

Betriebswirtschaftslehre

Eine Einführung am Businessplan-Prozess

VON

Prof. Dr. Marcus Oehrich

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Betriebswirtschaftslehre – Oehrich

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

Thematische Gliederung:

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Allgemeine BWL

Verlag Franz Vahlen München 2010

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3809 3

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“⁷⁷ 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.

⁷⁷ 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.

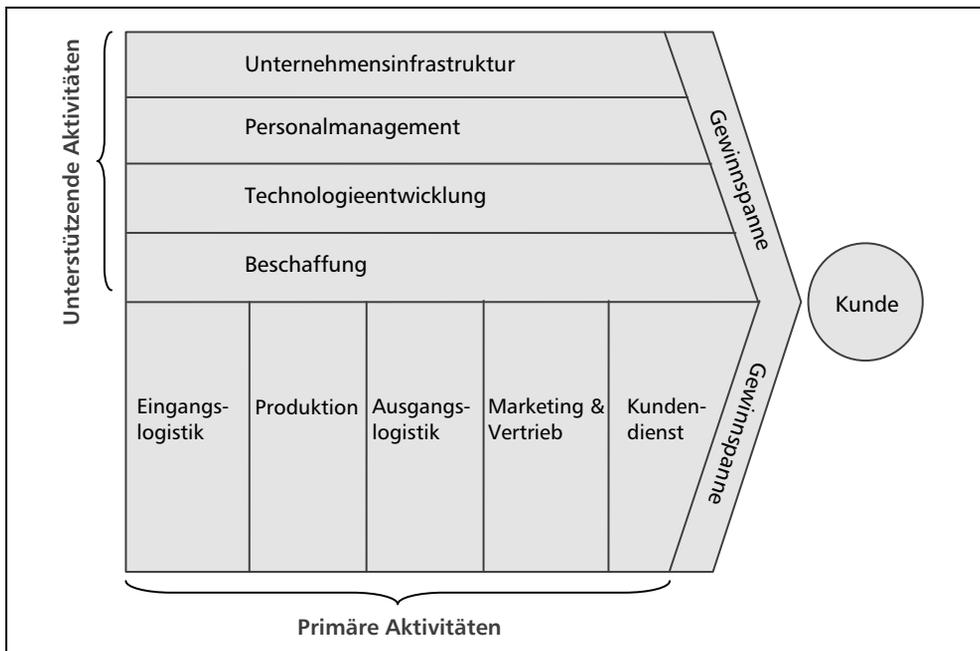


Abb. 43: Wertkette nach Porter

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.

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 unterstützenden

beck-shop.de

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.

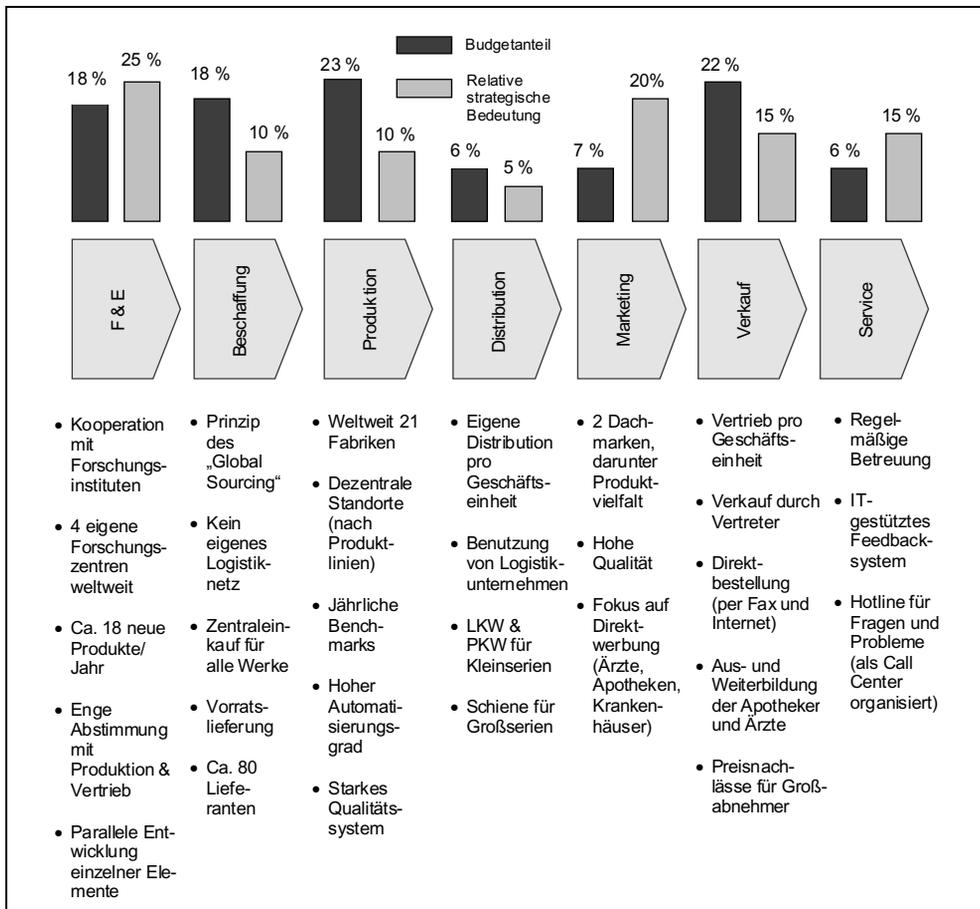


Abb. 44: Wertkette eines Pharmaunternehmens⁷⁸

⁷⁸ Quelle: Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 383.

Die Wertkette des Unternehmens steht jedoch innerhalb einer Volkswirtschaft nicht isoliert von den Wertketten anderer Unternehmen. Vielmehr ist jede Wertkette in ein Wertsystem vor- und nachgelagerte Wertketten anderer Unternehmen eingebunden (Abb. 45). Dabei können die Unternehmen dahingehend unterschieden werden, ob sie sich auf eine Branche spezialisieren oder in viele Bereiche diversifiziert sind.

Ein **auf eine Branche spezialisiertes Unternehmen** kann seine Wertkette maßgerecht in das Wertsystem aus Lieferantenwertketten und Vertriebskanalwertketten eingliedern und damit im Vergleich zu den Wettbewerbern Kosten- oder Differenzierungsvorteile realisie-

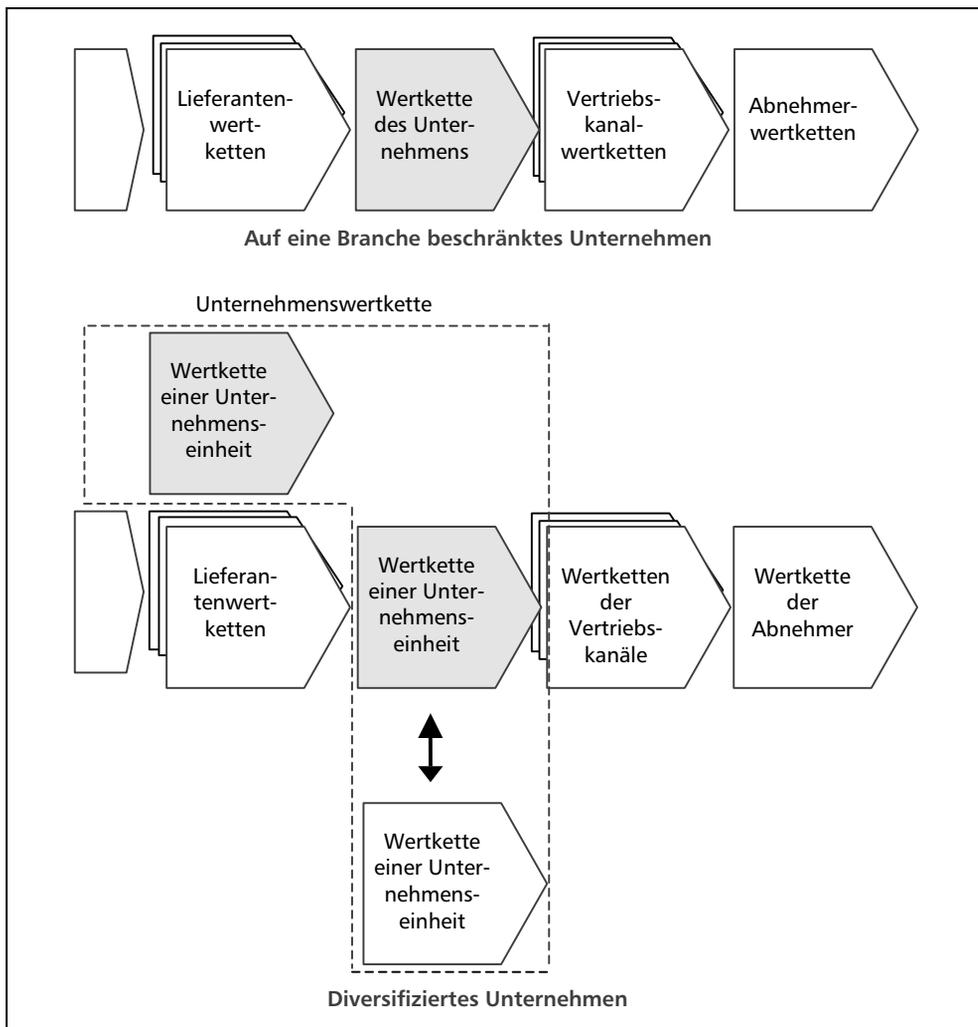


Abb. 45: Wertkette und Wertsystem⁷⁹

⁷⁹ In Anlehnung an Porter (2000), S. 64.

ren, indem den vertikalen Verflechtungen zwischen den einzelnen Wertketten Rechnung getragen wird. Beispielsweise hängen Beschaffung und Eingangslogistik des betrachteten Unternehmens mit der Auftragsbearbeitung des Lieferanten zusammen. Zudem haben die Produkteigenschaften der von einem Lieferanten bezogenen Vorprodukte entscheidenden Einfluss auf die Kosten und die Differenzierung der eigenen Produkte und wirken somit direkt auf die eigenen Wettbewerbsvorteile.

Ein **diversifiziertes Unternehmen** hingegen muss für die einzelnen Unternehmenseinheiten jeweils verschiedene Wertketten aufbauen und diese in die jeweiligen Wertsysteme integrieren. Obwohl das Betreiben verschiedener Wertketten schwierig ist, kann das Unternehmen bei geschickter Ausnutzung von horizontalen Verknüpfungen der Wertketten verschiedener Unternehmenseinheiten zusätzliche Wettbewerbsvorteile realisieren.

Relativ leicht lassen sich Wettbewerbsvorteile durch eine effiziente **Verknüpfung der Beschaffungswege**, d.h. der Wertketten des Lieferanten und des Unternehmens steigern. Eine Einflussnahme auf die Wertketten des Lieferanten zur gemeinsamen Optimierung und verbesserten Koordination der Aktivitätsdurchführung kann in vielen Fällen für beide Parteien – das Unternehmen und den Lieferanten – vorteilhaft sein. *Porter* nennt hierzu ein Beispiel aus der Schokoladenproduktion, wenn zwei Unternehmen eine für beide Seiten günstigere Liefervereinbarung treffen. So spart der Zulieferer etwa durch die Vereinbarung, Schokoladenrohmasse in Tankfahrzeugen anstelle von abgepackten Barren zu liefern, die Kosten für Herstellung und Verpackung der Barren; das schokoladeverarbeitende Unternehmen spart die Kosten für das Auspacken und das Einschmelzen der Schokolade. Die durch die effiziente Optimierung und Koordination entstehenden Vorteile zwischen Unternehmen und Lieferanten stellen ein Element der Verhandlungsposition des Lieferanten dar. Die Position, die der Lieferant innerhalb der Verhandlungen einnimmt, ist zum einen strukturell, zum anderen ist sie von den Beschaffungsrichtlinien des Unternehmens abhängig. Aus diesem Grund sind eine effiziente Abstimmung mit dem Lieferanten und zielgerichtete Vertragsverhandlungen erforderlich, um den Wettbewerbsvorteil realisieren zu können.

Ähnlich wie im Fall der oben dargestellten Lieferantenverknüpfung ist die **Verknüpfung von Vertriebs- und Absatzwegen** einzuordnen. In diesem Fall existieren Wertketten, die das Produkt sukzessive durchläuft. Hierbei macht der Aufpreis (der Vertriebswert), der durch die diversen Vertriebswege anfällt, meist einen großen Teil des endgültigen Bruttoverkaufspreises aus, welcher dann an den Endverbraucher weitergegeben wird. Vertriebswege dienen der effizienten Abwicklung von Verkauf, Werbung und Produktausstellung und ergänzen entsprechende Aktivitäten gleichermaßen. Dabei existieren mannigfaltige Schnittstellen innerhalb der verschiedenen Wertketten eines Unternehmens und der Vertriebswege. Stellvertretend sei an dieser Stelle die Wertkette zwischen dem Außendienst, dem Auftragsingang nach erfolgreichem Verkauf des Produktes und der Warenausgangslogistik genannt. Entsprechend dem Beispiel der Zuliefererverknüpfungen, kann auch hier eine effiziente Koordination der Absatzwege Kosten verringern und die Differenzierung fördern. Auch hier gelten dieselben Gründe, die bei den Lieferanten zur Aufteilung der Vorteile durch gemeinsame Optimierung oder Koordination stetig präsent sind. In vielen Fällen werden vertikale Verknüpfungen ebenso wie Verknüpfungen innerhalb der internen Wertkette nicht oder nur teilweise wahrgenommen. Auch in den Fällen, in denen sie klar identifiziert werden können, blockieren mehrere Faktoren die Koordination oder gemeinsame Optimierung vorhandener vertikaler Ver-

knüpfungen. Solche Faktoren können u.a. Besitzstrukturen von Zulieferbetrieben und Vertriebswegen oder eine Vorgeschichte mit Unstimmigkeiten in den Geschäftsbeziehungen selbst sein. Wie bei Verknüpfungen innerhalb der eigenen Wertkette erfordert die Nutzung der vertikalen Verflechtungen alle nötigen Informationen. Die Nutzung moderner Informationssysteme ermöglicht dabei die Ausschöpfung einer Vielzahl von neuen Möglichkeiten.

Wenngleich die Wertschöpfungsaktivitäten die essentiellen Bestandteile des Wettbewerbsvorteils darstellen, sind die Wertketten keine bloße Anhäufung von unabhängigen Maßnahmen. Sie sind vielmehr ein Netz von sich gegenseitig beeinflussenden Aktivitäten. Alle Wertschöpfungsmaßnahmen sind durch Verbindungen innerhalb der Wertkette miteinander verbunden. So ist es durchaus möglich, dass der Ankauf von hochwertigen, bereits vorbearbeiteten Platten die Produktion erheblich effektiver werden lässt, da hierdurch der übliche Ausschuss auf ein Minimum reduziert werden kann. Auch kann die zeitliche Abstimmung von Werbekampagnen Einfluss auf den Auslastungsgrad eines Unternehmens nehmen. Der Wettbewerbsvorteil wird in vielen Fällen von den Verknüpfungen zwischen den Aktivitäten selbst und den einzelnen Maßnahmen beeinflusst.

Mit Hilfe der angestrebten Verknüpfungen kann auf zwei Arten ein Wettbewerbsvorteil generiert werden: Dies ist zum einen durch Optimierung und zum anderen durch gezielte Koordination möglich. Beide spiegeln zumeist die nötigen Austauschbeziehungen zwischen verschiedenen Aktivitäten wider, um zum selben Gesamtergebnis zu gelangen. So können strengere Materialanforderungen oder bessere Zwischenprüfungen Kundendienstkosten reduzieren. Auch ist es durch Kenntnis der Verknüpfungen möglich, den Koordinationsbedarf der einzuleitenden Maßnahmen aufzuzeigen. So ist es bei termingemäßen Lieferungen erforderlich, die Maßnahmenkoordination des Arbeitsprozesses, des Warenausganges und des Kundendienstes (z.B. für die Installation) effektiv auszugestalten. Eine effektive Maßnahmenkoordination mindert Kosten und kann zudem die Differenzierung verbessern und damit u.a. Inventuren innerhalb des Unternehmens auf ein Mindestmaß reduzieren. Die Verknüpfungen lassen darauf schließen, dass die Gesamtkosten eines Unternehmens nicht allein das Ergebnis von effektiven Kostensenkungsmaßnahmen innerhalb der einzelnen Wertschöpfungsmaßnahme sind.

Betrachtet man die verschiedenen Verknüpfungen, so stellt man fest, dass viele Unternehmen hier die gleichen Wege gehen und auf dieselben Verknüpfungen bauen – vorwiegend sind es jene zwischen den unterstützenden und primären Aktivitäten. Zumeist übt das Produktdesign einen nicht unwesentlichen Einfluss auf die Herstellungskosten aus, während sich die Beschaffungskosten in der Regel unmittelbar auf die Qualität der Vorprodukte und sich somit auch auf Produktionskosten, Qualitätskontrollen und Produktqualität auswirken. Zwischen primären Aktivitäten sind häufig subtilere Verknüpfungen zu beobachten. So kann z.B. eine verbesserte Qualitätskontrolle der Vorprodukte einen wesentlichen Beitrag zu einer Kostenvermeidung späterer Qualitätssicherungsmaßnahmen im Herstellungsprozess leisten. Auch führt eine verbesserte Wartung der technischen Anlagen zu einer Minimierung der Ausfallzeiten und ein interaktives Bestellverfahren senkt die Zeit, die ein Verkäufer pro Kunde aufwenden muss, erheblich. Denn nicht nur die Aufträge werden schneller verbucht, sondern es fallen auch weniger Rückfragen oder Probleme an. Hinzu kommt, dass häufige Auslieferungen an Kunden sowohl die Lagerhaltungskosten wie auch die Außenstände wesentlich verringern. In der Regel sind Verknüpfungen zwischen Aktivitäten in unterschiedlichen Kategorien oder Arten

am schwersten zu erkennen. Verbindungen zwischen den Wertschöpfungsmaßnahmen entstehen *per se* aus einer Vielzahl von Gründen. So kann unter anderen dieselbe Funktion auf verschiedene Arten ausgeführt werden, z.B. kann eine genaue Kontrolle beim Empfang der gekauften Güter unter anderem die Endkontrolle des fertigen Produktes ersetzen.

Neben der oben beschriebenen Wertkette des betrachteten Unternehmens bzw. seiner Lieferanten haben natürlich die Abnehmer des Unternehmens ebenfalls eine **Abnehmer-Wertkette**, bei der das erworbene Produkt den zugekauften Wareneingang darstellt. Dies gilt sogar für die privaten Haushalte, bei denen die Existenz von Wertketten nicht so offensichtlich auf der Hand liegt. Schließlich bedienen sich auch Haushalte eines breiten Spektrums von Aktivitäten, wobei die erworbenen Produkte in Verbindung mit diesem Aktivitätenstrom genutzt werden. So wird ein Auto sowohl für Fahrten zur Arbeit wie auch zum Einkaufen und für Freizeitaktivitäten genutzt, während ein Lebensmittel ein Teil der Vorbereitung und des Verzehrs von Speisen ist. Die Wertkette des Abnehmers ist Dreh- und Angelpunkt der Differenzierung des Unternehmens, da zwischen den Aktivitäten des Unternehmens und denen der Abnehmer zahlreiche Berührungspunkte bestehen können. Diese führen zur Entstehung von Wettbewerbsvorteilen beim Abnehmer – entweder durch Senkung der Kosten oder durch Erhöhung der Leistung. Im privaten Bereich sind die Kriterien Kosten oder Leistung jedoch nicht anwendbar, da hier direkt auf den für den Verbraucher geschaffenen Nutzen abgestellt werden muss. Die Differenzierung setzt hierbei an, indem sie den für den Verbraucher geschaffenen Wert etwa durch Werbemaßnahmen oder Vertriebsmitarbeiter deutlich macht, um einen höheren Preis zu rechtfertigen.

4.2 Anwendung des Wertkettenkonzepts

Bei der Anwendung des Wertkettenkonzepts in der Unternehmenspraxis stellt sich zunächst einmal die Frage, welche Informationen eine nach dem obigen Muster ermittelte Wertkette für ein Unternehmen bietet.

Grundsätzlich hat sich die Analyse der Wertkette an der Geschäftsstrategie des Unternehmens auszurichten. Im Fall der Kostenführerschaftsstrategie ist daher besonderes Augenmerk auf eine **Kostenanalyse** der einzelnen Aktivitäten zu legen. Hingegen ist bei der Differenzierungsstrategie eine **Differenzierungsanalyse** durchzuführen.

Die **strategische Kostenanalyse** umfasst dabei nach *Porter* die folgenden Schritte:

- (1) „Die richtige Wertkette ermitteln und ihr Kosten und Anlagen zuordnen.
- (2) Die Kostenantriebskräfte jeder Wertaktivität und deren Wechselwirkungen diagnostizieren.
- (3) Die Wertketten der Konkurrenten ermitteln und deren relative Kosten sowie die Quellen von Kostenunterschieden feststellen.
- (4) Eine Strategie zur Verbesserung der relativen Kostenposition durch Kontrolle der Kostenantriebskräfte oder Neustrukturierung der Wertkette und/oder der nachgelagerten Wertaktivitäten entwickeln.