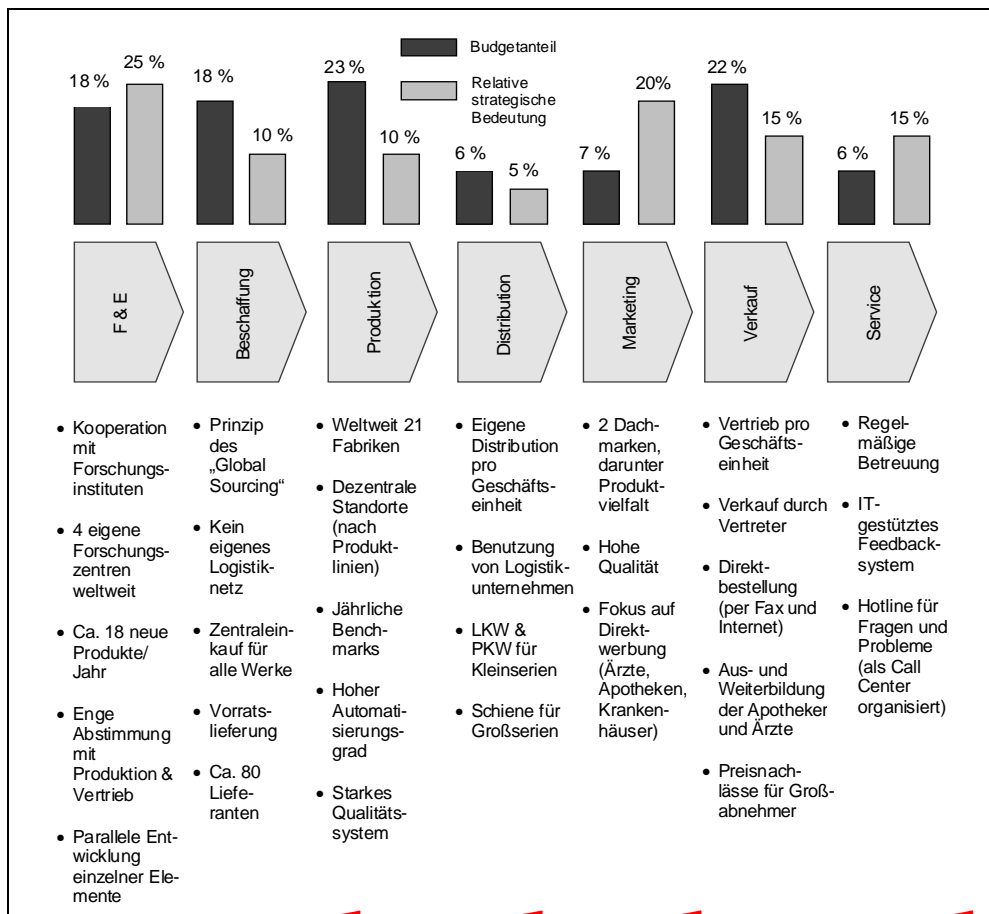


Abb. 44: Wertkette eines Pharmaunternehmens²

² Quelle: Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 383.