

# Vorwort

Wertschöpfung mit dem Ziel der Herstellung physischer Produkte ist aus Sicht der gestaltenden und ausführenden Akteure bisher stets gebunden an Fabriken oder Manufakturen, also mehr oder weniger geschlossene organisatorische Systeme, die sich zu Netzwerken zusammenschließen können. Eine Nutzung alternativer Wertschöpfungsmodelle, wie sie zur Herstellung immaterieller Produkte wie Software oder Dienstleistungen schon angewendet werden, ist zunehmend auch in Teilbereichen bei produzierenden Unternehmen zu beobachten. Teilbereiche der Produktentwicklung können z. B. in offenen Netzwerken stattfinden, die sich zum Teil ad hoc bilden und wieder abschaffen. Eine vollständige Abbildung des Produktentstehungsprozesses in sogenannten Open-Source-Umgebungen ist jedoch noch nicht realisiert, weil wesentliche Elemente und Modelle hierfür noch nicht verfügbar sind.

Gerade die Globalisierung und die Fähigkeit zur zunehmenden informationellen Vernetzung erzwingen und ermöglichen neue Muster der Wertschöpfung, die in diesem Buch unter dem Begriff „Bottom-up-Ökonomie“ zusammengefasst werden. Diese unterscheidet sich in ihrem struktur- und prozessbezogenen Charakter wesentlich von der bisherigen industriellen Produktion, indem sie einer Logik der Offenheit folgt. Hierdurch können Vorteile gegenüber den klassischen Gestaltungs- und Erklärungsmodellen der Wertschöpfungsgestaltung und -modellierung gewonnen werden, die überwiegend auf Top-down-Ansätzen basieren.

Im Rahmen der Grundlagenforschung in dem umfangreichen Gebiet der Wertschöpfungssystematik wurde ein umfassendes Verständnis von Produktionssystemen als die gesamtwirtschaftliche Verflechtung von Leistungserbringung und Leistungsverwendung entwickelt. Das Betreten dieses relativ neuen Forschungsfeldes impliziert jedoch, dass auf einen „Stand der Kenntnisse“ im Sinne einer gängigen Theorie nicht wie üblich zurückgegriffen werden kann. Vielmehr ist es erforderlich, sich von der Vorstellung eines Produktionsunternehmens als Fabrik im Sinne einer rechtlich selbständigen, zentralisierten Einheit zu lösen, um auch unkonventionelle Entwicklungsmodelle zu ermöglichen.

In diesem Buch wird nun Bekanntes in einen neuen Sinnzusammenhang gestellt und gemeinsam mit neuem Wissen auf dem Gebiet der Wertschöpfungssystematik verknüpft. Dadurch ergibt sich erstmals ein umfassender Stand der Kenntnisse auf diesem Gebiet und somit ein Beitrag zur Vergrößerung der Wissensbasis, was

die Möglichkeiten neuer Wertschöpfungsmodelle erfassbar macht. Praxisorientiert werden mittels der gewonnenen Erkenntnisse Methoden und Werkzeuge entwickelt und dargestellt, die in den Bereich Unternehmensprozessentwicklung, Wissens-, Innovations-, Technologie- und Produktionsmanagement ansetzen. Aufgrund der starken, zunehmenden Wechselwirkungen dieser Bereiche wird hier entgegen der traditionell engen Verknüpfung des Produktions- bzw. Produktionssystembegriffs mit der Unternehmensdomäne die Auffassung vertreten, dass Wertschöpfung und damit auch Produktion ebenso außerhalb von Unternehmen stattfinden kann! Dabei wird die weit verbreitete Annahme, dass es im Geschäftsleben allein um die Aufteilung eines Marktes vorbestimmter Größe gehe, was zwar im weitesten Sinne dem Wettbewerb entspricht, in Frage gestellt, weil diese eingeschränkte Sichtweise die Potenziale verschleiert, die mit einer Vergrößerung dieses Marktes durch Anwendung innovativer Methoden der Wertschöpfungssystematik einhergehen. Das hierzu notwendige cooperative Denken besteht nun darin, die Gespaltenheit der beteiligten Akteure zu erkennen und Nutzen daraus zu ziehen. Dies mündet in der Behauptung, dass ein Akteur sowohl Wettbewerber als auch Komplementor sein kann. Wie im Buch dargestellt, gibt es eine Fülle von Unternehmen, die Komplementoren in der Schaffung von Märkten aber Wettbewerber in deren Aufteilung sind. Was für die Schaffung von Märkten gilt, hat auch für die Schaffung von Wert Gültigkeit. Aus Sicht der Spieltheorie wird Wertschöpfung somit ein Variabelsummenspiel, bei dem Win-win-Situationen möglich sind.

Zur Umsetzung neuer Methoden der Wertschöpfungssystematik ist es notwendig, dass sich Unternehmen oder Netzwerke von Unternehmen öffnen und damit ihre Systemgrenzen erheblich erweitern oder im Extremfall ganz wegfallen lassen. Auf den ersten Blick scheint die Eigenschaft „Offenheit“ dem Ziel eines Unternehmens, durch einen Wettbewerbsvorteil Gewinne zu erwirtschaften, zu widersprechen. Es wird gemeinhin angenommen, dass lediglich proprietäre Geschäftsmodelle, die auf materiellem wie immateriellem Eigentum beruhen, erfolgreich sein können. Unterschiedliche Untersuchungen insbesondere aus Branchen der Informations- und Kommunikationstechnik zeigen jedoch, dass auch durch die Anwendung von Open-Source-Geschäftsmodellen Wettbewerbsvorteile erreicht werden können.

Offenheit im Zusammenhang von Open Source bedeutet allerdings nicht, wie gemeinhin angenommen, dass immaterielle und materielle Ressourcen von Unternehmen verschenkt werden, sondern im Sinne eines vereinbarten cooperative Wertschöpfungsprozesses verfügbar gemacht werden. Offenheit beschreibt demnach nicht etwas, was jeder unentgeltlich haben kann, sondern etwas, das jeder „einsehen“ und an dessen Entwicklung er potenziell „teilhaben“ kann. Es handelt sich also um Prinzipien zur Öffnung des Wertschöpfungsprozesses mit dem Ziel, den Wert zu vermehren, was allen Akteuren zugute kommen kann.

Natürlich sind ebenso kritische Aspekte der aufgezeigten Möglichkeit zur Änderung der Wertschöpfungssystemstruktur und Implementation von Prinzipien der Offenheit zu betrachten. Potenziell nachteilig bei einer Veränderung der Wertschöpfungssystemstruktur sind zunächst immer die damit verbundenen Änderungskosten und der zeitliche Änderungsaufwand, da es bei selbstorganisierenden Systemen, die mit Offenheit gefördert werden sollen, wahrscheinlich häufiger zu Änderungen als

in einer klar hierarchischen und zentral gestalteten Struktur kommen wird. Offenheit in der Wertschöpfungssystemstruktur führt außerdem zu neuen Herausforderungen an Führungskräfte, da die Bildung informeller Strukturen und Prozesse sich ihrer Kontrolle entzieht. Diejenigen, die für die Gestaltung der Systeme zuständig sind, sehen von Veränderungen eher ab, da Vorteile sich nur langfristig einstellen und Nachteile unmittelbar entstehen. Auf den ersten Blick scheinen sich zudem die Prinzipien der Offenheit nicht mit der Gewinnmaximierung, dem Ziel eines jeden Unternehmens, vereinbaren zu lassen. Dennoch erfahren Open-Source-Geschäftsmodelle eine zunehmende Verbreitung. Gründe dafür lassen sich sowohl aus der Perspektive der Unternehmung wie auch aus Sicht der Kunden artikulieren.

Im vorliegenden Buch wird deshalb die These vertreten, dass aufgrund zunehmender Umweltdynamik und -komplexität Offenheit an Bedeutung gewinnt und Ansätze zur Geschlossenheit an Bedeutung verlieren. Es ist jedoch nicht zu erwarten, dass Geschlossenheit, wie sie hier dargestellt wird, obsolet und Offenheit alles dominieren wird. Es gilt vielmehr, für jeden Akteur in der Wertschöpfung eine optimale Konfiguration zwischen Offenheit und Geschlossenheit zu finden. Jeder Akteur muss für sich selbst beurteilen, in welchem Bereich die Offenheit der Geschlossenheit vorzuziehen ist. Die hierbei zu berücksichtigenden Parameter werden durch die im vorliegenden Buch erarbeitete neue Theorie der Offenheit handhabbar gemacht und damit für die Anwendung in der Praxis eröffnet.

Hamburg  
im Januar 2011

J.P. Wulfsberg

Wertschöpfung in der Bottom-up-Ökonomie

Redlich, T. - Wulfsberg, J.P. (Hrsg.)

2011, XVIII, 295 S. 185 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-19879-3