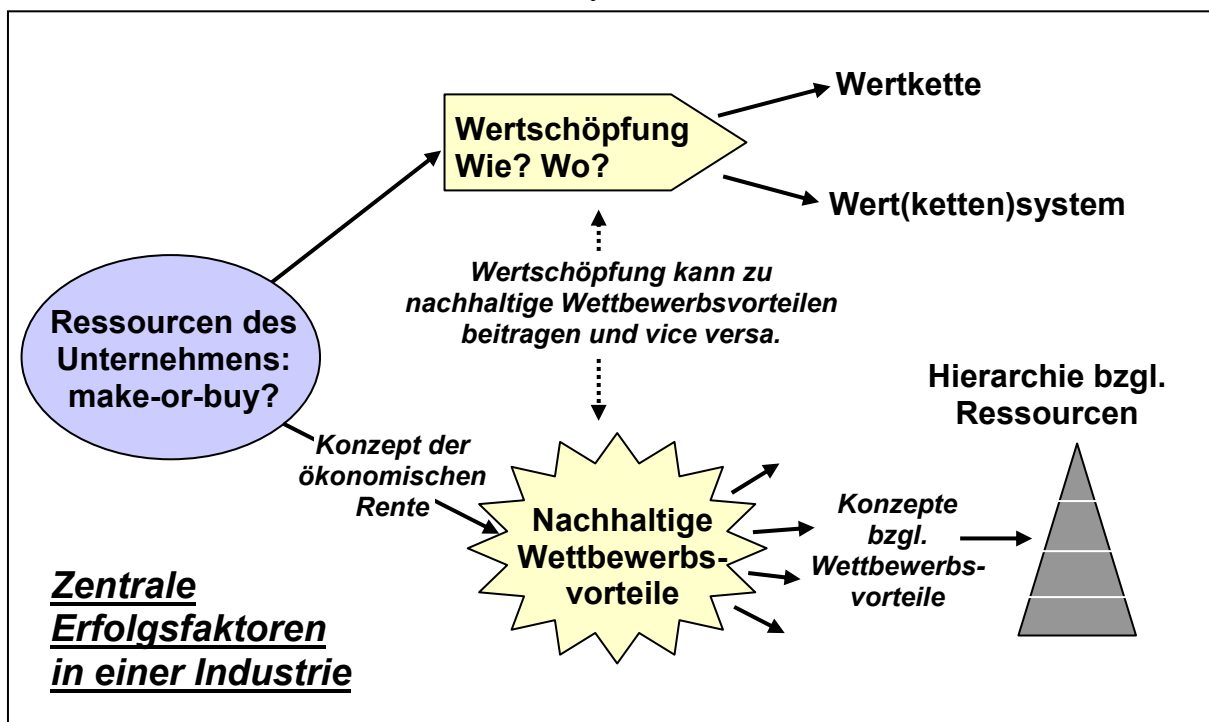


Strategische Wertkettenanalyse

Die externe Positionierung steht am Beginn des Strategieprozesses des Unternehmens (siehe u.a. Strategische Geschäftsfeldanalyse). Sie wird in ihrem Ergebnis entscheidend von den Ressourcen und ihrer spezifischen Organisation im

Unternehmen bestimmt. Um neue Geschäftsfelder zu erschließen oder in traditionellen Geschäftsfeldern Wettbewerbsvorteile zu schaffen bzw. zu erhalten, ist es allerdings notwendig, den aktuellen Bestand an Ressourcen, Arten, Mengen und Strukturen, kritisch zu prüfen. Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind z.B. welchen Ressourcen das Unternehmen einsetzt, welche Prozesse dabei genutzt werden, wie im Rahmen dieser Prozesse Ressourcen zusammenwirken und welchen Ertrag der Einsatz einzelner Ressourcen bringt. In der strategischen Analyse der Ressourcen des Unternehmens müssen zwei mit einander in enger Beziehung stehende Problemfelder (siehe Abb.1, vgl. Lynch 2000, 247) berücksichtigt werden: die Organisation

Abb.1: Problemfelder der Ressourcenanalyse



der Wertschöpfung einerseits und der potentielle Beitrag von Ressourcen zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens andererseits. Wir wollen uns in der Folge speziell mit Strukturen beschäftigen, in denen Wertschöpfung erfolgt. In diesem Zusammenhang rücken **Wertschöpfungssysteme** in den Mittelpunkt der Analyse.

Grundlagen der Analyse von Wertschöpfungssystemen

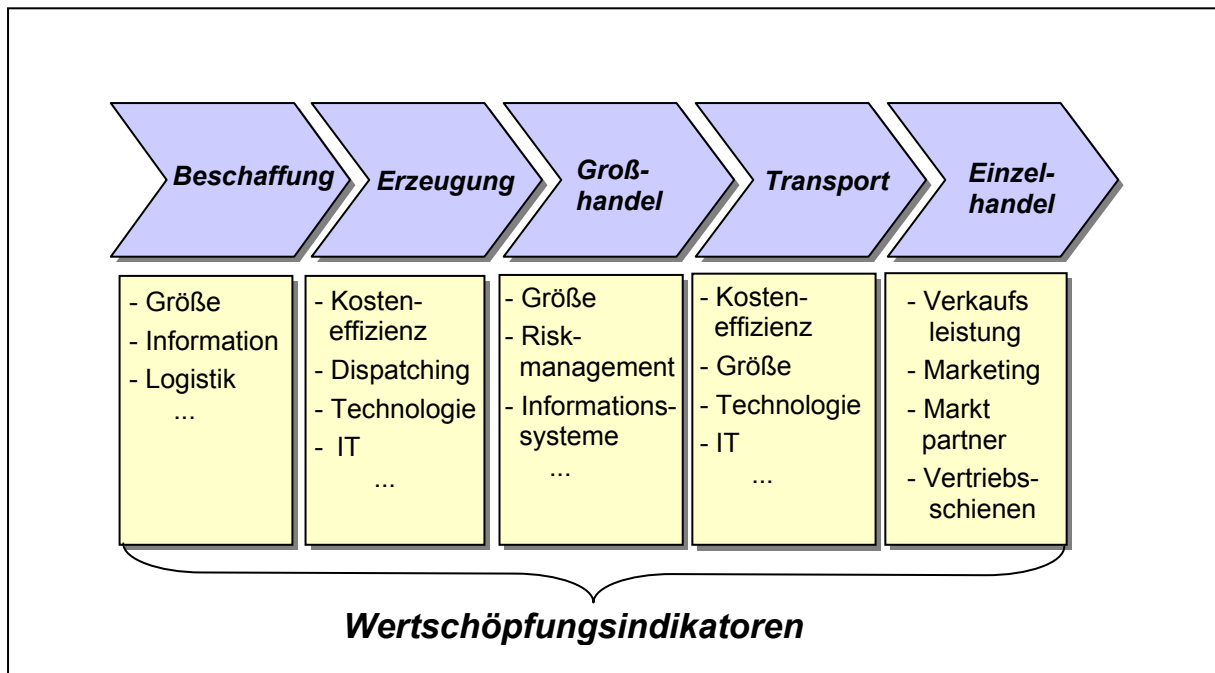
Was verbirgt sich hinter dem Begriff „Wertschöpfungssystem“? Wertschöpfungssysteme stellen Strukturen dar, in denen untereinander vernetzte Wertschöpfungsprozesse ablaufen. Das kann eine einzelne Geschäftseinheit, ein Unternehmen oder ein unternehmensübergreifendes Produktionsnetzwerk sein, wie z.B. im Fall von Automobilclustern, die sich aus Endmontage und Zuliefererfirmen zusammensetzen. Um nun Wertschöpfungssysteme einer Analyse zugänglich zu machen, muss die dahinter liegende Konzeption bzw. Struktur in geeigneter Form beschrieben und sichtbar gemacht werden. Dies erfolgt über sogenannte **Wertschöpfungsmodelle**, die den Zweck haben darzustellen wo, wie, welcher Wert geschaffen wird. *„Ein solches Modell sollte eine konsistente Sicht der zentralen Aktivitäten einer unternehmerischen Einheit sowie ihr systemisches Zusammenwirken ermöglichen“* (Müller-Stewens

/Lechner 2001, 289). In diesem Zusammenhang hilft die Aufbauorganisation des betrachteten Wertschöpfungssystems (z.B. des Unternehmens), die die hierarchische Gliederung wertschöpfender Organisationseinheiten abbildet, nicht weiter. Um einen ersten Eindruck von den Verschränkungen innerhalb eines Systems zu erhalten und eine für die Analyse zielführende Zuordnung von Ressourcen und ihres Beitrags zur Wertschöpfung des Systems vornehmen zu können, müssen deshalb Wertschöpfungsmodelle auf der Ebene von Prozessen entworfen werden. Eine der prominentesten Entwicklungen in diesem Zusammenhang ist das Modell der Wertkette, das sich im Laufe der Zeit ausdifferenziert hat und das in der Folge als Analyseinstrument im Rahmen der strategischen Ressourcenentwicklung vorgestellt werden soll.

Wertketten

Einfache Wertketten-Modelle gehen von den zentralen Wertschöpfungsprozessen der betrachteten Organisationsebene (Geschäftseinheit, Unternehmen, Netzwerk) aus. Sie stellen diese als logische Abfolge gut abgrenzbarer Abläufe im Rahmen eines linearen System dar. Abb.2 zeigt als Beispiel für eine solche (einfache) Wertkette das Geschäftssystem eines Stromversorgungsunternehmens.

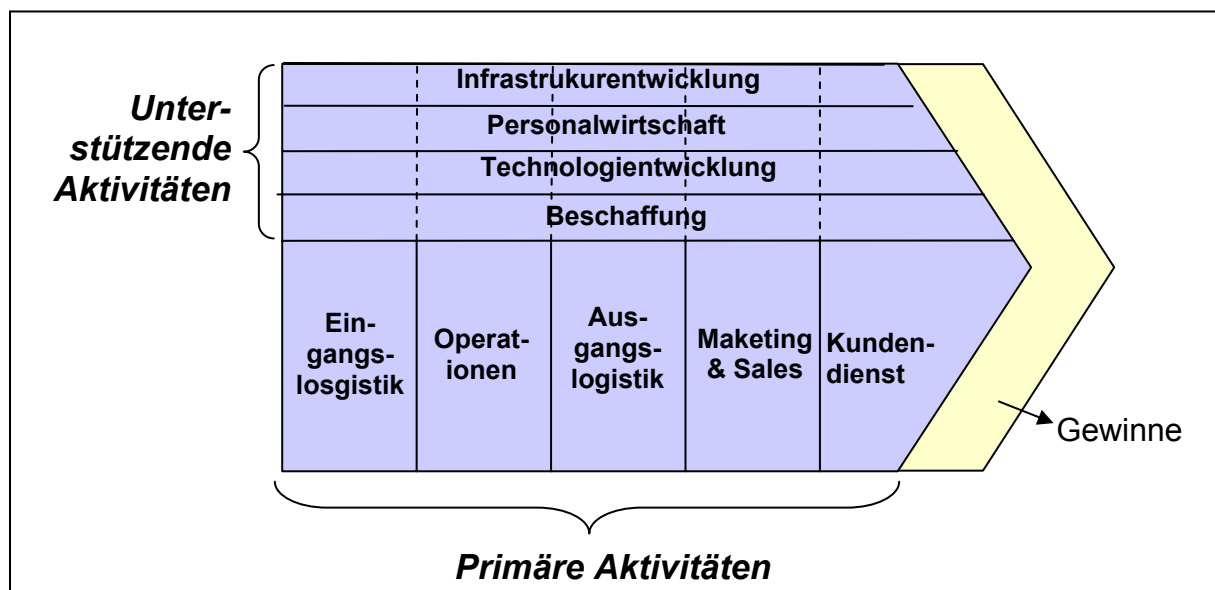
Abb.2: Wertkette eines Stromversorgungsunternehmens



Ansatzpunkt im Rahmen der Analyse sind dabei die Glieder der Wertkette (abgegrenzte Prozesse) bzw. die ihnen zuordenbaren Ressourcen (siehe unten). Dies gilt grundsätzlich auch für alle Weiterentwicklungen des Wertkettenkonzepts, wenn sich auch mit den verschiedenen Modifikationen des Kon-

zepts die Betrachtungsweise der Wertkette mitverändert hat. So führt z.B. Porter (1980) eine Unterscheidung in primäre und unterstützende Aktivitäten in das Wertketten-Modell ein (Abb.3). Damit verlässt er die hohe Aggregationsebene des ursprünglichen Ansatzes und bricht mit der pragmatischen Modellbedingung, dass die

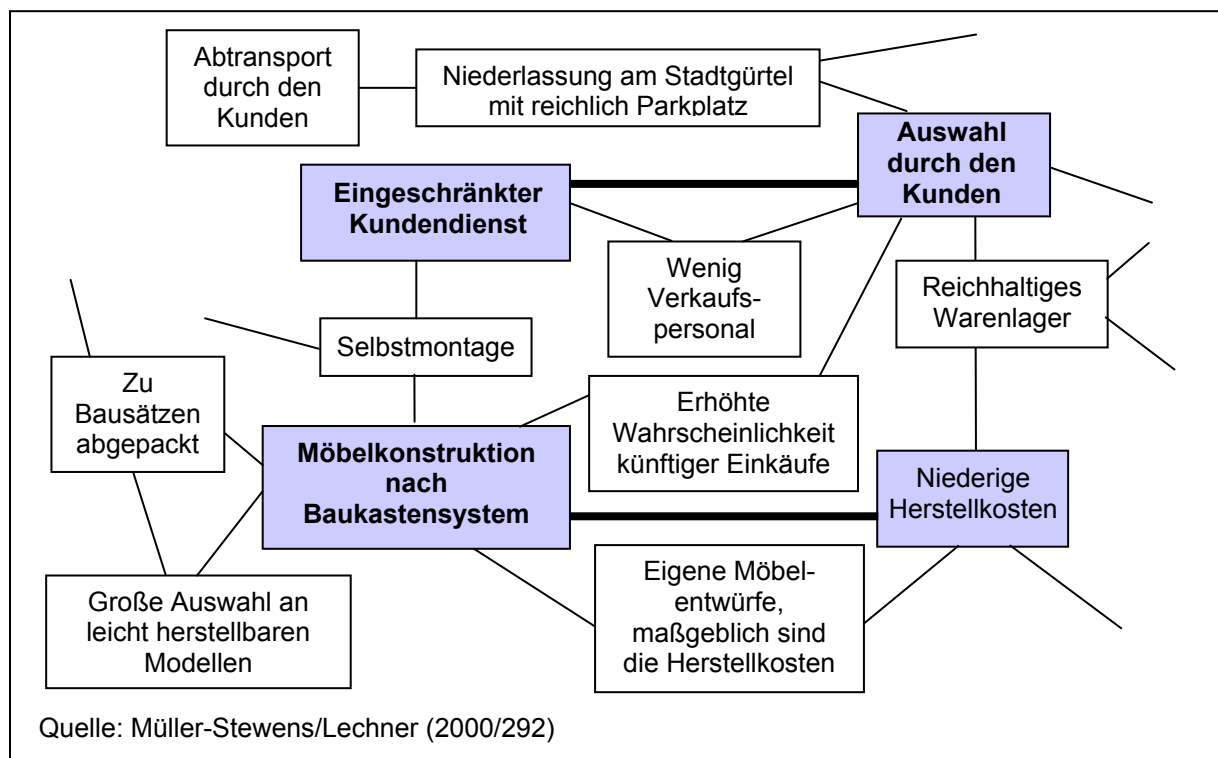
Abb.3: Porter-Wertkettenmodell



Beiträge der einzelnen Prozesse im Rahmen der Wertkette eindeutig zuordenbar sind. Die Bewertung der Ressourcen auf den einzelnen Stufen der Wertkette, Endzweck der Analyse, wird damit schwieriger und verlangt nach einer weiteren Differenzierung. Diese Differenzierung ermöglichen z.B. Aktivitätensysteme (vgl. Müller-Stewens /Lechner 2001,291f). Sie bilden die Mikrosicht auf

das System ab, indem sie auf die einzelnen Aktivitäten im Rahmen der Leistungserstellung abstellen. Sie gehen in diesem Zusammenhang von der Vorstellung einer linearen Abfolge von Aktivitäten (die den Kern des klassischen Wertketten-Modells ausmacht) ab und untersuchen die Wertschöpfungspotentiale, zu bewerten, die durch das systemische Zusammenwirken von Aktivitäten entstehen (Abb.4).

Abb.4: Ausschnitt aus dem Aktivitätensystem von IKEA



Wertkettenanalyse

Wertkettenanalysen sollen Aufschluss über die Kompetenz eines Unternehmens geben. Kompetenz ist dabei direkter Ausdruck der spezifischen Kombination von materiellen und immateriellen Ressourcen auf den einzelnen Stufen bzw. des Zusammenwirkens spezifischer Ressourcenkonstellationen auf verschiedenen Stufen der

Wertkette. Entscheidend für das Unternehmen ist in diesem Zusammenhang die Frage, ob die vorhandenen Ressourcen zielorientiert eingesetzt werden. Dies gilt einmal nach innen hin, hinsichtlich der Optimierung ihres Beitrags zur Wertschöpfung des Unternehmens und andererseits nach außen hin, in Bezug auf die Entwicklung und den Erhalt von relativen

Wettbewerbsvorteilen und den damit verbundenen Erlöspotentialen. In der Praxis werden in diese Analyse nicht alle Ressourcen miteinbezogen werden, da der potenzielle Ertrag (Erkenntnisgewinn) viel zu gering in Relation zum notwendigen Aufwand wäre. Es muss also vorweg eine Auswahl getroffen werden, welche Ressourcen einer näheren Analyse unterzogen werden sollen. In diesem Zusammenhang wird man sich auf die zentralen Ressourcen konzentrieren, d.h. auf jene, die vom Anteil her einen großen Teil des Ressourceneinsatzes ausmachen und gleichzeitig bedeutende Beiträge zur Wertschöpfung und zur Sicherung der Wettbewerbsposition bringen. Ein Ansatzpunkt wäre dabei das **Konzept der zentralen Erfolgsfaktoren** ("key factors of success"). Zentrale Erfolgsfaktoren sind

dabei definiert als jene Ressourcen, Fähigkeiten und Merkmale von Unternehmen einer Branche, die die Voraussetzung für den Markterfolg darstellen (Lynch 2000,123). Abb.5 zeigt anhand eines Beispiels aus der Hotelbranche wie sich eine Analyse der Ressourcen eines Unternehmens unter Anwendung des beschriebenen Konzepts der zentralen Erfolgsfaktoren darstellen könnte. Der spezifische Bestand (Menge und Qualität) der für die eigene Branche zentralen Ressourcen im Unternehmen gibt dabei Aufschluss über die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Um allerdings nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen, müssen darüber hinaus unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren entwickelt bzw. die damit in Verbindung stehenden Ressourcen aufgebaut werden.

Abb.5: Ressourcenanalyse in der Hotelkette "Holiday Inn"

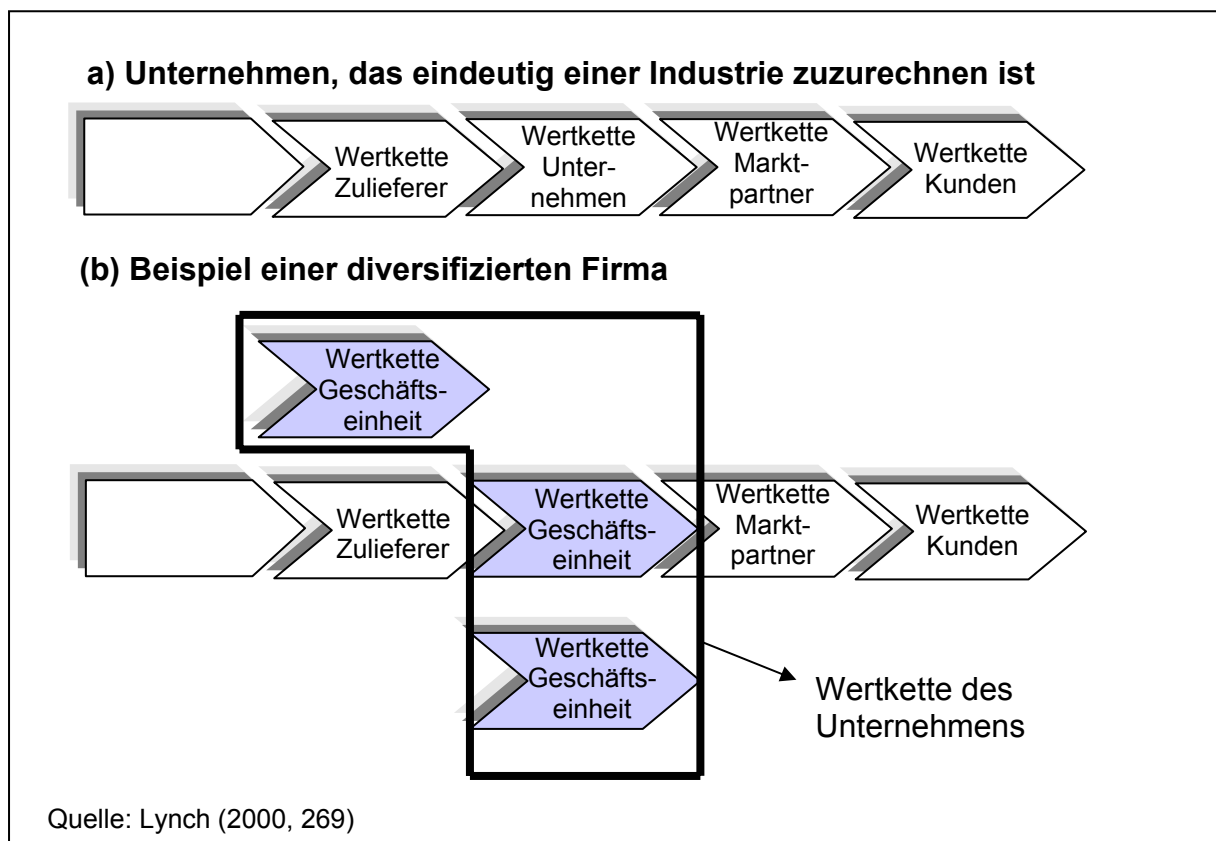
Tangible Assets	<ul style="list-style-type: none"> - Standorte am Flughafen, in Stadtzentren, Ferienzele, etc. - Größe und Ausstattung der Häuser: Zimmer, Restaurants, Pool, etc.
Intangible Assets	<ul style="list-style-type: none"> - Marke "Holiday Inn" - Beschäftigte in den Bereichen Management, Rezeption, Zimmerreinigung, etc
Organisatorische Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Zulieferer - Management-Training - Organisation und Leadership - Prozesse

Quelle: Lynch (2000, 259)

In der Regel wird es jedoch nicht ausreichen, die unternehmenseigene Wertkette bzw. die dahinter liegenden Ressourcen zu analysieren, um potenzielle Wettbewerbsvorteile auszumachen. In einer hocharbeitsteiligen und kompetitiven Wirtschaft wie der unseren muss das Gesamtsystem gesehen werden, mit dem die eigene Wertkette vernetzt ist (Abb.6). Innerhalb dieses **Wert(ketten)systems** ("value system", Porter 1985) gibt es eine hohe Anzahl an möglichen Leistungsbeziehungen, die mit bestehenden Lösungen im Unternehmen verglichen werden müssen. Auch hier können die

zentralen Erfolgsfaktoren einer Branche als erste Orientierung dienen, welche Konstellationen primär zu analysieren sind. Im Falle eines Mischkonzerns wäre es z.B. denkbar, dass einzelne Produktionen dieselben Vorleistungen beziehen und die potenziell realisierbaren Verbundeffekte Wettbewerbsvorteile begründen. Beziehungen dieser Art können – wenn sie auch in der Realität wesentlich komplexer sind, einzigartig für jedes Unternehmen sein und müssen deshalb in der Strategieentwicklung besondere Berücksichtigung finden.

Abb.6: Wert(ketten)system







Konzeption von Wertketten

Wertkettenanalysen dienen der Vorbereitung der strategischen Entwicklung von Wertschöpfungssystemen. Die Konzeption der Modelle kann dabei grundsätzlich anhand zweier Merkmalsdimensionen beschrieben und beurteilt werden: durch (1) die Ausgestaltung des Modells und (2) das ökonomische Kalkül hinter dem Modell.

(1) Grundsätzlich bieten sich im Rahmen der Konzeptionierung von Wertschöpfungsmodellen zwei Alternativen an. Einfache, im Regelfall lineare Modelle, die zwischen den differenzierten Aktivitäten kaum Verschränkungen aufweisen, stehen dabei komplexen Strukturen gegenüber, die den Netzwerkcharakter der einzelnen Prozesse betonen. An welcher der beiden Alternativen soll sich nun die Architektur von Wertschöpfungsmodellen orientieren? Um hierzu eine Aussage treffen zu können, ist es notwendig sich näher mit den Vor- und Nachteilen beider Ansätze

auseinander zu setzen. Abb.7 bietet in diesem Zusammenhang eine kurze Übersicht über die wichtigsten von ihnen (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2001, 311ff). Welcher Ansatz gewählt werden sollte, hängt von der spezifischen Situation des Unternehmens und seinem Umfeld (insbesondere von der Wettbewerbslandschaft) ab. Grundsätzlich kann jedoch gelten, dass im Zusammenhang mit einem hohen Standardisierungsgrad der Leistung bzw. der dahinter liegenden Prozesse vieles für einfachere Strukturen spricht, während insbesondere eine hohe Wettbewerbsintensität nach einer Modellarchitektur verlangt, die Differenzierung und damit die Realisierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile möglich macht, also komplexere Strukturen mit einem hohen Grad an Vernetzung zwischen den einzelnen Aktivitäten. Das Design des Wertschöpfungsmodells sollte dabei in jedem Fall mit der Marktrealität korrespondieren. D.h., dass Zwänge, die durch industriellen

Abb.7: Wertschöpfungsmodelle: Vor- und Nachteile einer spezifischer Architektur

Einfacher Aufbau	Komplexer Aufbau
<p> • Hohe Transparenz und Übersichtlichkeit</p> <p>• Erleichtert Fokussierung auf einige wenige Aktivitäten</p>	<p> • Hilft anspruchsvollen Kundenanforderungen gerecht zu werden</p> <p>• Bildet durch die stärkere Ausdifferenzierung des Leistungsprozesses Spezialisierungsvorteile</p> <p>• Bietet höhere Flexibilität</p> <p>• Geringe Gefahr der Imitation (Komplexität)</p>
<p> • Hohe Gefahr der Imitation durch aktuelle oder potenzielle Wettbewerber (z.B. Marktpartner)</p>	<p> • Schwerer steuerbar durch Vielzahl der ausdifferenzierten Aktivitäten</p>

korrespondieren. D.h., dass Zwänge, die durch industriellen Wandel bzw. durch die Veränderung der Wettbewerbslandschaft von außen an das Unternehmen herangetragen werden, müssen früh genug antizipiert werden und in der Struktur des Wertschöpfungsmodells ihren Niederschlag finden müssen. Der Umbau von traditionellen Abläufen kann dabei radikale Formen annehmen, wie z.B. im Fall eines Textilunternehmens, das Färbeprozesse vom Anfang an das Ende der Wertkette verlegte, um auf Schwankungen in der Struktur der Nachfrage schneller reagieren zu können und gegenüber Konkurrenten Wettbewerbsvorteile zu etablieren. Ein weiterer Aspekt im Rahmen der Ausgestaltung des Wertschöpfungsmodells ist der Grad der vertikalen Integration des Unternehmens. In diesem Zusammenhang können mit der make-or-buy-Entscheidung und der Vorwärts- und Rückwärtsintegration des Unternehmens zwei strategische Optionen unterschieden werden, die die Struktur des Wertschöpfungsmodells nachhaltig beeinflussen. Die Wertkettenanalyse kann hier aus der Bewertung der Ressourcen heraus wertvolle Orientierung geben, in welche Richtung das Modell zu verändern ist.

- (2) Als strategische Richtung von Wertschöpfungsmodellen kommen grundsätzlich Kostenminimierung

oder Erlösmaximierung in Frage. Wird Kostenminimierung als Zielsetzung gewählt, werden im Rahmen der Wertkettenanalyse Rationalisierungspotentiale gesucht und als Konsequenz Prozesse bzw. Wertschöpfungsstufen eliminiert. Ist die Wertkettenanalyse wiederum eher Erlöszielen verpflichtet, so werden insbesondere jene Aktivitäten im Mittelpunkt stehen, die potenziell positiv auf das Erlöswachstum wirken.

Instrumente der Wertkettenanalyse

Abschließend wollen wir noch einen kurzen Blick auf das Instrumentarium werfen, das dem Unternehmen im Rahmen der Analyse von Wertschöpfungsmodellen zur Verfügung steht. Wie oben beschrieben, geht es in diesem Zusammenhang in erster Linie um die Abschätzung des Beitrags einzelner Ressourcen bzw. Ressourcenkombinationen zur gesamten Wertschöpfung des Unternehmens oder eines bestimmten Prozesses. Dies umfasst in der Regel eine qualitative und quantitative Evaluierung, wobei letzteres mit großen Schwierigkeiten verbunden sein kann, insbesondere dann wenn wir Ressourcen und Prozesse betrachten, die im Rahmen der Wertkette des Unternehmens unterstützende Aktivitäten (siehe Abb.3) darstellen und damit auf verschiedenen Stufen der Kette in unterschiedlichem Ausmaß wirken. Hat man nun dieses

Zurechnungsproblem (pragmatisch) gelöst, stellt sich die Frage, wie ein Bewertungsergebnis erzielt werden kann, das dem Unternehmen hinsichtlich seiner Strategieformulierung weiterhilft. D.h., welches Instrument sollte im Rahmen der Analyse herangezogen werden?

Um den Beitrag von Ressourcen bzw. Ressourcenkombination im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses und damit die Effizienz von einzelnen Prozessen richtig einschätzen zu können, müssen Vergleiche herangezogen werden. In diesem Zusammenhang bedient man sich des Instruments des **Benchmarking**. „Darunter versteht man den systematischen Prozess, die eigenen (...) Geschäftsprozesse gegen die stärksten

Wettbewerber oder diejenigen Unternehmen zu messen, die in bestimmten Segmenten als „Weltklasse“ angesehen werden“ (Müller-Stewens /Lechner 2001,294). Es muss dabei allerdings stets sichergestellt werden, dass die herangezogenen Vergleichsbeispiele tatsächlich die “best practise“ hinsichtlich der betrachteten Geschäftsprozesse darstellen. Dies kann über ein laufendes Marktmonitoring erreicht werden, das im Einzelfall jedoch mit einem relativ hohen Aufwand verbunden sein kann. Im Rahmen des Benchmarking können neben externen auch interne Bezugspunkte verwendet werden. Abb. 8 gibt in diesem Zusammenhang einen Überblick über die Vor- und Nachteile der einzelnen Benchmarking-Typen.

Abb.8: Benchmarking-Varianten

Typ	Vorteile	Nachteile
Internes Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> - Relativ einfache Datenerfassung - Geeignet für diversifizierte, führende Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Begrenzter Blickwinkel - Interne Vorurteile
Wettbewerbsorientiertes Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsrelevante Informationen - Vergleichbarkeit von Produkten und Prozessen - Relativ hohe Akzeptanz - Bestimmung der Wettbewerbsposition 	<ul style="list-style-type: none"> - Schwierige Datenerfassung - Gefahr des branchenorientierten Kopierens
Funktionales Benchmarking (mit externen)	<ul style="list-style-type: none"> - Hohes innovatives Potential - Vergrößerung des Ideenspektrums 	<ul style="list-style-type: none"> - Schwieriger Transfer von Wissen in ein anderes Umfeld - Zeitaufwendige Analyse - Probleme mit der Vergleichbarkeit

Quelle: Müller-Stewens/Lechner (2001,295)

Benchmarking ist ein integrales Element im Prozess der Geschäftsentwicklung, indem es dem Management kontinuierlich Ansätze für die "Verbesserung" des eigenen Unternehmens liefert. Im Rahmen der Analyse von Wertschöpfungssystemen werden somit über Bewertungsprozesse Handlungsoptionen für die Unternehmens-

führung ableitbar. Hiermit ist allerdings auch ihr Aufgabengebiet eindeutig abgegrenzt. Wertkettenanalysen bzw. die Analysen von Wertschöpfungsmodelle dienen allein der **Entscheidungsvorbereitung des Managements**. Ihre Ergebnisse müssen interpretiert werden.

Literatur

HUNGENBERG, Harald. Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. Gabler: Wiesbaden, 2000.

LYNCH, Richard. Corporate Strategy. 2nd Ed. Financial Times: Harlow et.al., 2000.

MÜLLER-STEWENS, Günter und LECHNER, Christoph. Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Schäffer-Poeschel: Stuttgart, 2001.

PORTER, M.E. Competitive Strategy. The Free Press: New York, 1980.

PORTER, M.E. Competitive Advantage. The Free Press: New York, 1985.

