

Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017): Organisation

Kapitel 3 - Wertschöpfungsarchitekturen

Übersicht

Kapitel 3- Wertschöpfungsarchitekturen

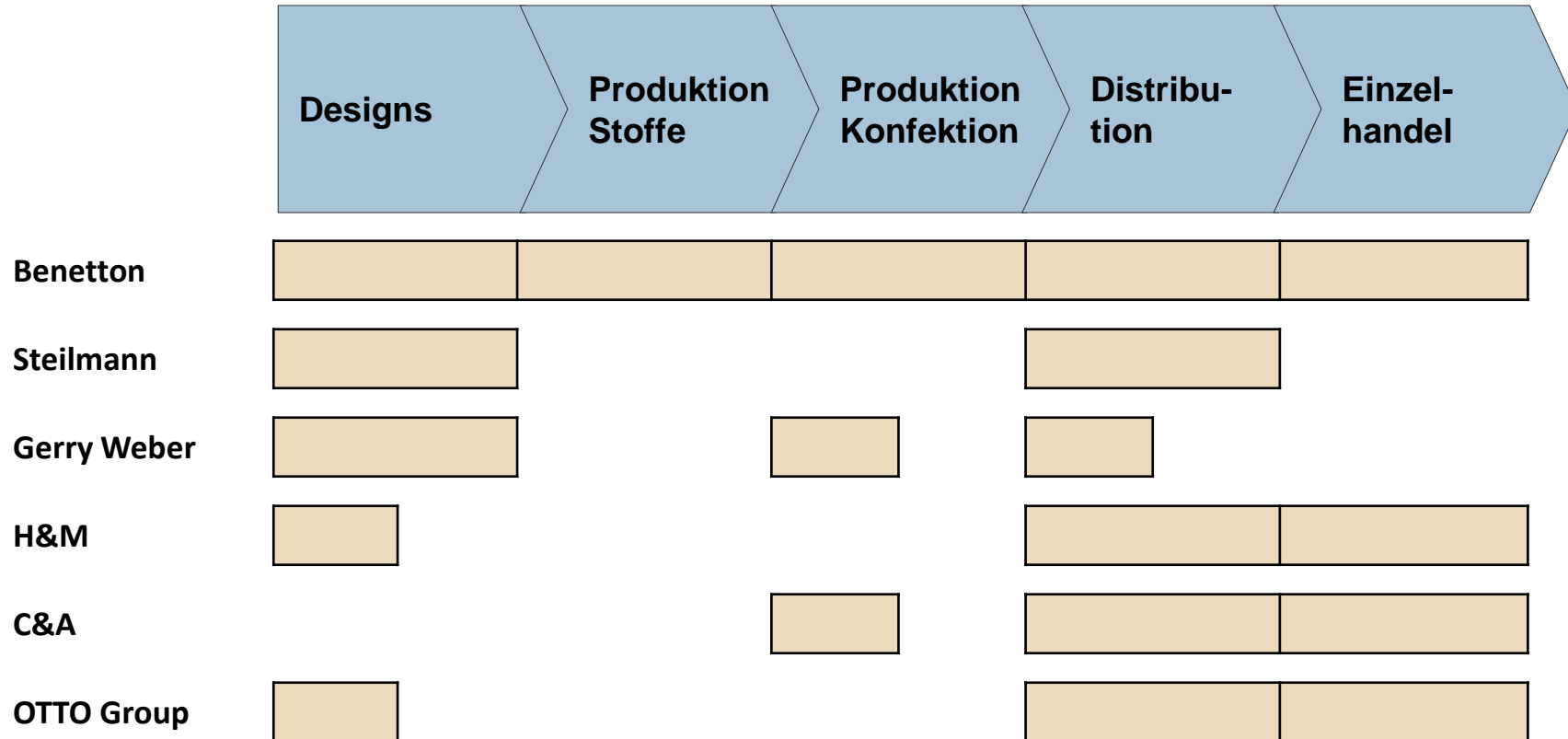
- I. Leitfragen
- II. Schaubilder
- III. Zusammenfassung

Kapitel 3 – Wertschöpfungsarchitekturen

Leitfragen (S. 99)

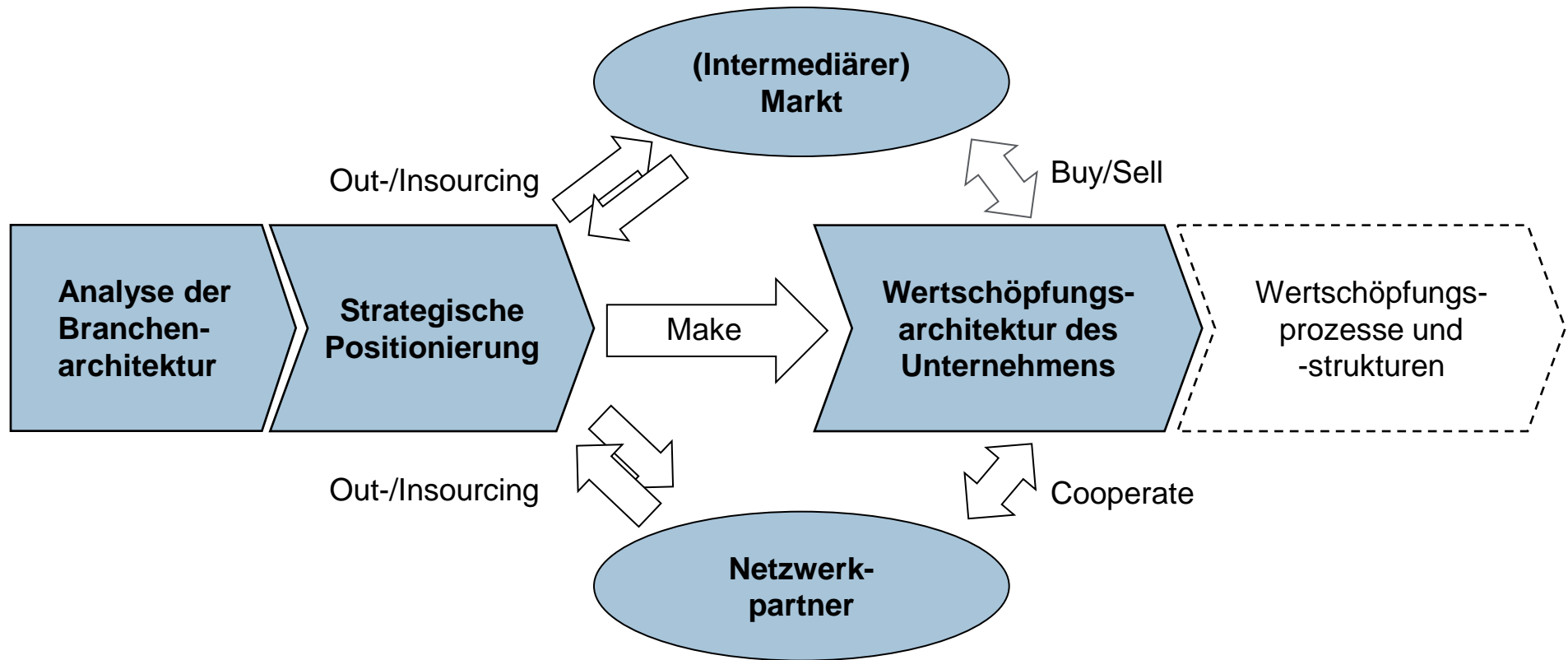
- Inwiefern bildet die Wertschöpfungsarchitektur eine Brücke zwischen Strategie und Organisation?
- Anhand welcher Merkmale lassen sich verschiedene Formen der Wertschöpfungsarchitektur (einer Branche, eines Netzwerks, eines Unternehmens) unterscheiden?
- Welche Erfolgspositionen stehen Unternehmen in einer Branche offen und wie hängen diese Optionen auf Unternehmensebene mit der Branchenarchitektur zusammen?
- Unter welchen Bedingungen sollte ein Unternehmen riskante Vorleistungen erbringen und ein Wertschöpfungsnetzwerk betreiben?
- Was sind Intermediäre Märkte und welche Bedeutung haben sie für die Gestaltung der Wertschöpfungsarchitektur von Unternehmen und Netzwerken?
- Welche Kriterien sind bei In- bzw. Outsourcing-Entscheidungen zu prüfen?

Abbildung 3.1. Wertschöpfungsaktivitäten in der Textilindustrie



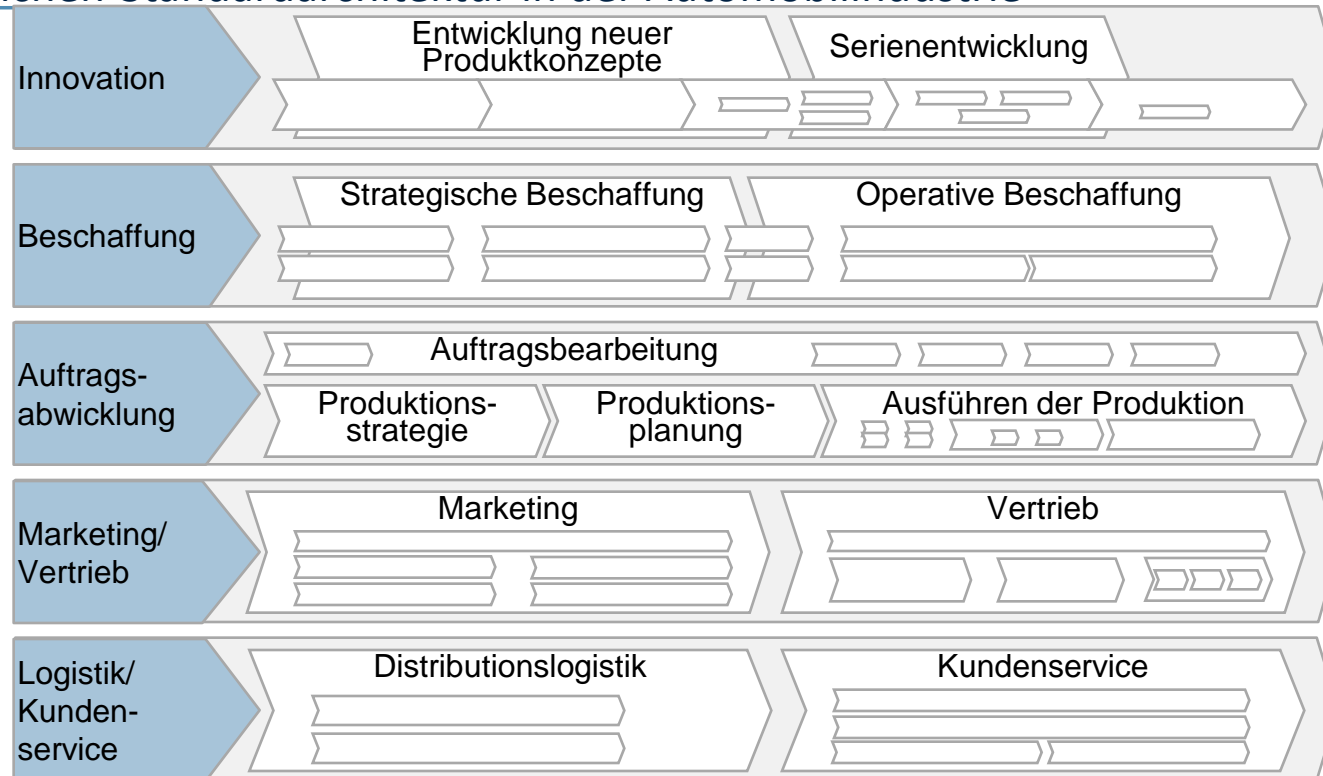
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 102, angepasst nach Müller-Stewens/Lechner 2011, S. 294

Abbildung 3.2. Gestaltung der Wertschöpfungsarchitektur des Unternehmens

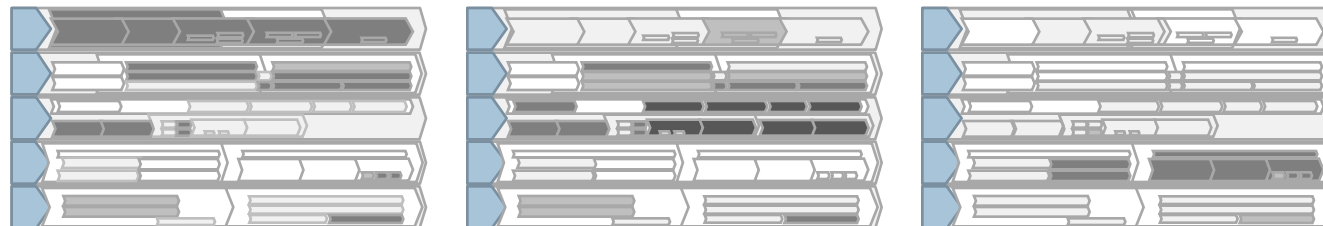


Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S.103.

Abbildung 3.3. Branchen-Standardarchitektur in der Automobilindustrie



Alternative Wertschöpfungsarchitekturen auf Unternehmensebene (dunkle Schattierung zeigt die übernommenen Wertschöpfungsaktivitäten)



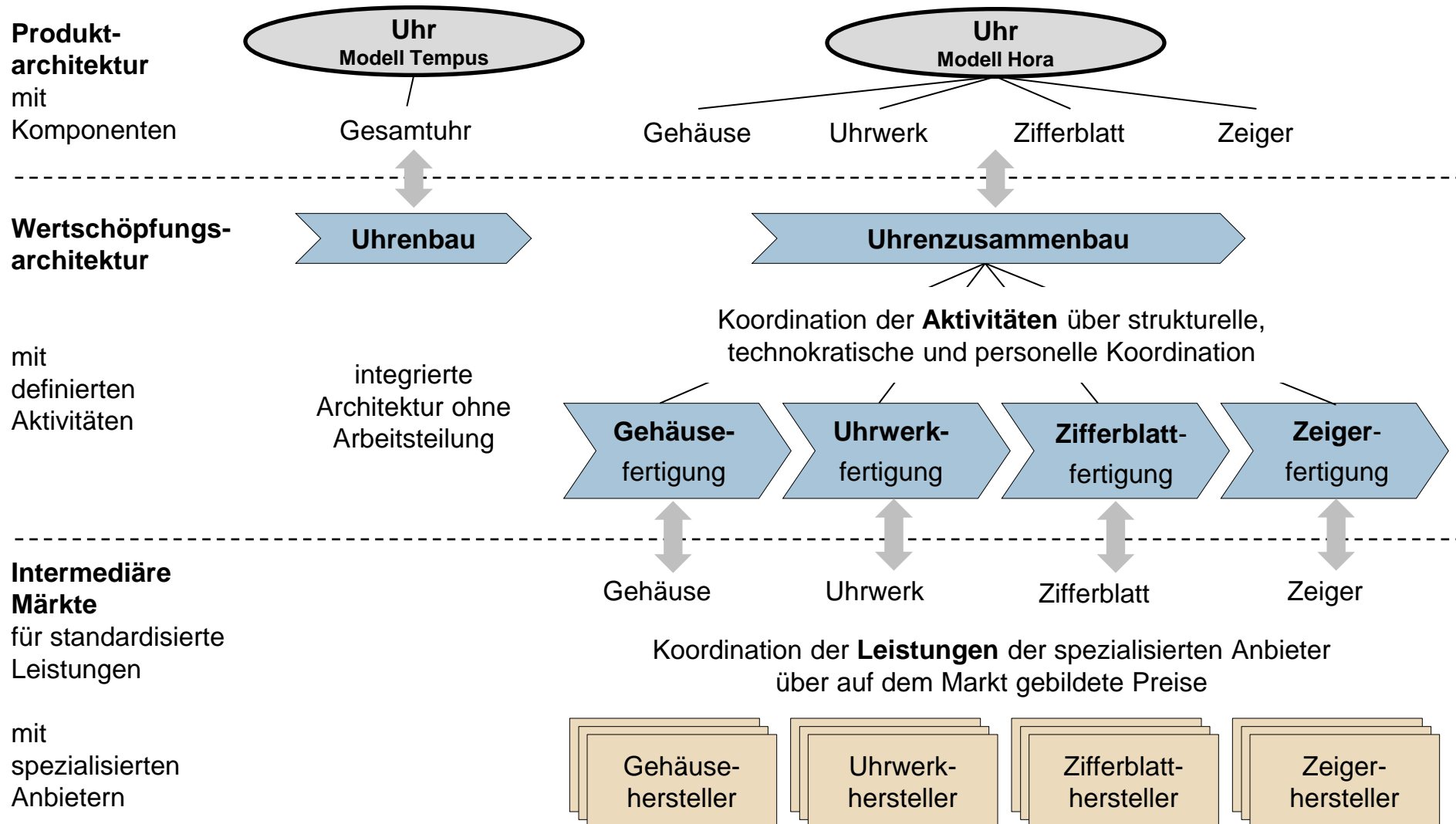
Quelle:
Bach/Brehm/Buchholz
/Petry (2017), S.106.

Entwicklungs- und
Logistikzulieferer

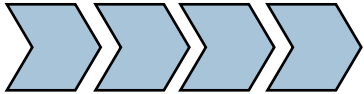
Logistik- und
Produktionslieferant

Vertriebsunternehmen der
Automobilbranche

Abbildung 3.4. Produktarchitektur, Wertschöpfungsarchitektur und intermediäre Märkte

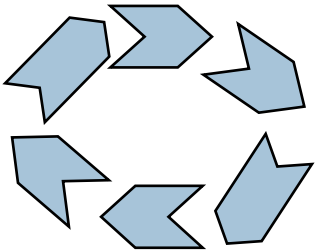


Zusätzliche Abbildung Idealtypische Muster der Wertschöpfung



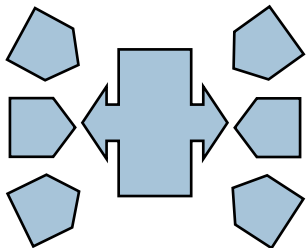
Kette

- Sequentieller Be- und Verarbeitungsprozess („Produzent“)
- Wert entsteht durch Umwandlung von Inputs in marktfähige Outputs
- Typisch für industrielle und landwirtschaftliche Produktionsprozesse aller Art



Zyklus

- Zyklischer Problemlösungsprozess („Problemlöser“)
- Wert entsteht durch Erkennung und Lösung von Kundenproblemen
- Typisch für Projektmanagement, Engineering, Forschung, Werkstätten, Beratung, freie Berufe, Anwälte, Wartung und Service, Heilberufe, Krankenhäuser

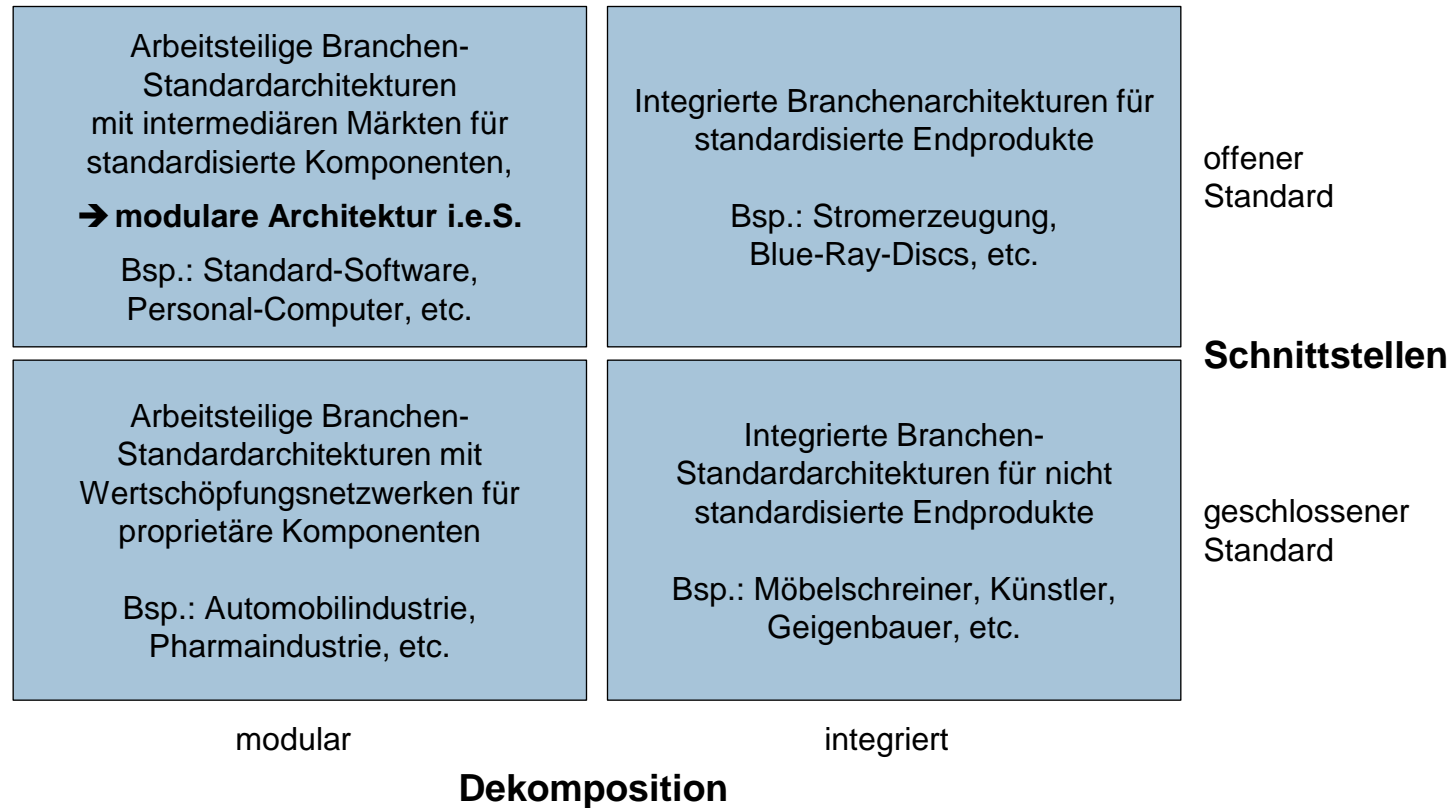


Netz

- Vermittlungsprozess zwischen zwei oder mehr Teilnehmerseiten („Intermediär“)
- Wert entsteht durch Verbindung von Teilnehmern sowie das Angebot geeigneter Dienste
- Typisch für Banken, Versicherungen, Kommunikationsdienste, Agenturen, Makler, Auktionshäuser, Marktplatzbetreiber

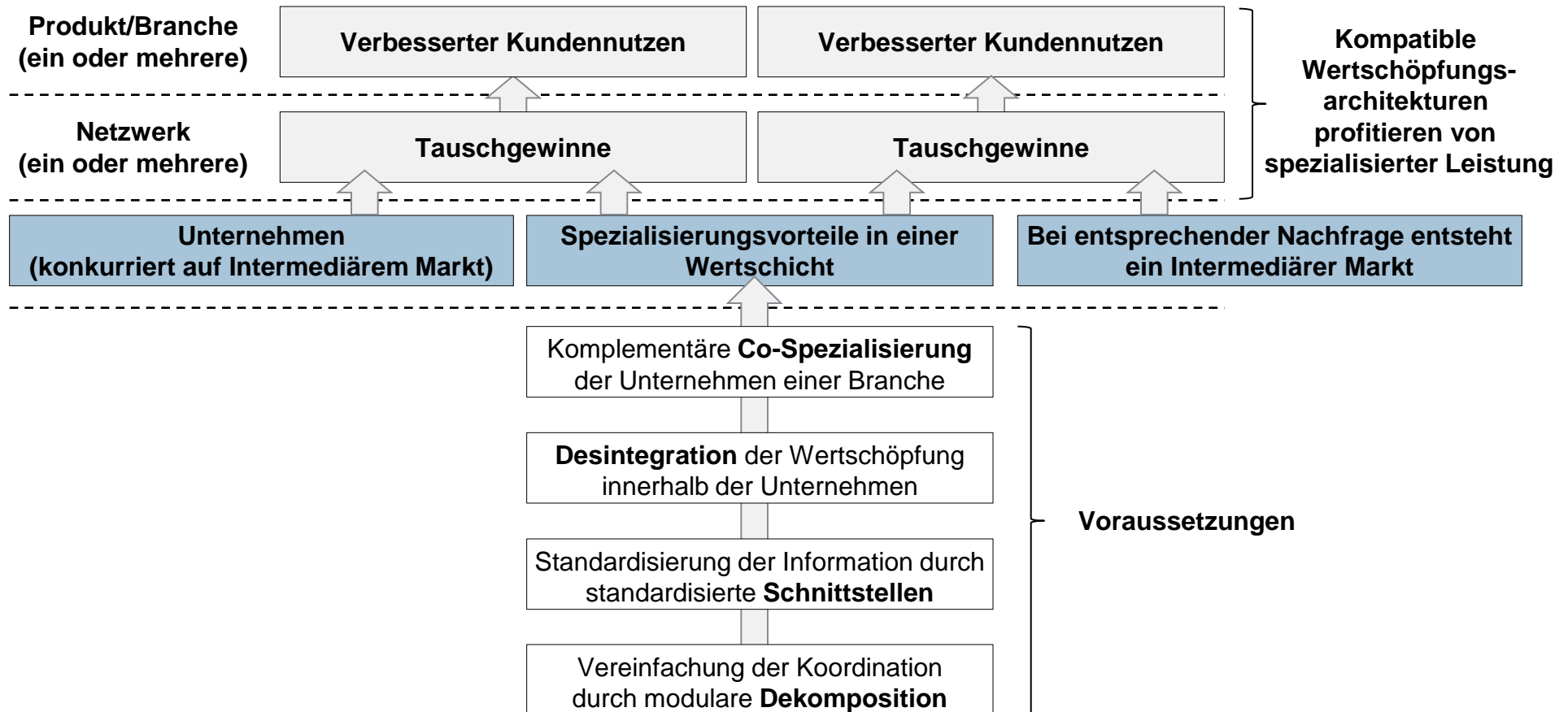
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), aufbauend auf Stabell/Fjeldstad SMJ 1998, Vol. 19, Issue 5, pp. 413–437.

Abbildung 3.5. Arten von Architekturen anhand der Merkmalsausprägungen



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S.117.

Abbildung 3.6. Treiber der Entwicklung intermediärer Märkte

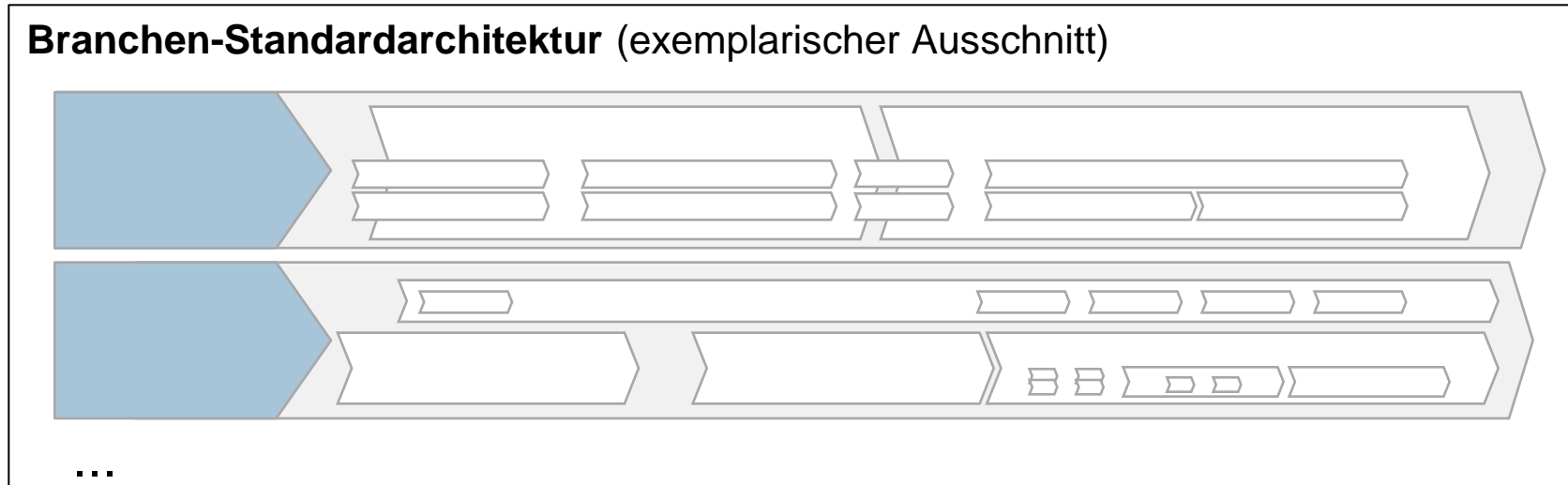


Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S.119.

Abbildung 3.7. Vergleich modularer und integrierter Architekturen

	Modulare Architektur	Integrierte Architektur
Definition der Komponenten	Eineindeutige Zuordnung von einzelnen Funktionalitäten u. Komponenten	Weitgehend integrierte Komponenten, die jeweils mehrere Funktionen vereinen
Design der Schnittstellen	Standardisierte Schnittstellen gewährleisten die Funktion des Gesamtsystems auch bei Variation der Module	Aufgrund spezifischer Schnittstellen gefährdet die Variation einer Komponente die Funktion des Gesamtsystems
Entwicklungs-orientierung	Anpassungen des Systems an sich wandelnde Umfelder sind schnell und günstig realisierbar	Anpassungen des Systems an sich wandelnde Umfelder sind kaum realisierbar
Markt-orientierung	Das System kann schnell und kostengünstig an veränderte Kundenbedürfnisse angepasst werden	Anpassung an veränderte Kundenbedürfnisse langsam und mit hohem Aufwand möglich
Ressourcen-effizienz	Bezogen auf ein isoliertes System führt die im Vergleich höhere Anzahl an Komponenten und Schnittstellen zu geringerer Ressourceneffizienz. In übergreifender Betrachtung führt die komplementäre Co-Spezialisierung nach Umverteilung der Wertschöpfungsaktivitäten jedoch zu höherer Ressourceneffizienz im Gesamtsystem.	Die spezifische Abstimmung der Komponenten und Schnittstellen sichert eine hohe Ressourcen-effizienz des isolierten Einzelsystems. Potenzielle Steigerungen einer systemübergreifenden Ressourceneffizienz durch Umverteilung der Wertschöpfungsaktivitäten werden jedoch vernachlässigt.
Prozess-effizienz	Effizient bei Varianz in den Prozessen, weniger effizient bei hochgradig standardisierten Prozessen	Sehr effizient bei hochgradig standardisierten Prozessen, weniger effizient bei Varianz in den Prozessen
Führungs-effizienz	Weniger effizient bei zentraler Top-down Führung, effizient bei polyzentrischer Führung	Effizient bei zentraler Top-down Führung, weniger effizient bei polyzentrischer Führung
Human-ressourcen-Orientierung	Hohe Humanressourcen-Orientierung aufgrund zahlreicher Möglichkeiten der Spezialisierung und Verantwortungsübernahme auf Modulebene	Niedrige Humanressourcen-Orientierung aufgrund geringer Möglichkeiten der Spezialisierung und Verantwortungsübernahme auf Modulebene

Abbildung 3.8. Fragestellungen der Wertschöpfungstiefe



- Welche der Aktivitäten der Branchen-Standardarchitektur führt das Unternehmen **selbst** aus?
- Welche der Aktivitäten der Branchen-Standardarchitektur führt das Unternehmen gemeinsam mit **Kooperationspartnern** aus?
- Welcher **Anteil des Bedarfs** (an einer Aktivität) wird nicht von Lieferanten bezogen?

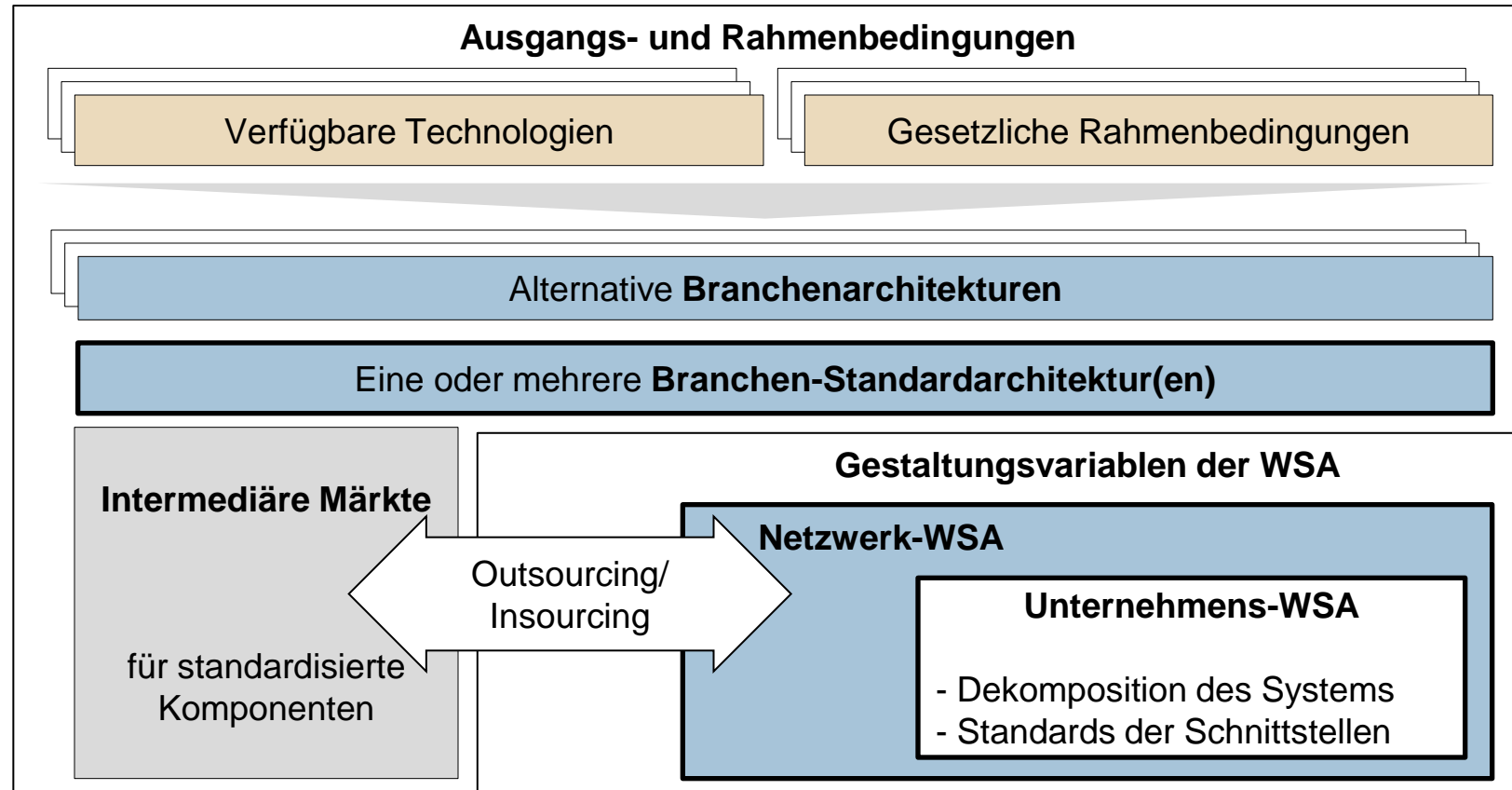
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S.127.

Abbildung 3.9. Vergleich Transaktionskostentheorie und Resource Based View

	Transaktionskostentheorie (TAKT)	Resource-based View (RBV)
Untersuchungsgegenstand	<ul style="list-style-type: none"> Transaktionen 	<ul style="list-style-type: none"> Ressourcen und Fähigkeiten
Zentrale Annahmen	<ul style="list-style-type: none"> Begrenzt rationale und opportunistische Akteure Allen Unternehmen zugängliche effiziente Technologie 	<ul style="list-style-type: none"> Begrenzt rationale Akteure Heterogene Ressourcen und Fähigkeiten
Determinanten	<ul style="list-style-type: none"> Spezifität der für die Aktivität benötigten Ressourcen Häufigkeit der Transaktion Zahl der Anbieter und Nachfrager 	<ul style="list-style-type: none"> Wert, Knappheit, Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit der für die Aktivität benötigten Ressourcen (VRIN Kriterien) Zugang zu komplementären Ressourcen und Fähigkeiten
Zielgröße	<ul style="list-style-type: none"> Transaktionskosten, kurzfristige Effizienz 	<ul style="list-style-type: none"> Langfristige Wettbewerbsfähigkeit
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> Adverse Selection Versteckte ex-post Kosten Abhängigkeit vom Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> Verlust kritischer Ressourcen und Fähigkeiten

Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S.128.

Abbildung 3.10. Ausgangsbedingungen und Gestaltungsvariablen der WSA



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S.131.

Abbildung 3.11. Analyse der Wertschöpfungsarchitektur und Strategieempfehlungen

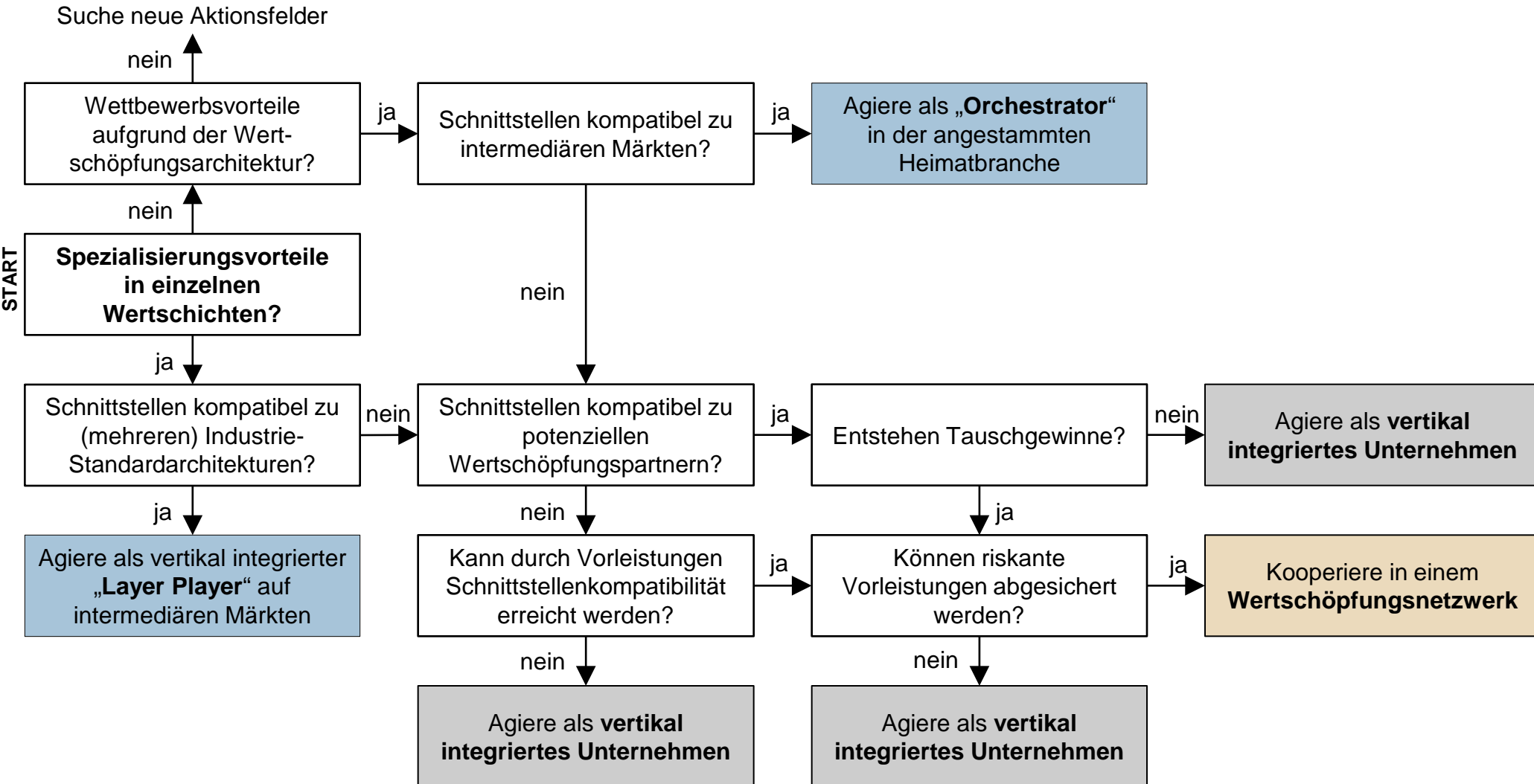
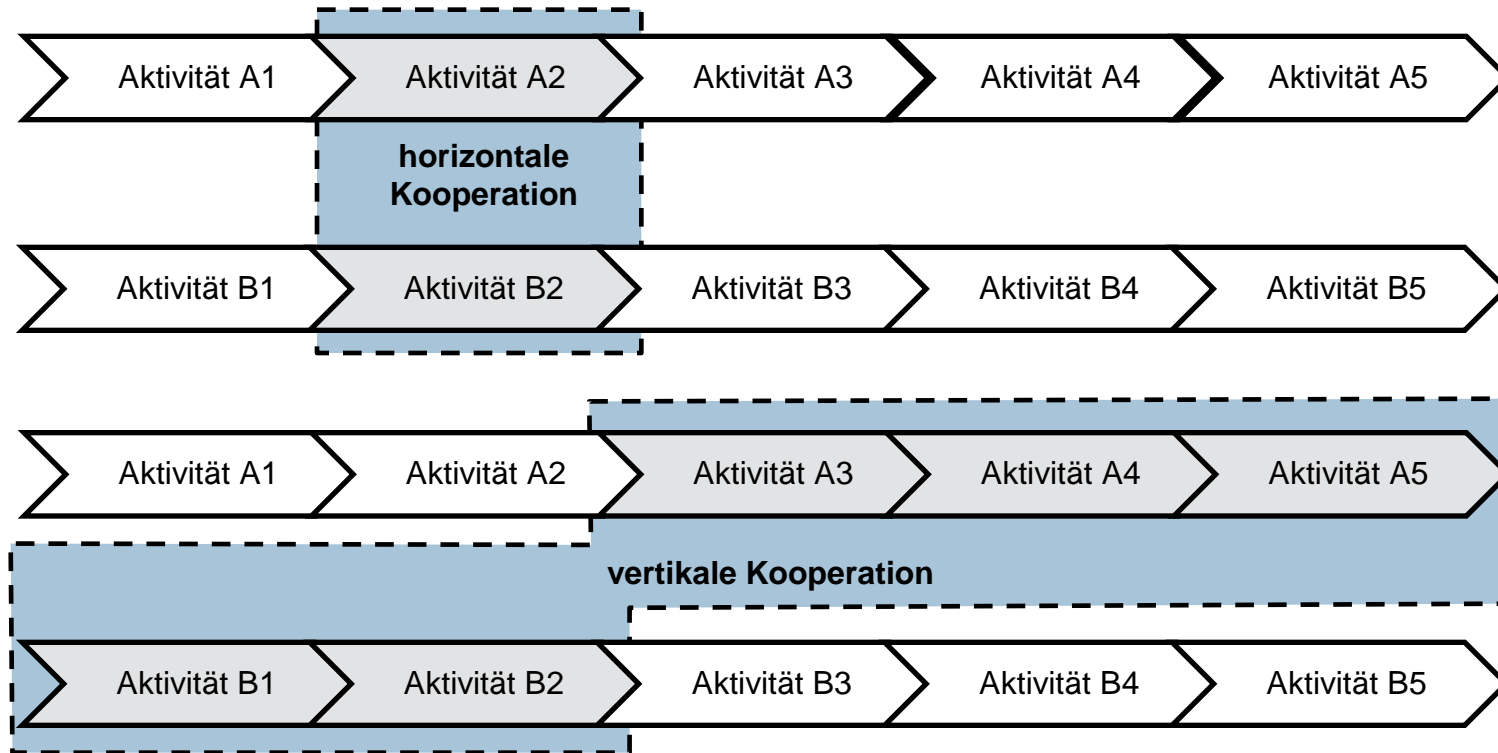
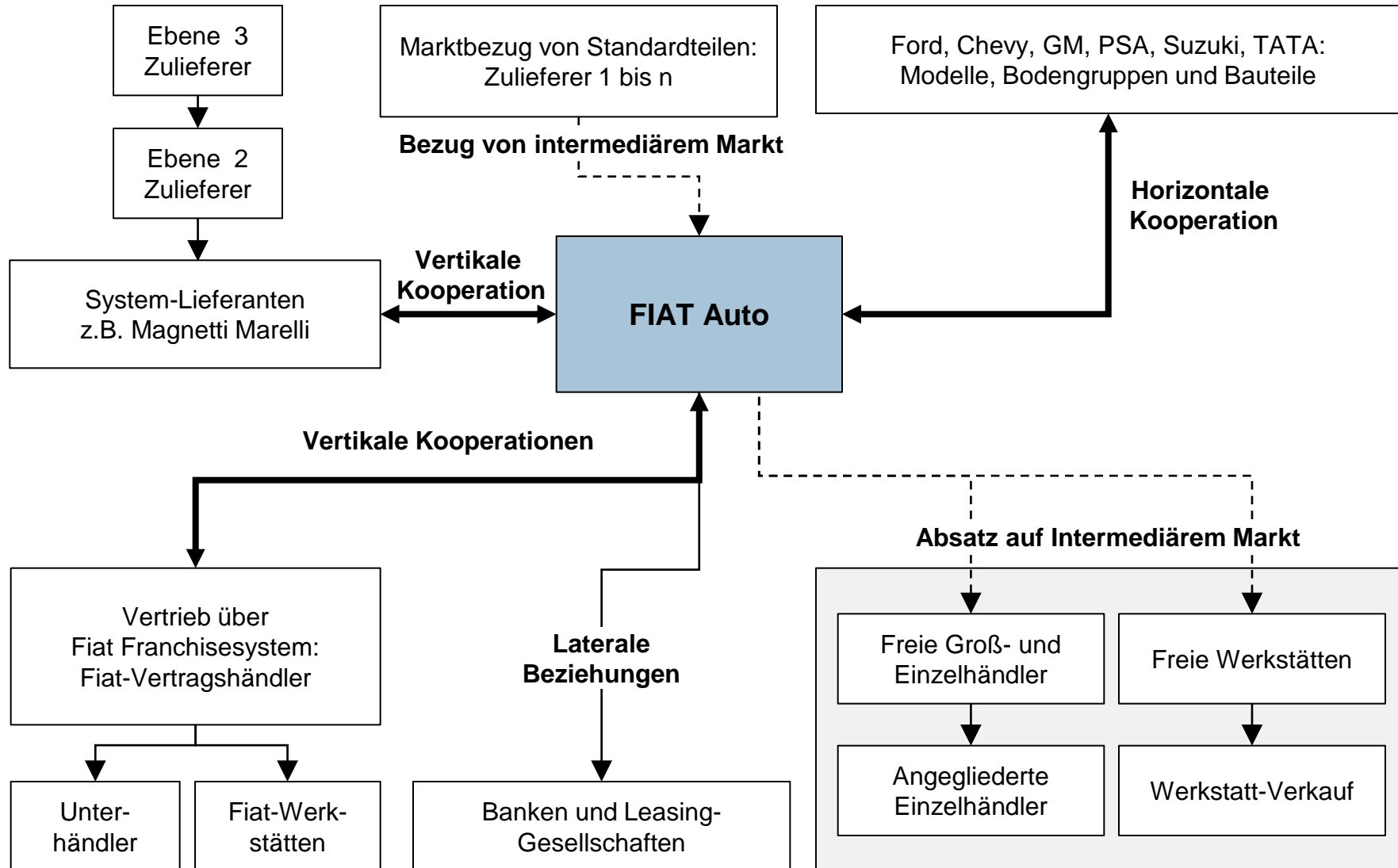


Abbildung 3.12. Horizontale und vertikale Kooperation in Wertschöpfungsnetzwerken



Quelle: Bach / Brehm / Buchholz / Petry (2017), S.137.

Abbildung 3.13. Formen der Kooperation am Beispiel der Fiat S.p.a.



Übersicht

Kapitel 3- Wertschöpfungsarchitekturen

- I. Leitfragen
- II. Schaubilder
- III. Zusammenfassung

Kapitel 3 – Wertschöpfungsarchitekturen

Zusammenfassung

- Eine Branche umfasst alle Unternehmen, deren Angebote aus Kundensicht den gleichen Nutzen stiften. In Abhängigkeit von den zur Wertschöpfung einsetzbaren Technologien können zur Wertschöpfung in einer Branche eine oder mehrere Systeme der Wertschöpfung zum Einsatz kommen. Als eine die jeweilige Branche kennzeichnende Systemeigenschaft wird die Architektur des Systems der Wertschöpfungsaktivitäten als **Branchenarchitektur** bezeichnet.
- In vielen Branchen haben sich bestimmte Branchenarchitekturen als besonders erfolgreich herausgestellt. Für diese bewährten Formen der Wertschöpfung steht der Begriff der Branchen-Standardarchitektur. **Branchen-Standardarchitekturen** können auch als Templates für den arbeitsteiligen Herstellungsprozess der Produkte einer Branche betrachtet werden.
- In Abhängigkeit von den Merkmalen der Branchenarchitektur (Zerlegbarkeit, Schnittstellen) sind unterschiedliche Formen der Arbeitsteilung zwischen den in einer Branche tätigen Unternehmen möglich. Den Unternehmen steht dabei zunächst offen, alle Aktivitäten der Branchenarchitektur selbst auszuführen (Erfolgsposition des **Integrators**). Bei Vorliegen einer Branchen-Standardarchitektur können Unternehmen aber auch gezielt die **Erfolgspositionen** des **Orchestrators** oder des **Layer Player** anstreben.

Kapitel 3 – Wertschöpfungsarchitekturen

Zusammenfassung

- Die Wahl der Erfolgsposition resultiert aus den strategischen Überlegungen, welche der Aktivitäten der Branchenarchitektur ein Unternehmen auf Basis seiner Stärken und Schwächen selbst ausführen möchte (**make**), welche es vom Markt beziehen (**buy**) und welche Aktivitäten es in Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern erstellen möchte (**cooperate**). Ergebnisse dieser Entscheidungen sind zum einen die Erfolgsposition am Markt (Strategisches Management) und die Wertschöpfungsarchitektur des Unternehmens (Brücke zwischen Strategie und Organisation).
- Konstituierendes Merkmal von **Wertschöpfungsnetzwerken** ist das Eingehen riskanter Vorleistungen durch die Partnerunternehmen, um gemeinsam unternehmensübergreifende Effizienzpotenziale zu erschließen. Die zu erbringenden riskanten Vorleistungen werden i. d. R. durch vertragliche Absicherungen oder finanzielle Beteiligungen bis hin zur Gründung eines Joint Ventures wechselseitig abgesichert.
- Bei Vorliegen einer entsprechenden Nachfrage kann sich für einzelne Wertschichten ein **Intermediärer Markt** etablieren. Unternehmen, die diese Aktivität ausführen, können überschüssige Kapazitäten anbieten. Andere Unternehmen können wiederum fehlende Kapazität zukaufen und eventuell ganz auf die Eigenerstellung dieser Aktivität verzichten.

Kapitel 3 – Wertschöpfungsarchitekturen

Zusammenfassung

- Ein Intermediärer Markt ist immer dann gegeben, wenn Nachfrager aufgrund der Zahl der Anbieter und der Größe des Angebots keine vertraglichen Absicherungen benötigen, um ihre Belieferung abzusichern.
- Unter den gegebenen Rahmenbedingungen von Technologien, gesetzlichen Vorgaben, Branchen-Standardarchitekturen und Intermediären Märkten kann das Unternehmen bzw. Netzwerk **Gestaltungsentscheidungen** hinsichtlich der Ausprägungen der Gestaltungsvariablen der Dekomposition seiner eigenen Aktivitäten und der Standards der Schnittstellen zur Branchen-Standardarchitektur treffen.
- Bezüglich der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen in einem Wertschöpfungsnetzwerk stehen dem Unternehmen die Optionen der **vertikalen, horizontalen und lateralen Kooperation** offen.