

Make or Buy

Leitfaden um bei der Wahl Eigenfertigung oder Fremdbezug
besser entscheiden zu können



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

- 1 Einführung**
- 2 Entwicklungstrends und Ausgangssituation**
- 3 Zielsetzung und Leitlinien zur Gestaltung der Leistungstiefe**
- 4 Bausteine zur Optimierung der Leistungstiefe**
- 5 Gestaltungsszenarien zur Optimierung der Leistungstiefe**
- 6 Betriebswirtschaftliche Wirkungen**
- 7 Einführungsstrategie**
- 8 Anhang**
- 9 Literatur**

Inhalt

- 1 Einführung**
- 2 Entwicklungstrends und Ausgangssituation**
- 3 Zielsetzung und Leitlinien zur Gestaltung der Leistungstiefe**
- 4 Bausteine zur Optimierung der Leistungstiefe**
- 5 Gestaltungsszenarien zur Optimierung der Leistungstiefe**
- 6 Betriebswirtschaftliche Wirkungen**
- 7 Einführungsstrategie**
- 8 Anhang**
- 9 Literatur**

Viele Begriffe werden mit der Entscheidung ...

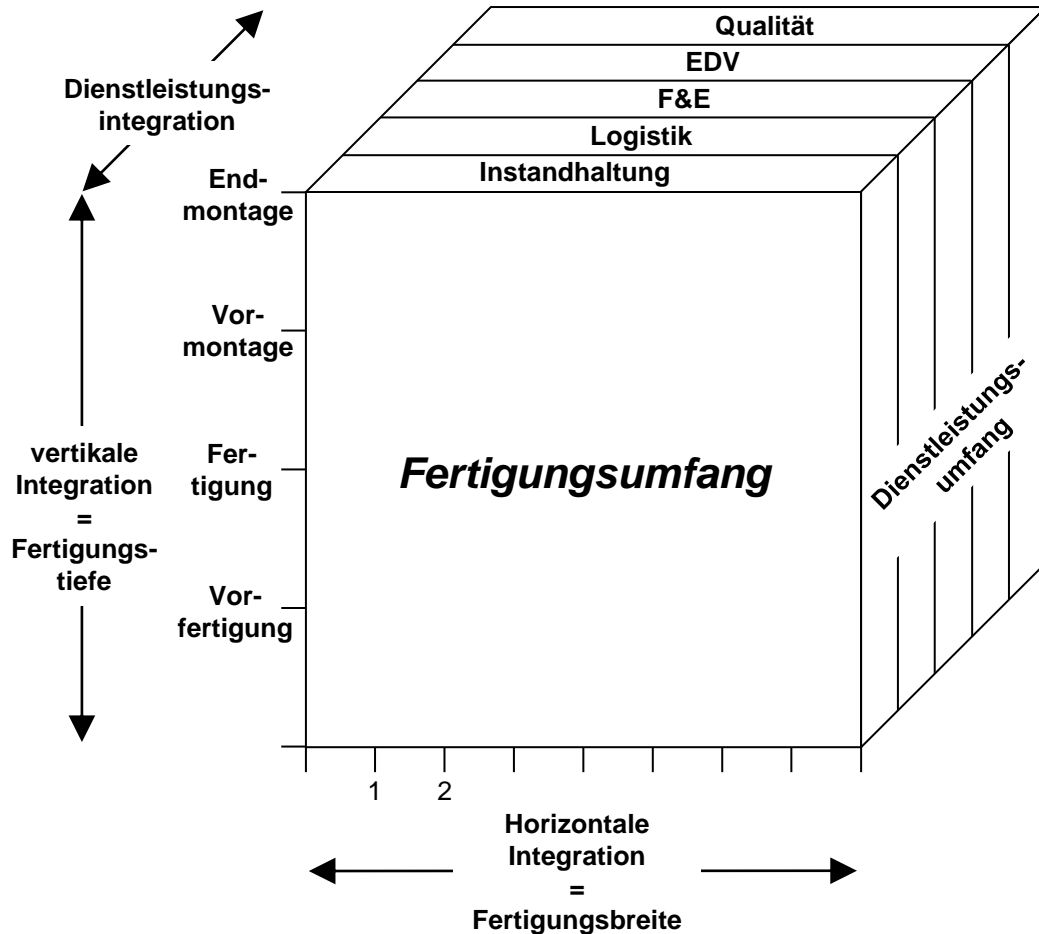


 ... „Eigenfertigung oder Fremdbezug“ in Verbindung gebracht.

Die Wertschöpfungstiefe charakterisiert den Umfang an der Wertschöpfung, den ein Unternehmen durch den Eigenanteil der Leistungserstellung im Verhältnis zur insgesamt erforderlichen Wertschöpfung für ein Produkt erbringt.

 ... ist der zentrale Ausgangspunkt der Make-or-Buy Diskussion.

Die Leistungstiefengestaltung ...



- Kostenniveau,
- Break-Even-Point,
- interne Wertschöpfung,
- Höhe der Kapitalbindung,
- Anzahl der Mitarbeiter,
- Anpassungsflexibilität und
- Komplexitätsgrad.

➔ ... ist die wesentliche Determinante des Unternehmenserfolgs

Fertigungstiefe

Die Fertigungstiefe eines Produktes sagt aus, welcher Anteil eines Produktes in Eigenfertigung und welcher Anteil in Fremdbezug hergestellt wurde.

Leistungstiefe

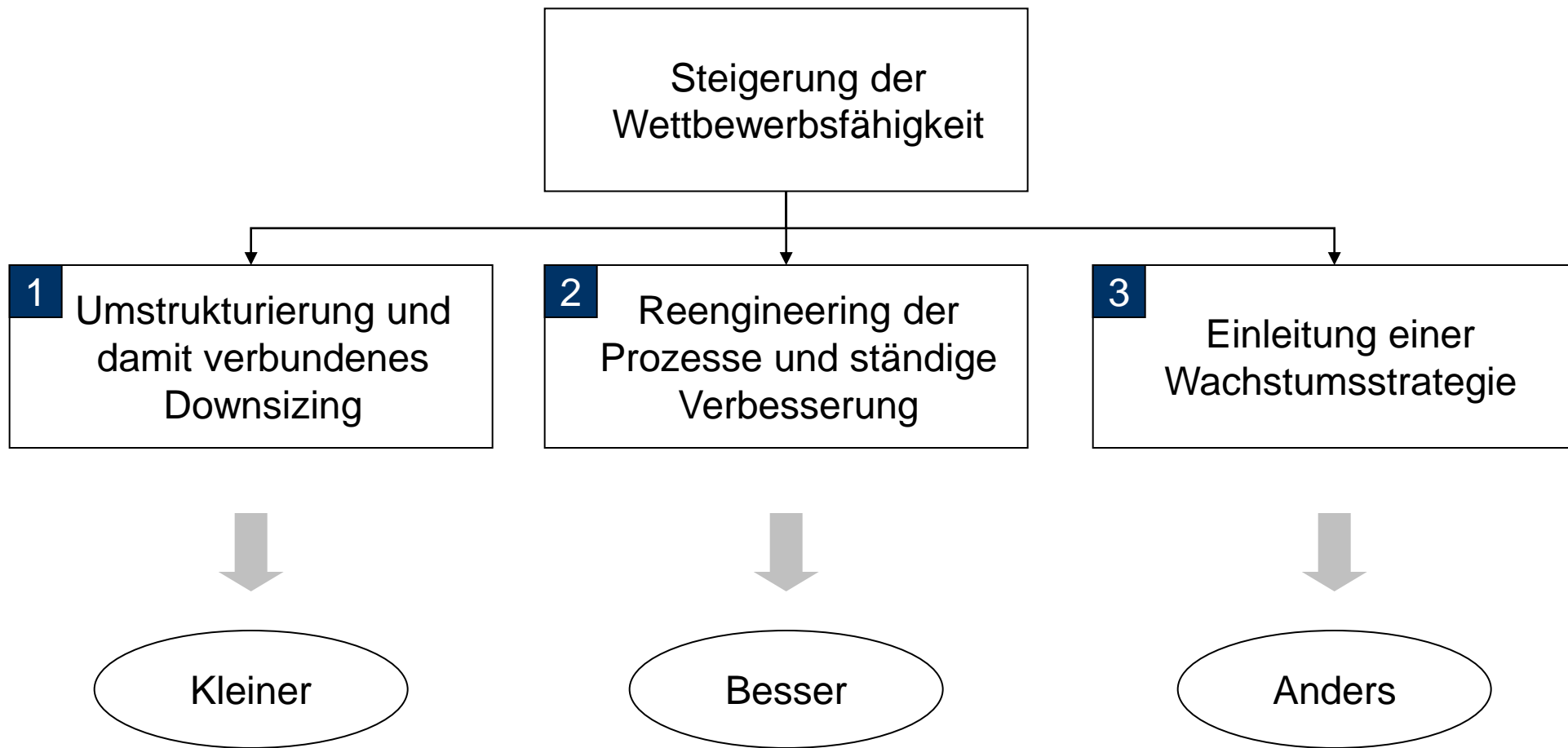
Der Begriff der Leistungstiefe ist gegenüber der Fertigungstiefe weitergehender interpretiert, da der gesamte Prozess der Leistungserstellung Gegenstand der Betrachtung ist.

Eingeschlossen sind damit neben den direkt wertschöpfenden Tätigkeiten auch alle anderen Aktivitäten, inkl. administrativer und dispositiver Art.



➔ ... der Leistungstiefengestaltung ist der Gesamtprozess der für die Erstellung der Gesamtleistung erforderlichen Aktivitäten.

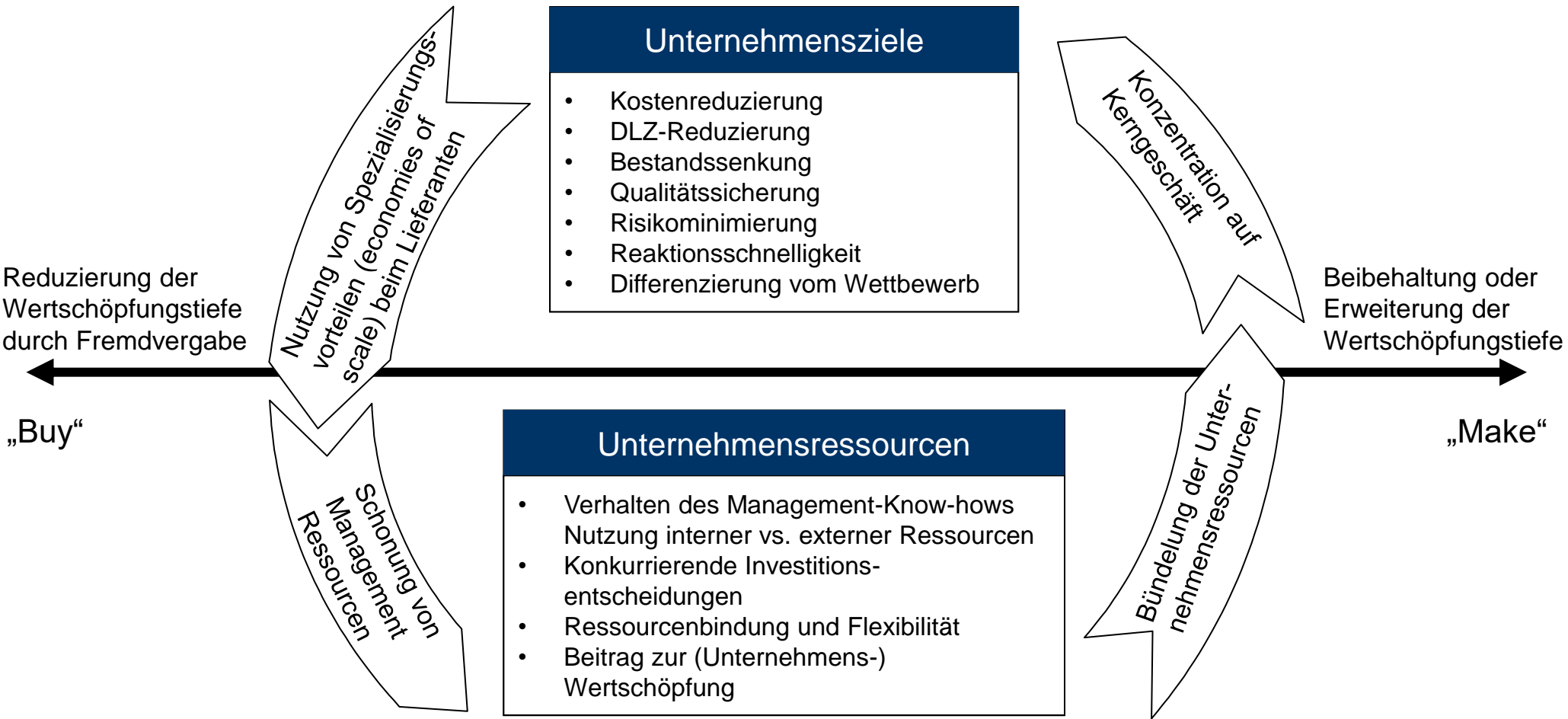
Die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ...



➔ ... ist unmittelbar mit der Make-or-Buy-Fragestellung verbunden.

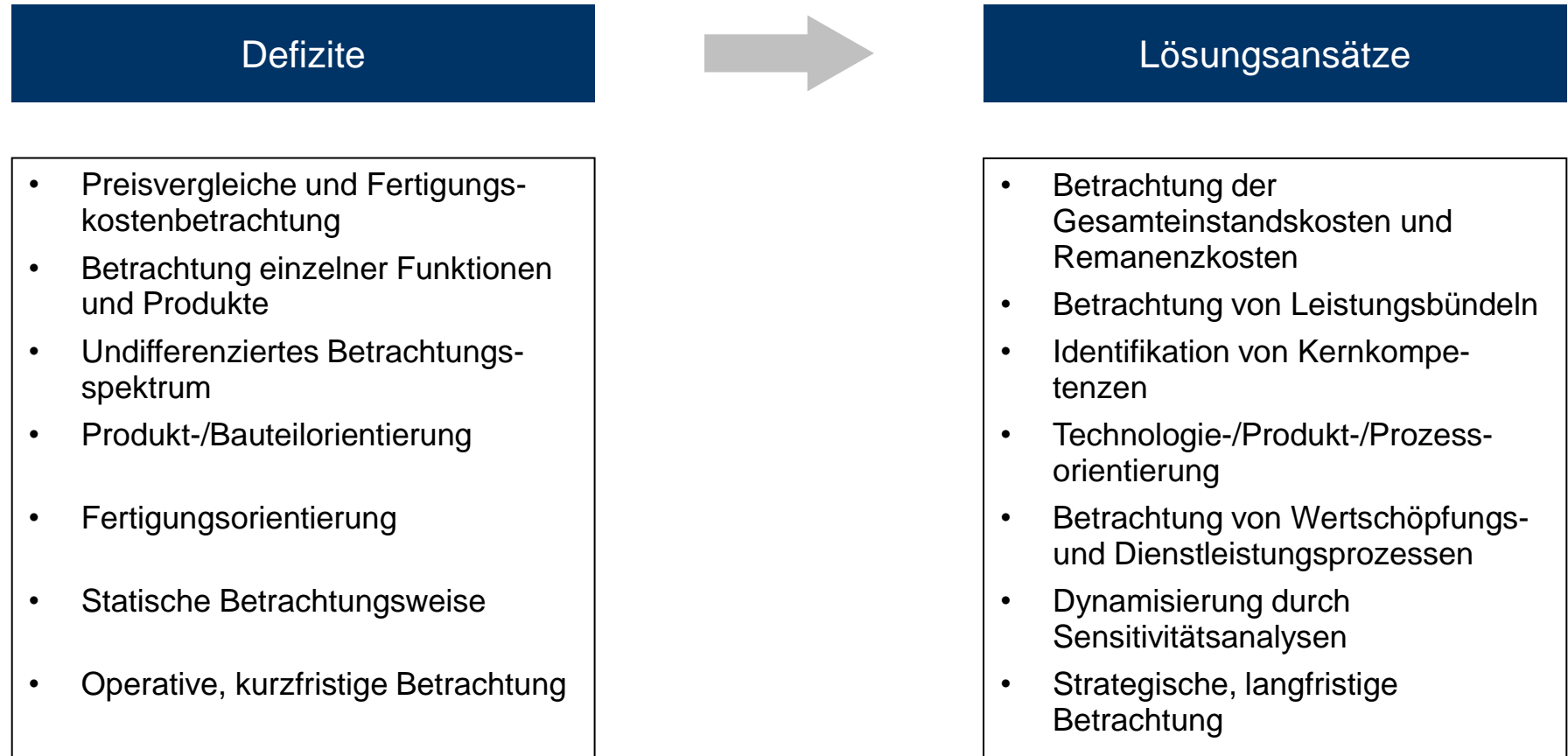
Die Entscheidung über die optimale ...


Einführung



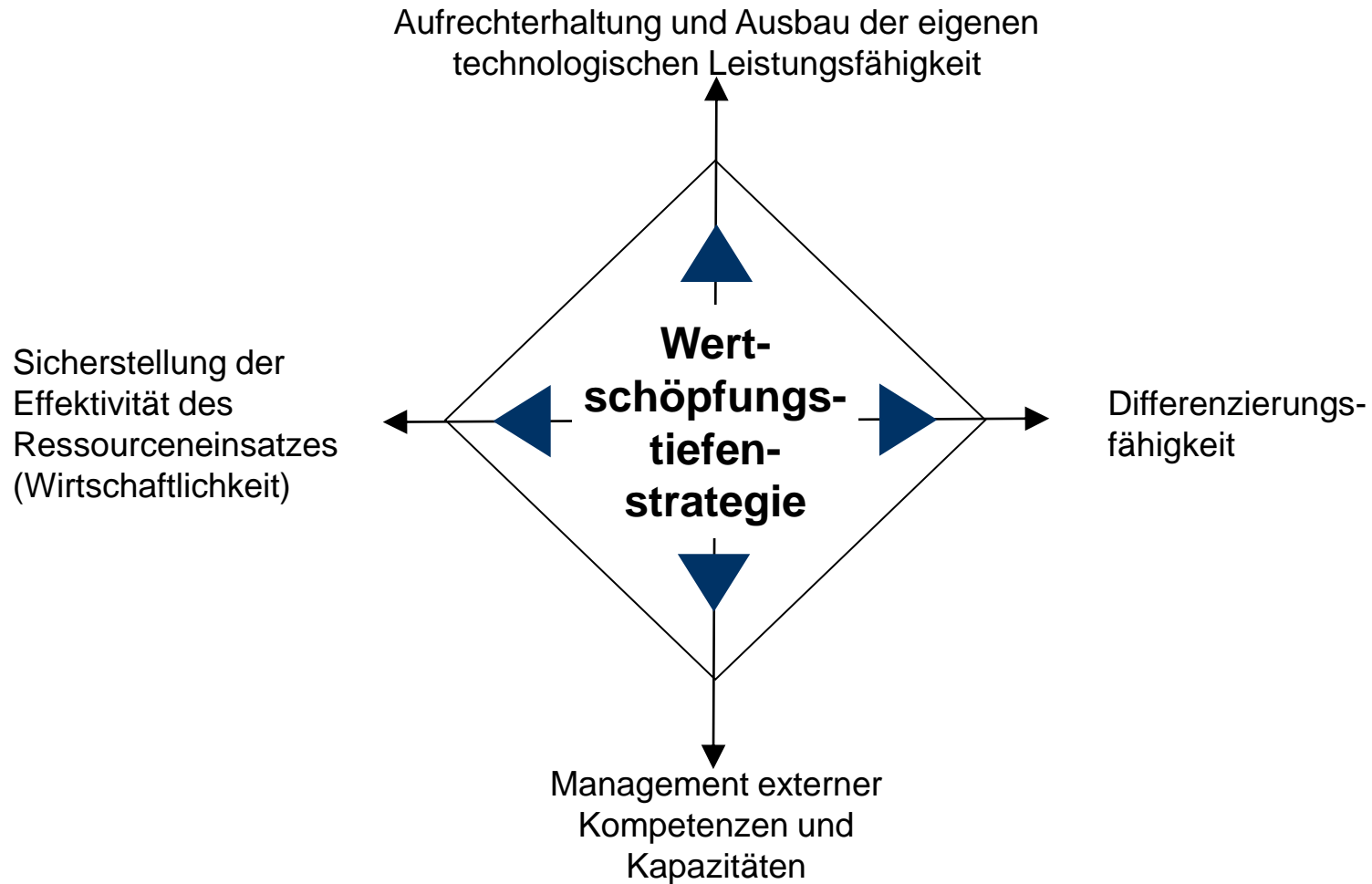
➔ ... Wertschöpfungstiefe steht im Spannungsfeld zwischen Unternehmenszielen und Unternehmensressourcen.

Defizite traditioneller Make or Buy-Betrachtungen ...



 ... begründen sich in einem eingeschränkten Betrachtungsfeld und einer vornehmlich statischen Betrachtungsweise.

Die Wertschöpfungstiefenstrategie ...



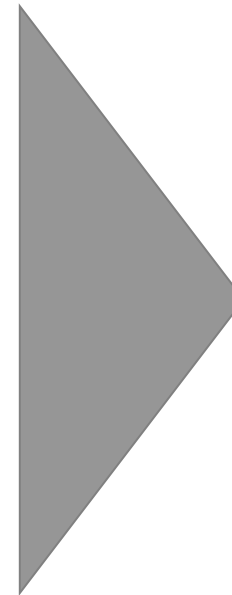
➔ ... hat neben der finanziellen Bewertung strategische Aspekte zu berücksichtigen.

Inhalt

- 1 Einführung
- 2 Entwicklungstrends und Ausgangssituation
- 3 Zielsetzung und Leitlinien zur Gestaltung der Leistungstiefe
- 4 Bausteine zur Optimierung der Leistungstiefe
- 5 Gestaltungsszenarien zur Optimierung der Leistungstiefe
- 6 Betriebswirtschaftliche Wirkungen
- 7 Einführungsstrategie
- 8 Anhang
- 9 Literatur

Die Entwicklungstrends ...

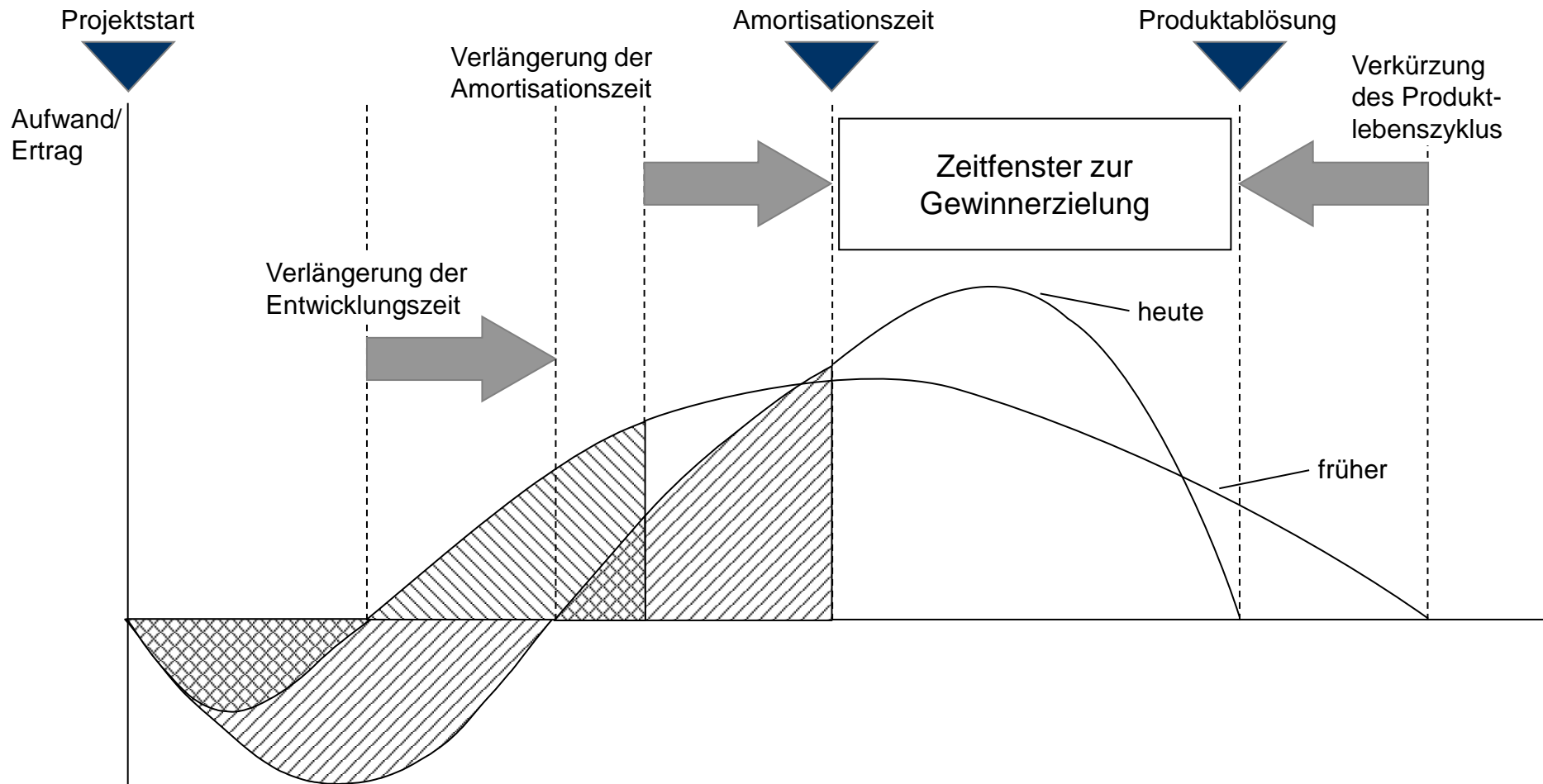
1	Verkürzung des Produktlebenszyklus
2	Faktorkosten und Produktivitätsunterschiede
3	Globalisierung des Wettbewerbs
4	Steigende Komplexität und Modularisierung
5	Strukturwandel der Technologie
6	Erweiterte Outsourcing-Angebote
7	Unternehmens- und Standortnetzwerke
8	Zunahme der Arbeitsteilung
9	Nachfragevolatilität



Notwendigkeit
zur Neugestaltung
der Leistungs-
tiefenstrategie

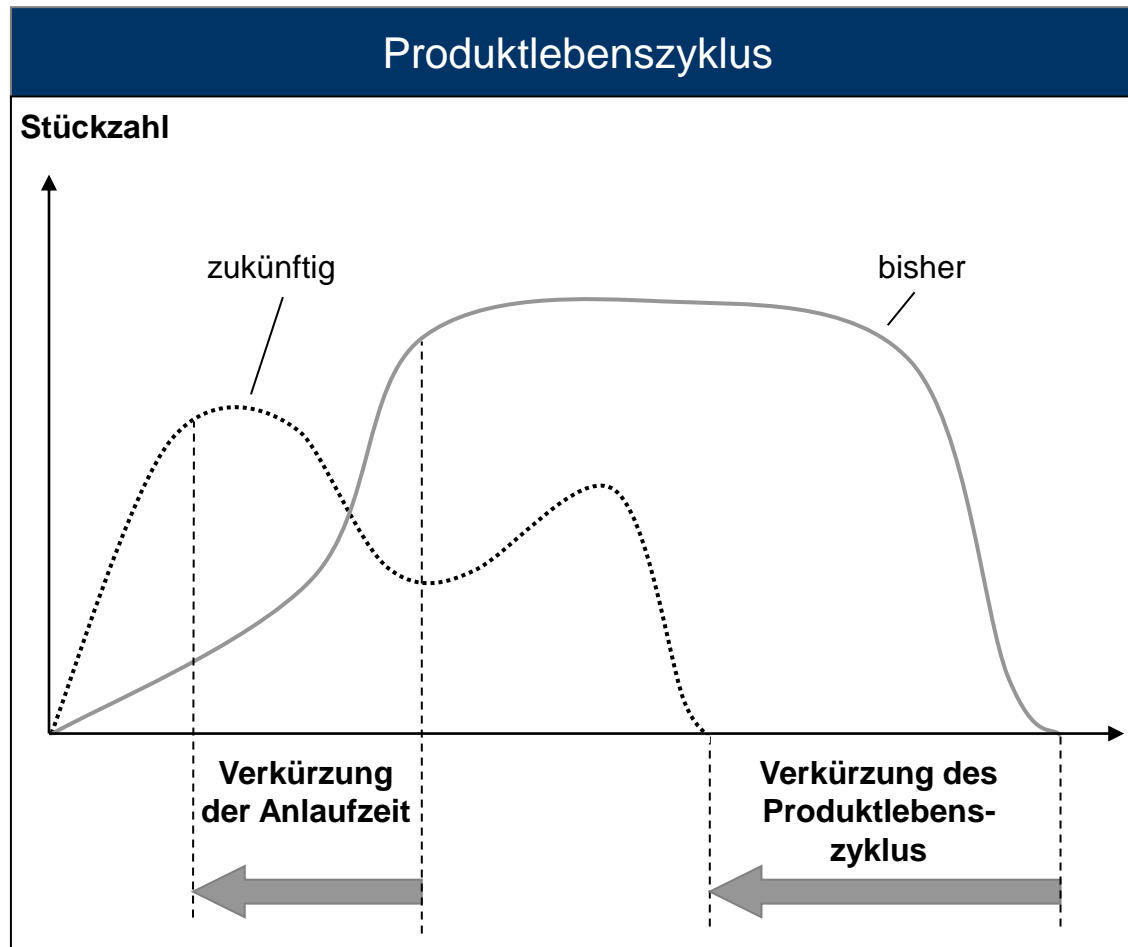
 ... erfordern eine Neuausrichtung der Leistungstiefenstrategie zur Absicherung der Wettbewerbsposition.

Trend 1: Das Zeitfenster ...



➔ ... zur Gewinnerzielung ist enger geworden, somit wird es zunehmend bedeutender der Erste am Markt zu sein.

Trend 1: Die Veränderung ...

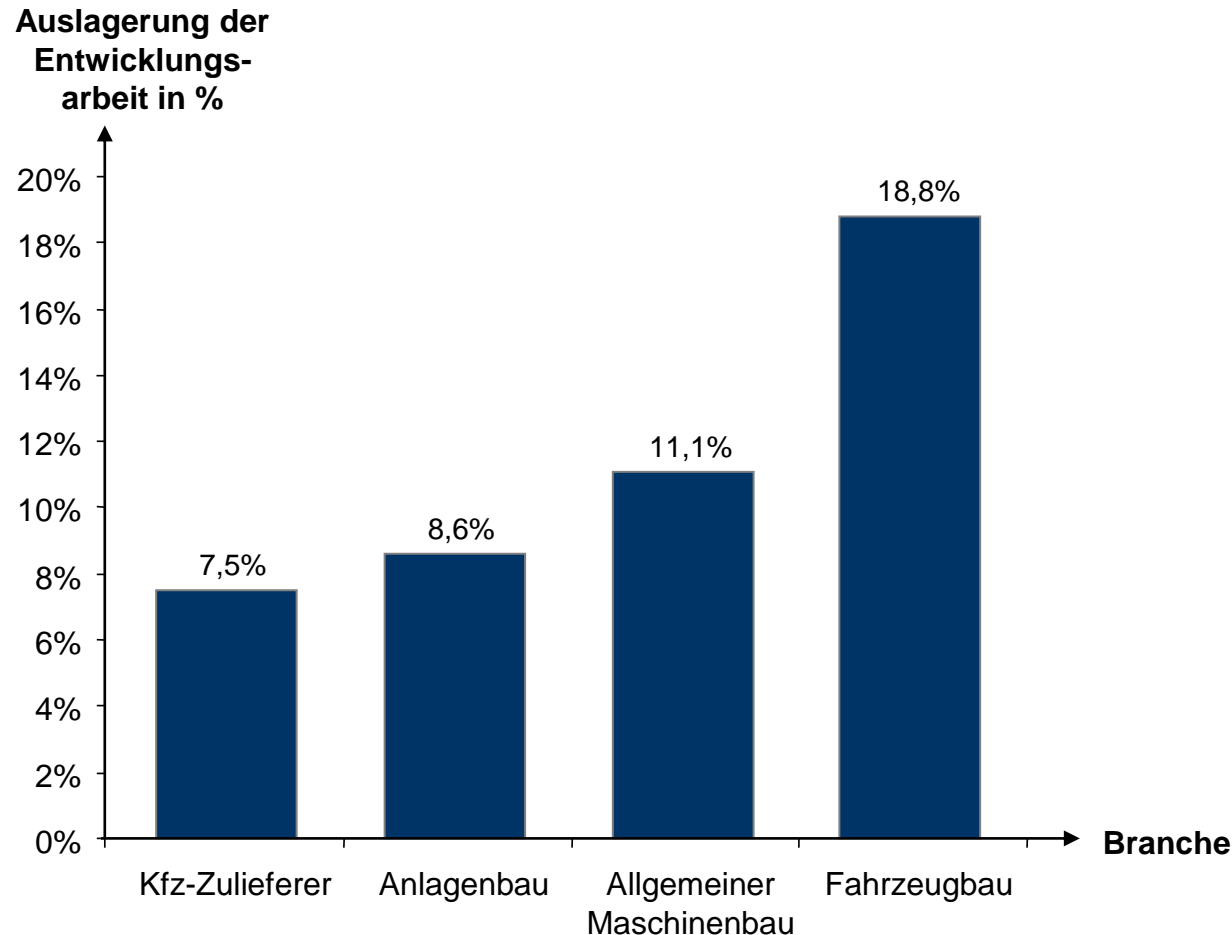


Neue Anforderungen

- Beschleunigung des Produktionshochlaufs
- Bewältigung einer steigenden Zahl von Produktionsanläufen
- Bewältigung starker Nachfrageschwankungen durch flexible Supply Chains

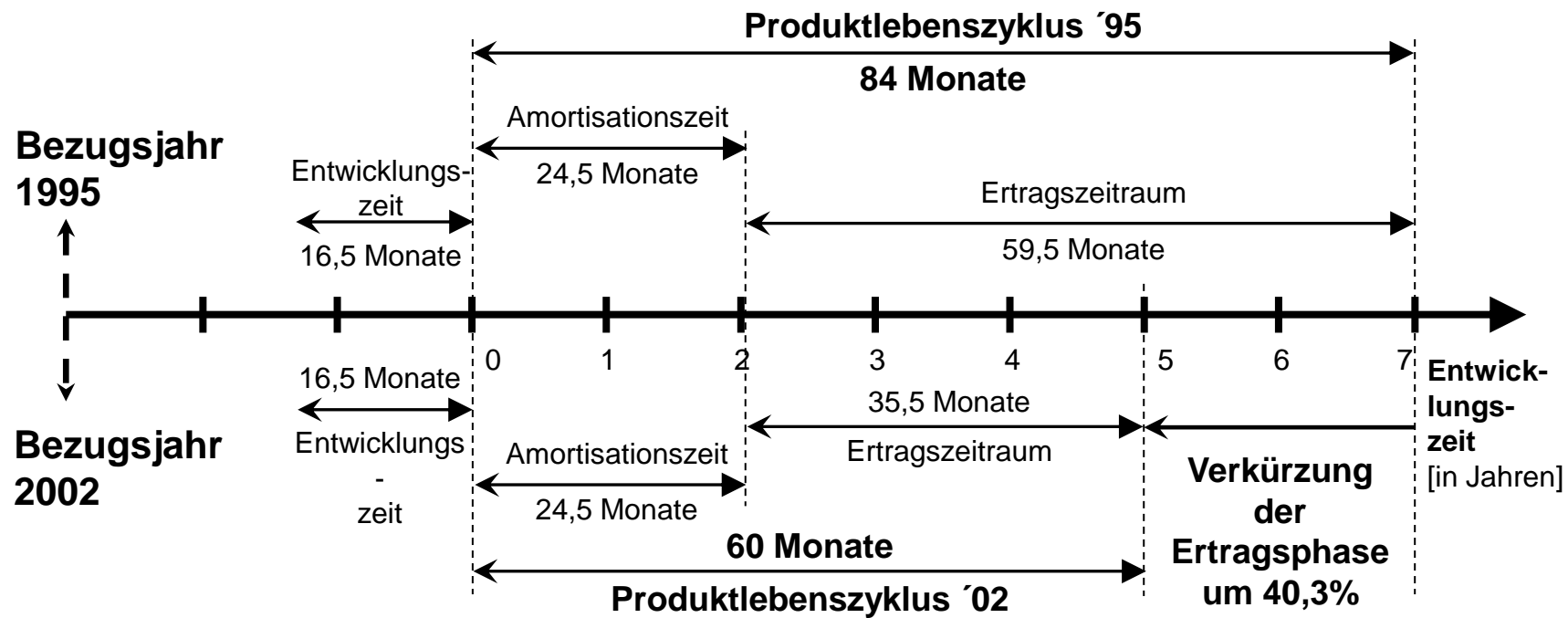
➔ ... des Produktlebenszyklus verkürzt die Zeitfenster zur Gewinnerzielung und führt zu geringeren Stückzahlen pro Modellvariante.

Trend 1: Die Verkürzung der Produktlebenszyklen ...



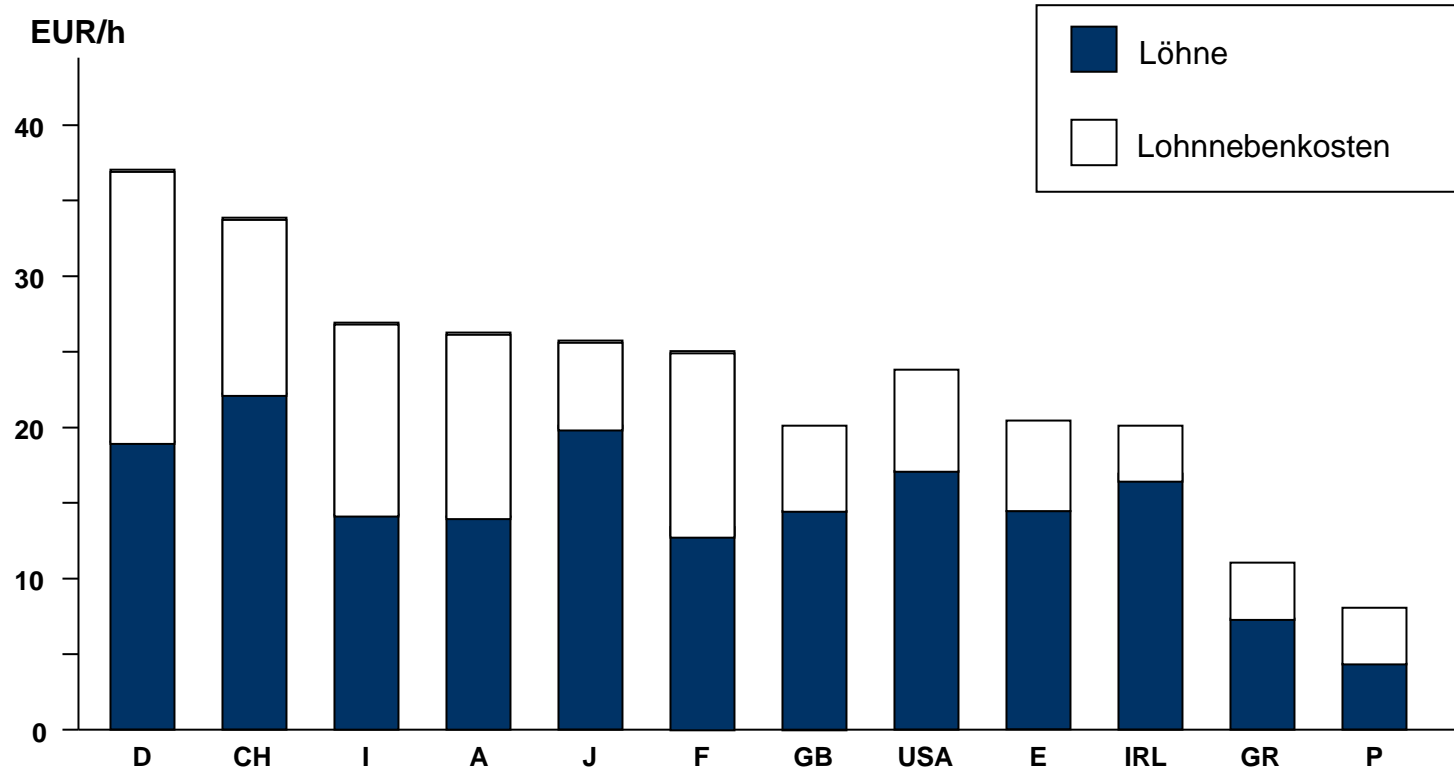
➔ ... führt zur Prüfung der gesamten Geschäftsprozesse und Infragestellung der bisherigen Leistungstiefe und führt zu einem wachsenden Anteil ausgelagerter Entwicklungsumfänge.

Trend 1: Die Verkürzung der Produktlebenszyklen ...



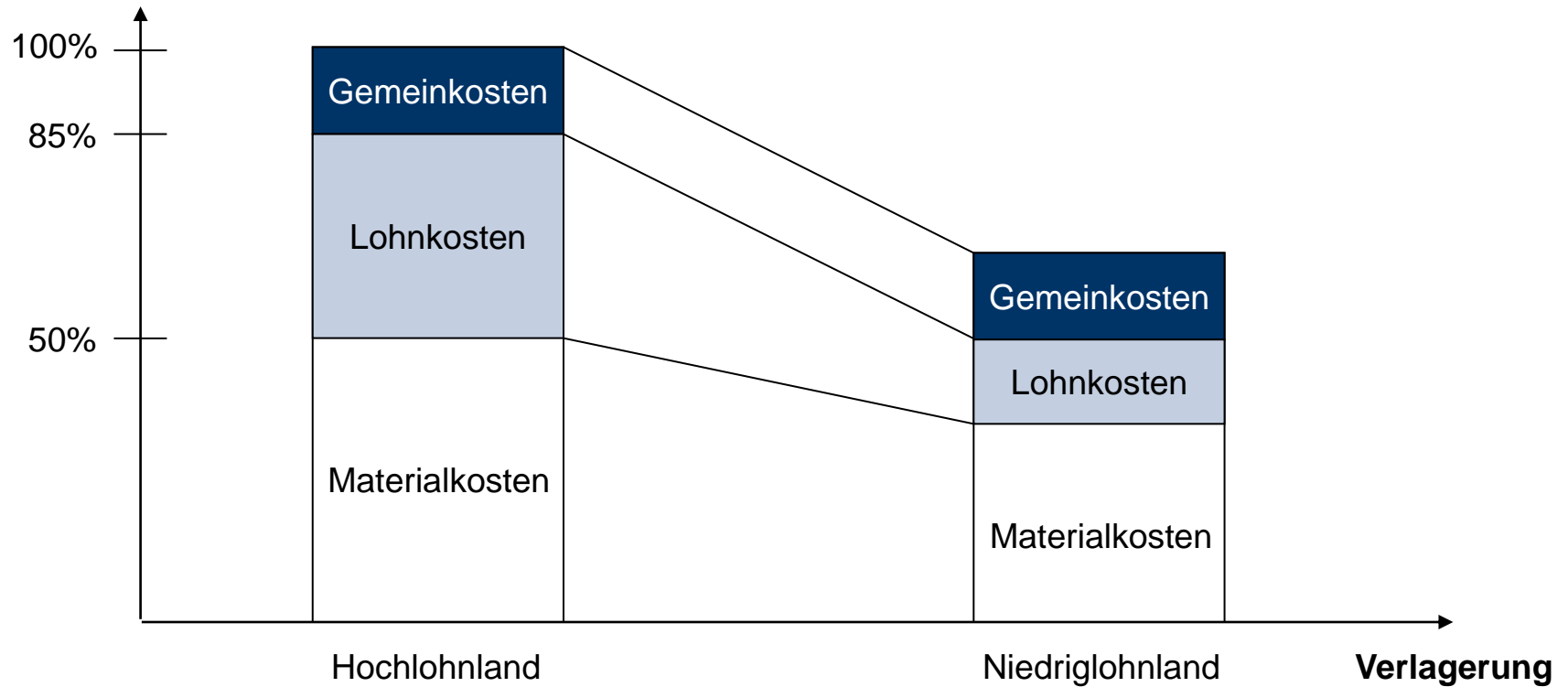
➔ ... bedingt eine deutliche Reduzierung der Ertragsphase.

Trend 2: Faktorkostenunterschiede führen zu ...



➔ ... standortabhängigen Wettbewerbsvorteilen und einer Verlagerung personalintensiver Fertigungsumfänge und Nutzung von Wettbewerbsvorteilen.

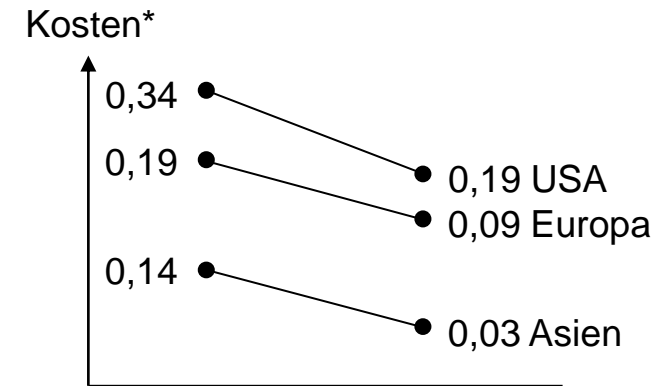
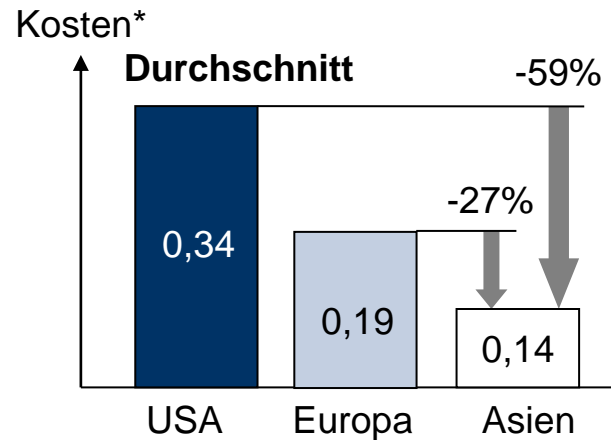
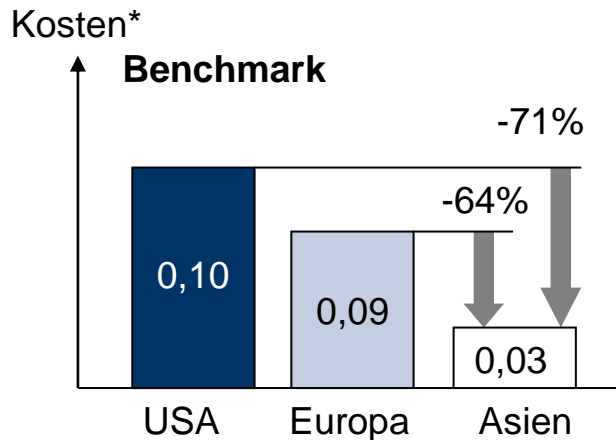
Trend 2: Faktorkostenunterschiede ...



➔ ... führen zu einer Produktionsverlagerung in Niedriglohnländer und zu einer veränderten Produktionsstruktur.

Trend 2: Die Wettbewerbssituation ...

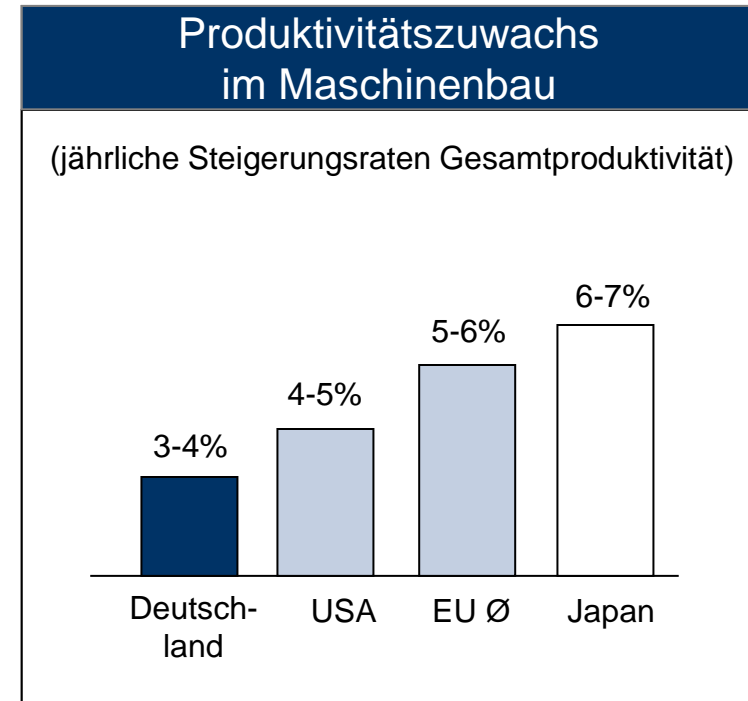
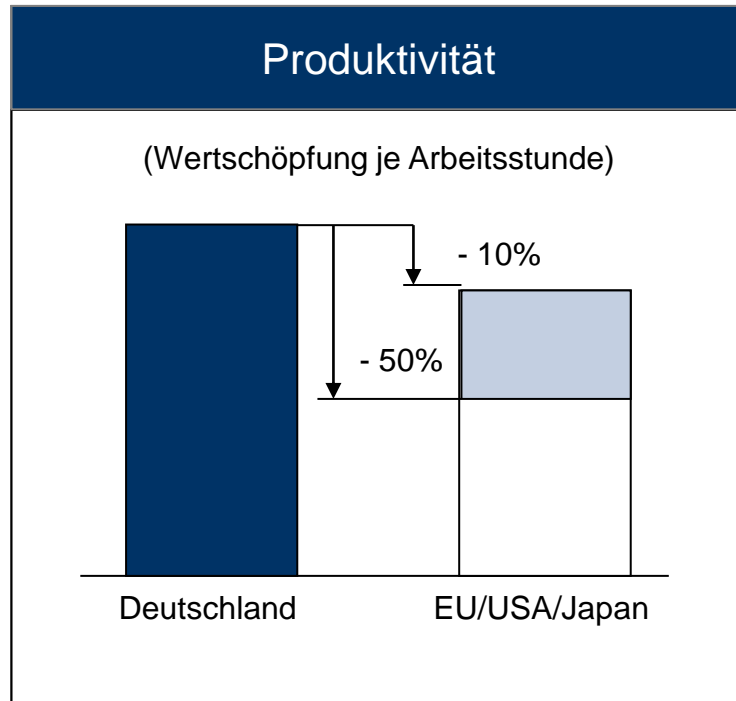
Analyse der Kostendifferenzen



*Kosten pro Bestückungsvorgang in EUR

➔ ... auf dem Beschaffungsmarkt zeigt, dass die besten asiatischen Hersteller ggü. den amerikanischen und europäischen Konkurrenten 71 bzw. 64% Kostenvorteile aufweisen und über ein ausgeglicheneres Leistungsniveau verfügen.

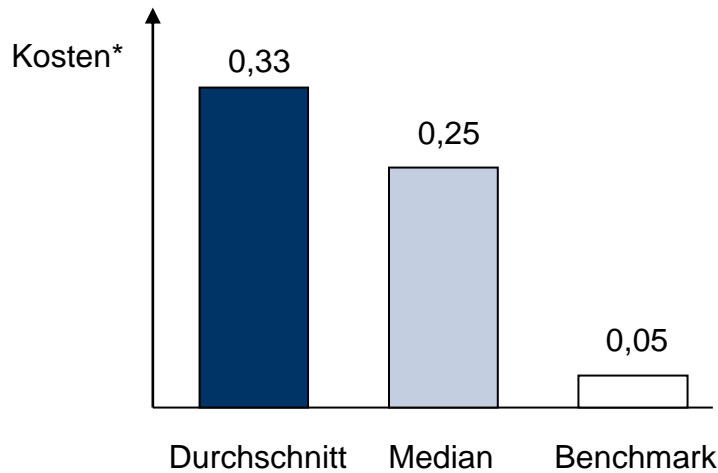
Trend 2: Die Produktivitätsentwicklung ...



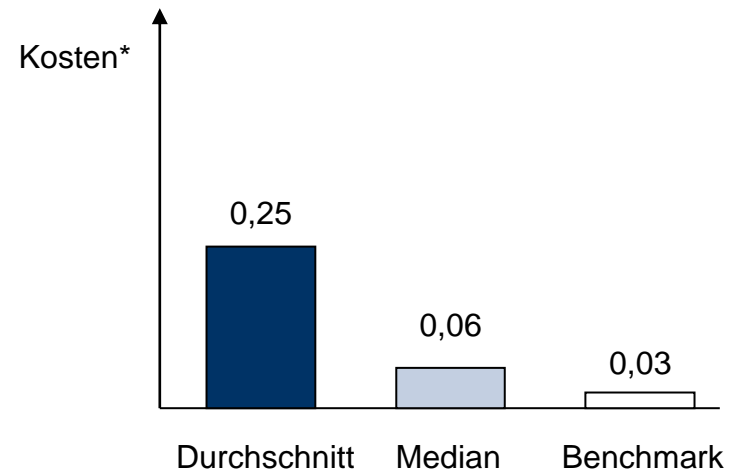
➔ ... führt mittelfristig zum Verlust heute noch bestehender Vorteile.

Trend 2: Produktivitätsunterschiede ...

Eigenfertigung



Fremdbezug

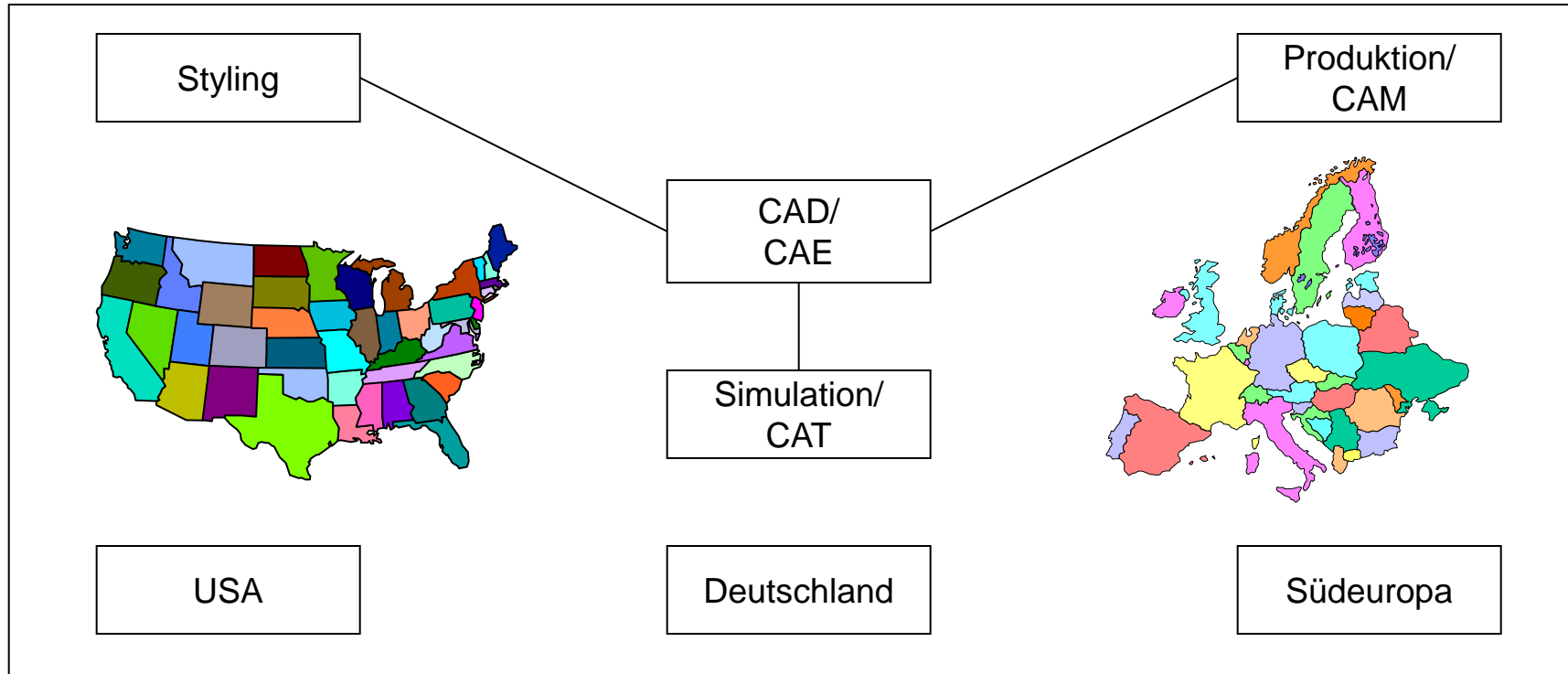


* Kosten pro Bestückungsvorgang



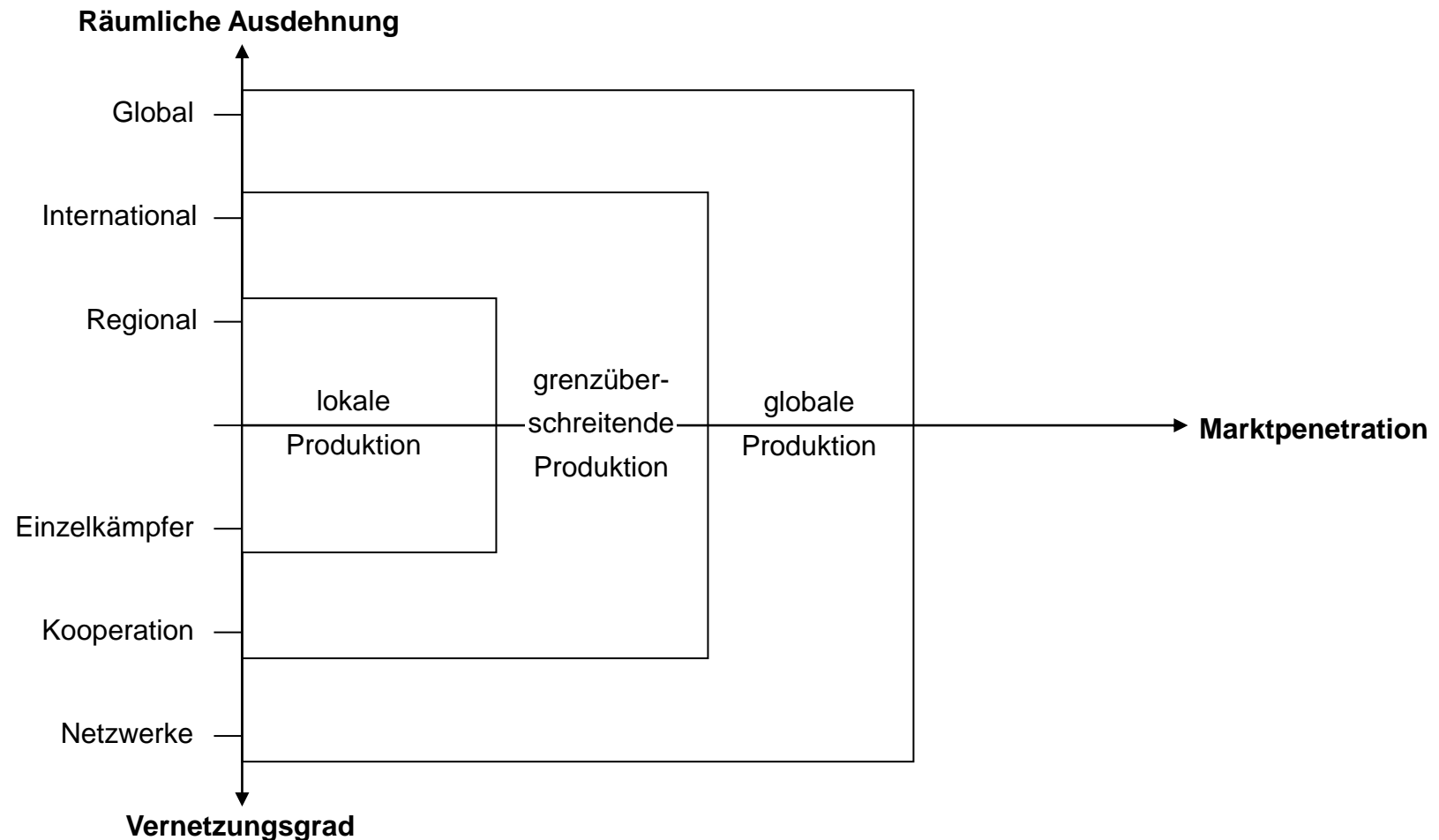
... erklären sich durch die Anzahl der Trial & Error Prozesse, das vorgehaltene Flexibilitätspotenzial, die Risiko-Aversion der Manager, den Funktionsumfang und den unterschiedlichen Umfang der betrachteten Kosten.

Trend 3: Globalisierung von Geschäftsprozessen ...



... ermöglicht eine stärkere Kundenorientierung (z.B. Entwicklungscenter am Absatzmarkt) und eine Konzentration auf Kerngeschäfte sowie die Nutzung von Standortkostenvorteilen.

Trend 3: Die globale Produktion ...



➔ ... ist eine zwangsläufige Konsequenz globalisierter Beschaffungs- und Absatzmärkte.

Trend 3: Die Globalisierung der Märkte führt ...

Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen

- Niedrige/keine Zölle
- Freier Kapitalverkehr
- (Neuer Protektionismus)

Nachfrage

- Homogene Käuferpräferenzen
- Einheitliche technische Standards
- Ähnlich hohe Kaufkraft in den Industrieländern

Angebot

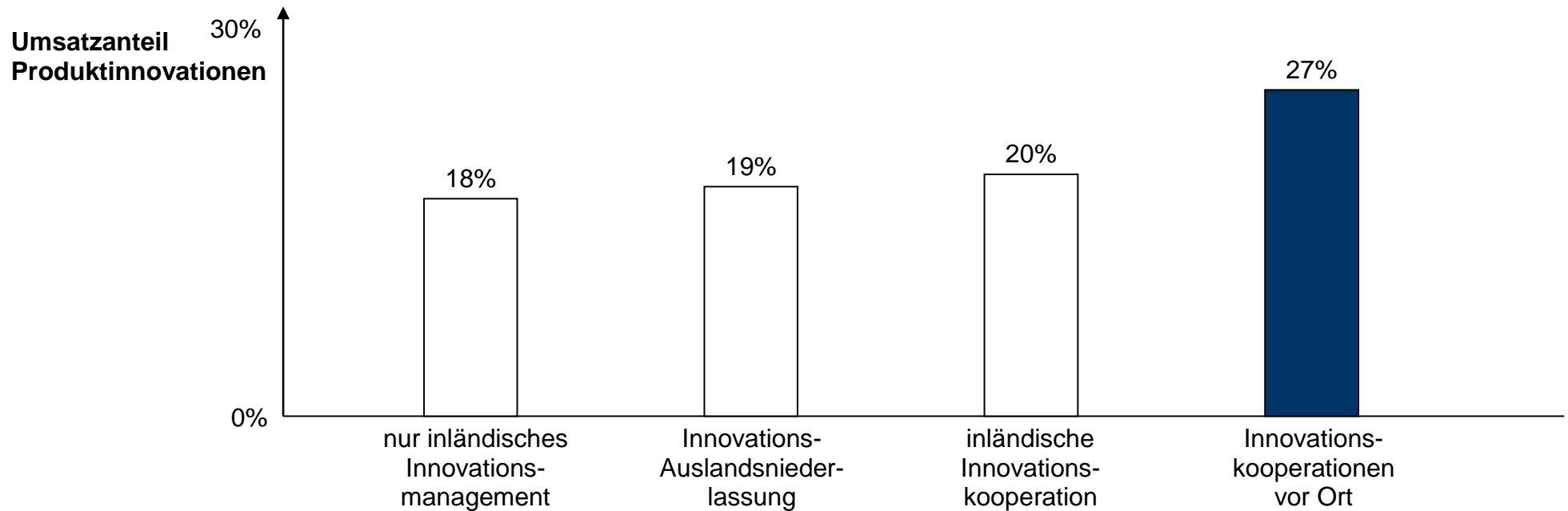
- Skaleneffekte
 - F&E
 - Einkauf
 - Fertigung
 - Distribution
- Zugang zu Ressourcen
- Positive Differenzierungsmöglichkeiten durch spezielle Fähigkeiten/Ausprägung des Geschäftssystems
- Kürzere Produktlebenszyklen
- Faktorkosten-Vorteile



 ... zur Intensivierung des Wettbewerbs in erweiterten Absatzmärkten.

Trend 3: Die Globalisierung der Märkte ...

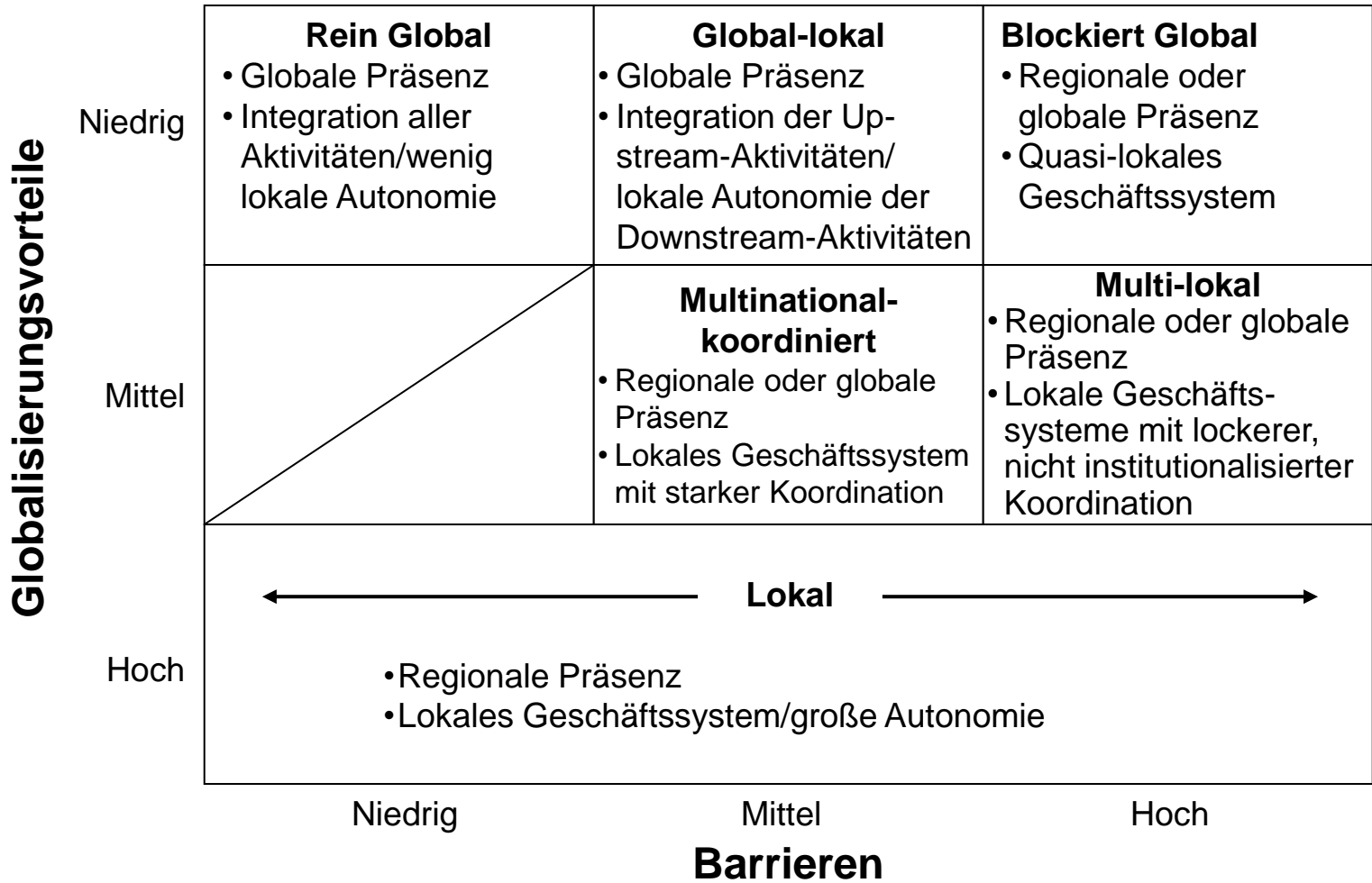
Quelle: Fraunhofer-Institut 1999, n = 940



➔ ... zwingt Unternehmen zu überprüfen, inwieweit ihr Auslandsengagement den veränderten Rahmenbedingungen entspricht.

Trend 3: Durch die Globalisierung des ...

Quelle: Rall



➔ ... Wettbewerbs muss die strategische Ausrichtung auf die Charakteristika der Märkte abgestimmt sein.

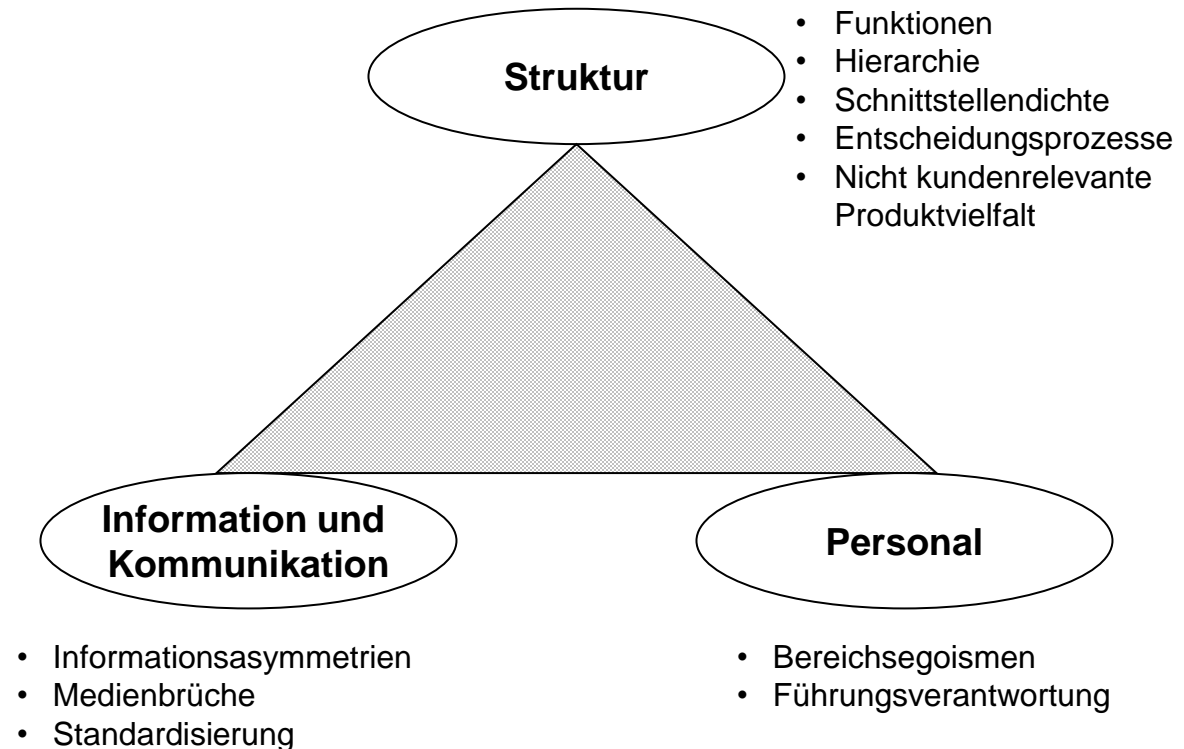
Trend 4: Die internen und externen ...

Markt

- Vielfalt kundenseitiger Anforderungen
- Globalisierung in Produktion und Beschaffung
- Dynamik der Märkte
- Lieferantenstruktur
- Nachfrageschwankungen
- Breite und Tiefe des Sortiments



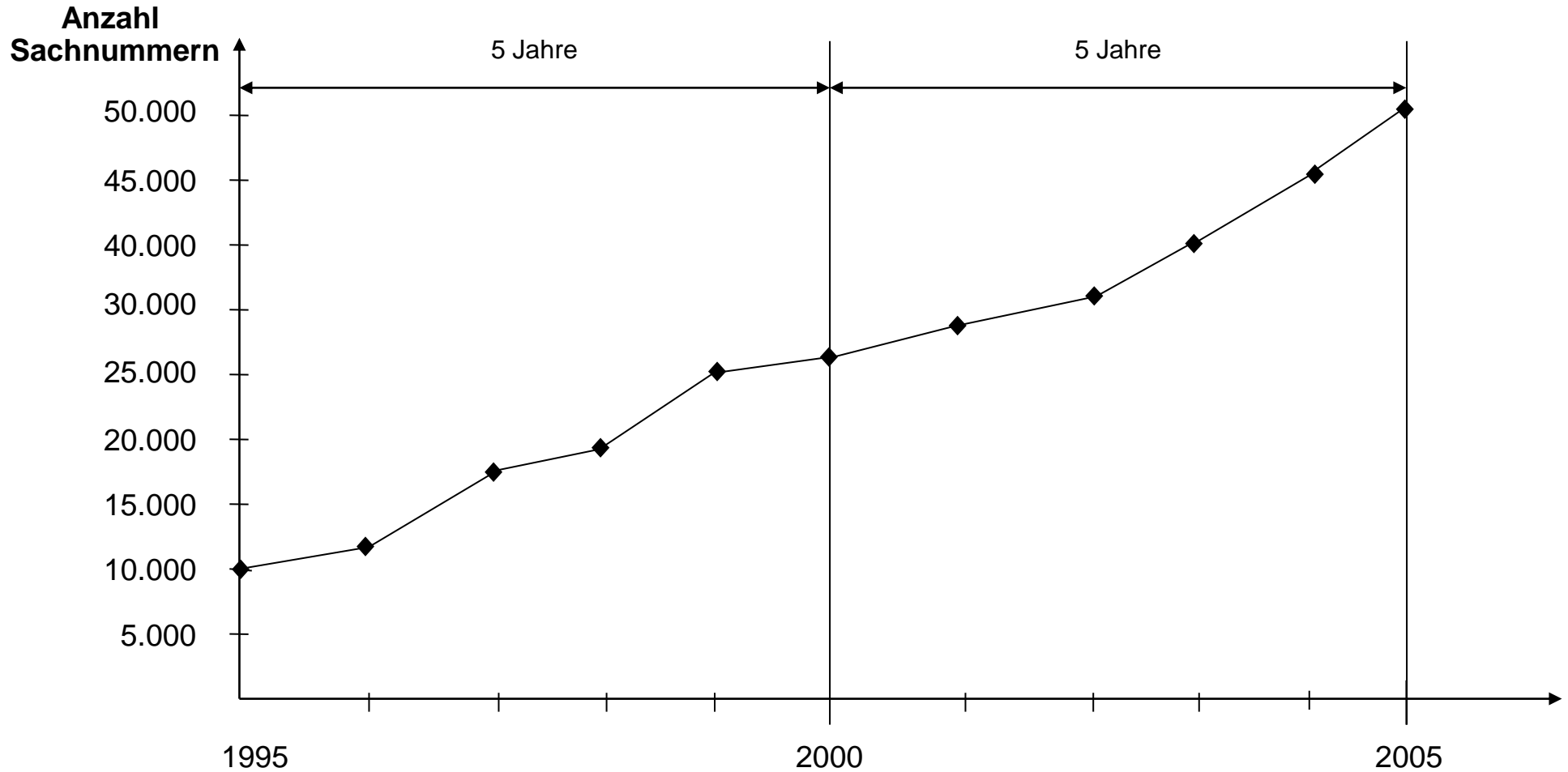
Unternehmen



 ... Komplexitätstreiber verstärken sich durch marktseitige Trends.

Trend 4: Die Komplexität im Unternehmen ...

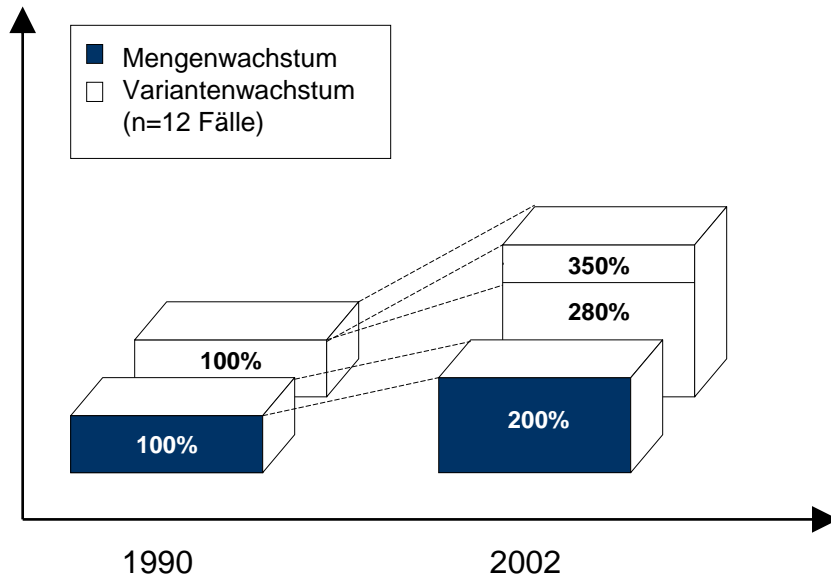
Beispiel: Elektroindustrie



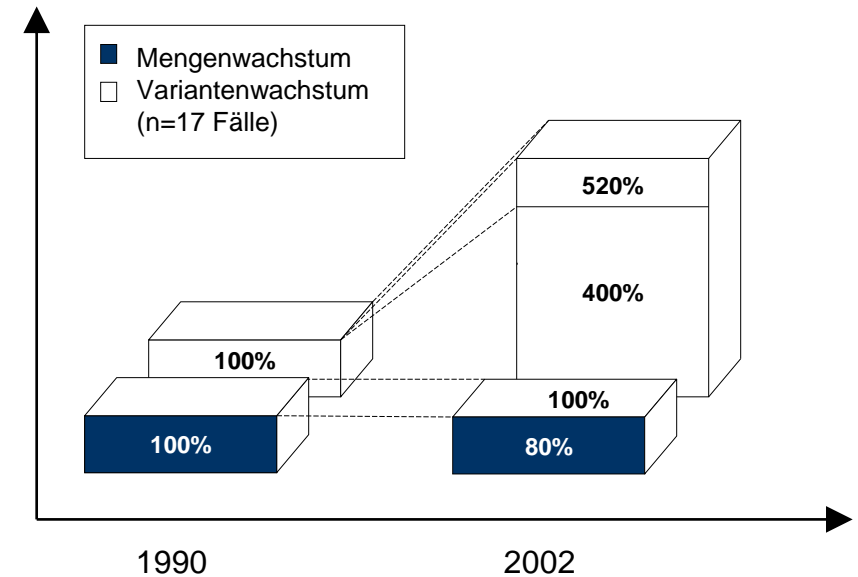
 ... verdoppelt sich alle 5 Jahre.

Trend 4: Die Variantenvielfalt ...

... in wachsenden Märkten:

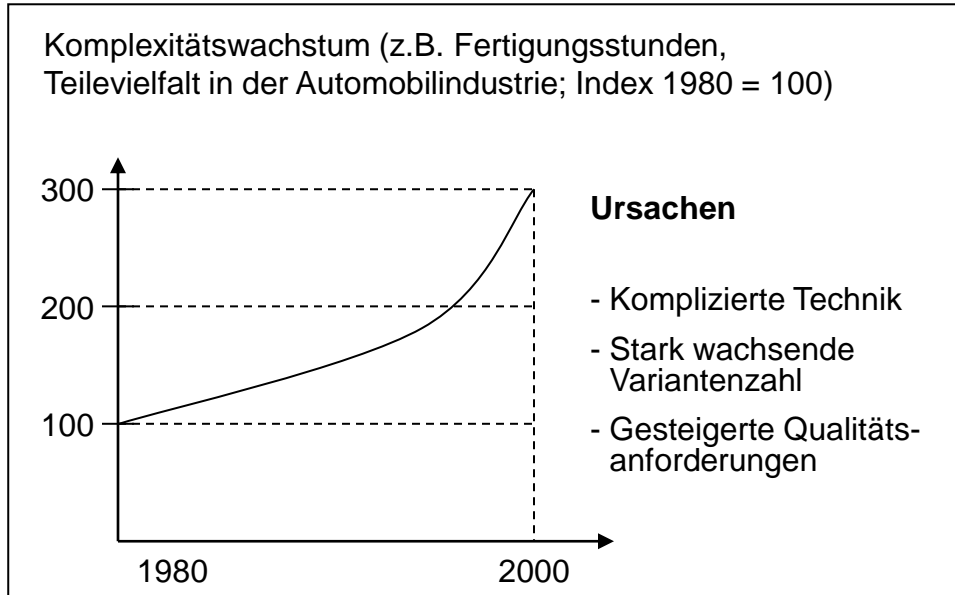


... in stagnierenden Märkten:



➔ ... steigt sowohl in wachsenden als auch in stagnierenden Märkten überproportional.

Trend 4: Wachsende Produktkomplexität führt zu ...



Intensivere Nutzung von Zulieferern als Entwicklungspartner und Produktionsspezialisten

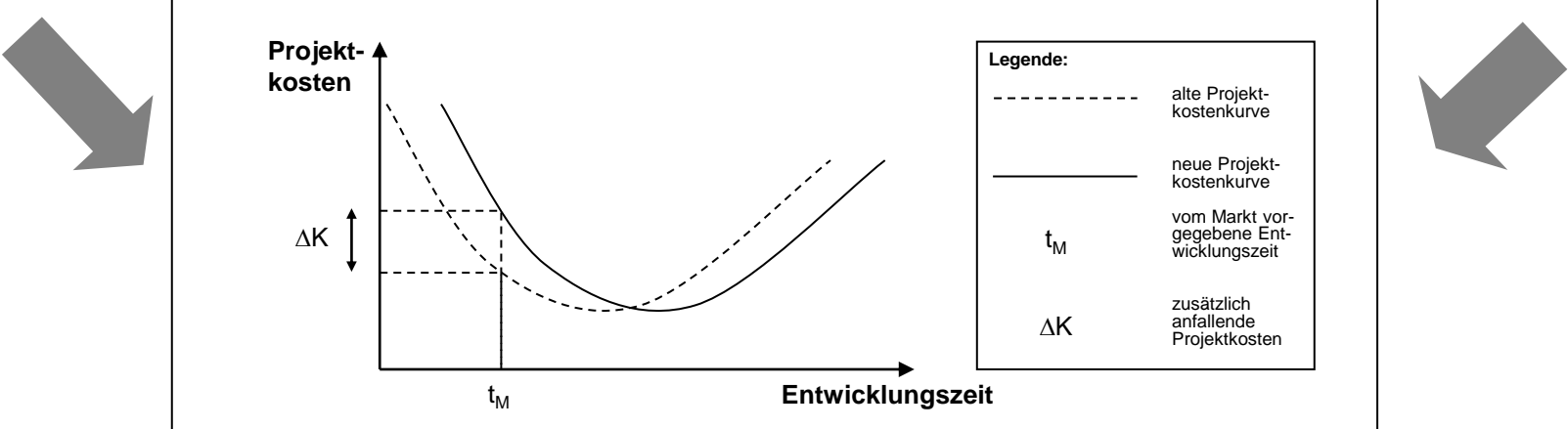
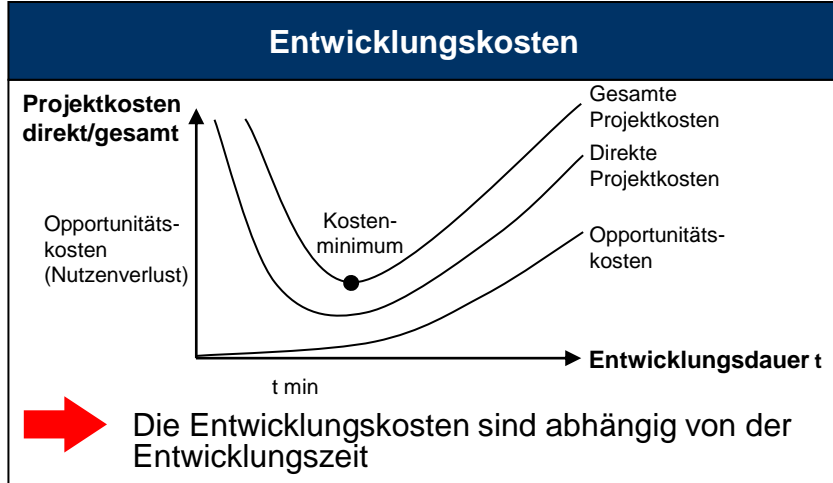
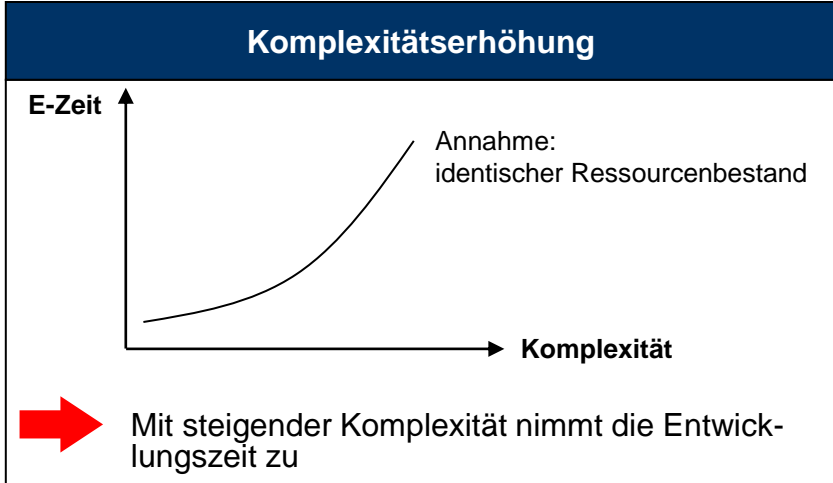
Vergabe von Fertigungsmodulen an Lieferanten ermöglicht ...

- **Zeitvorteile,**
- **Vereinfachung logistischer Abläufe,**
- **Reduzierung des Teilehandlings**
- **Nutzung flexibler Kapazitäten und**
- **die Abwälzung von Risiko.**



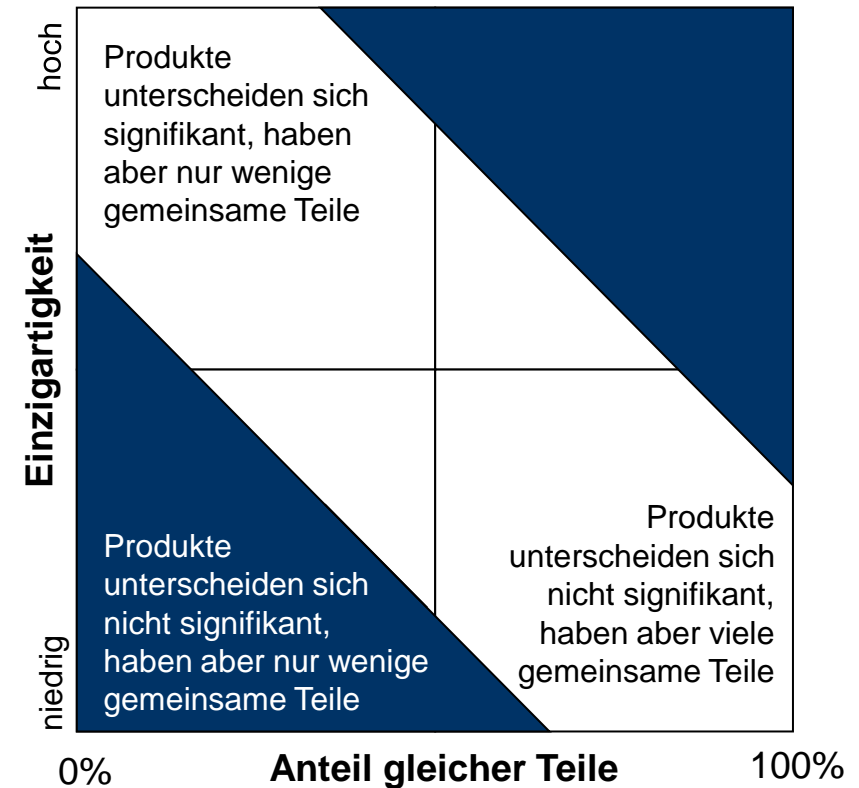
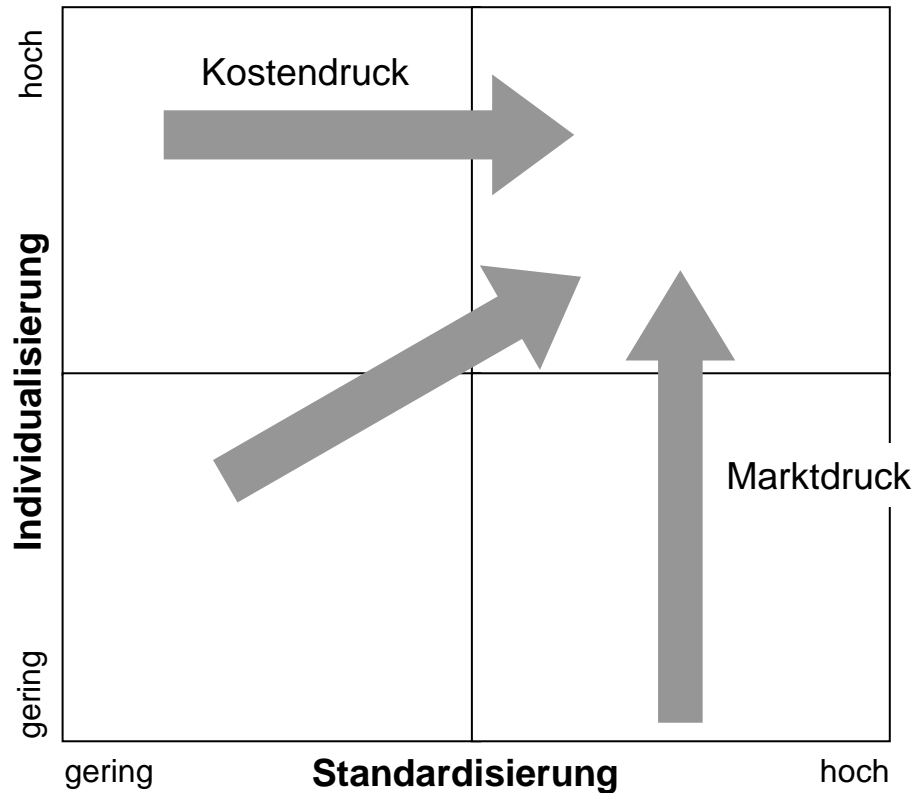
... Fixkostenbelastungen in den direkten und indirekten Bereich, zu Problemen bei der Erweiterung vorhandener Kapazitäten und Überbelastung der logistischen Systeme.

Trend 4: Die steigende Komplexität ...



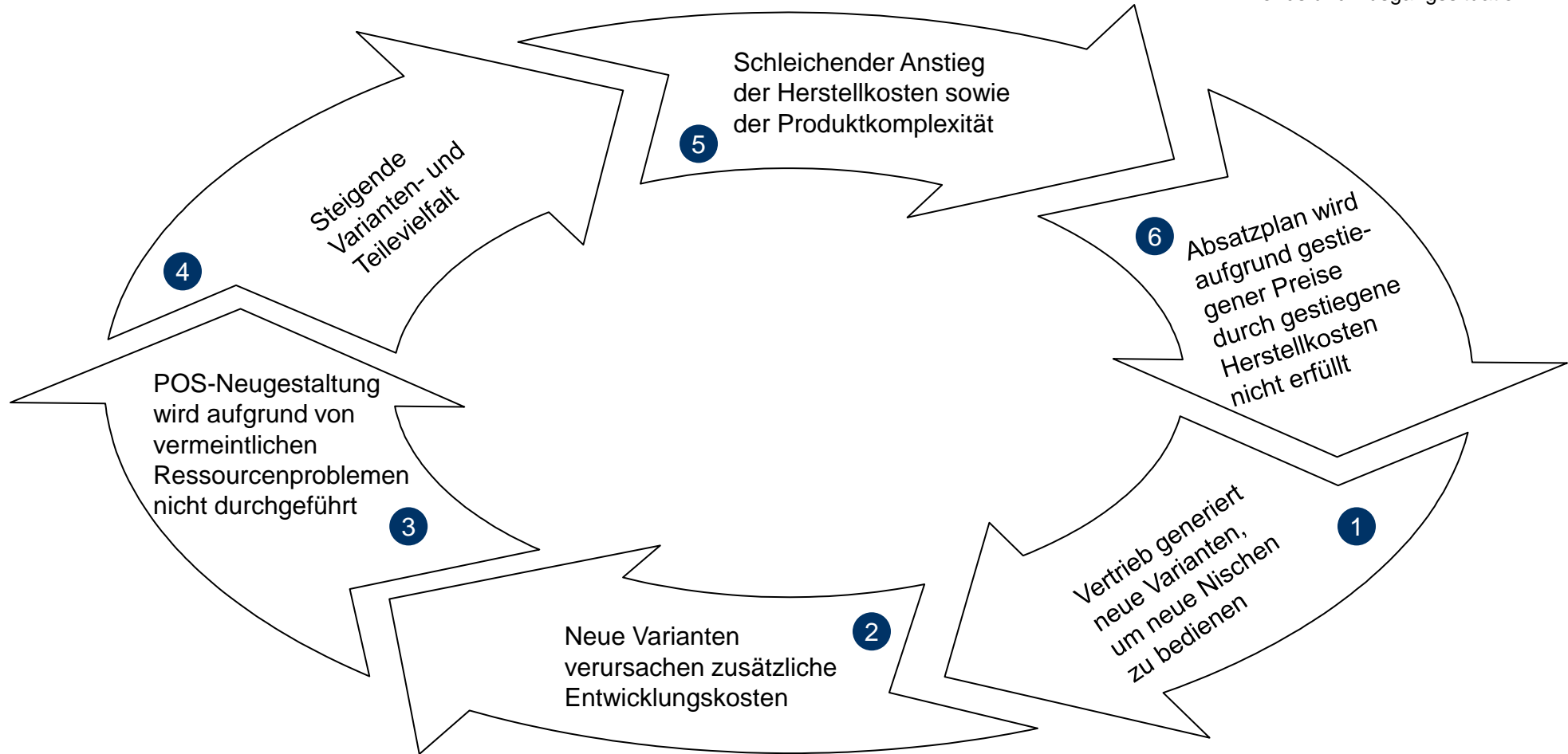
➔ ... führt zu einer Verschiebung der Projektkostenkurve, da die Entwicklungszeit steigt.

Trend 4: Dem Kosten- und Marktdruck ...



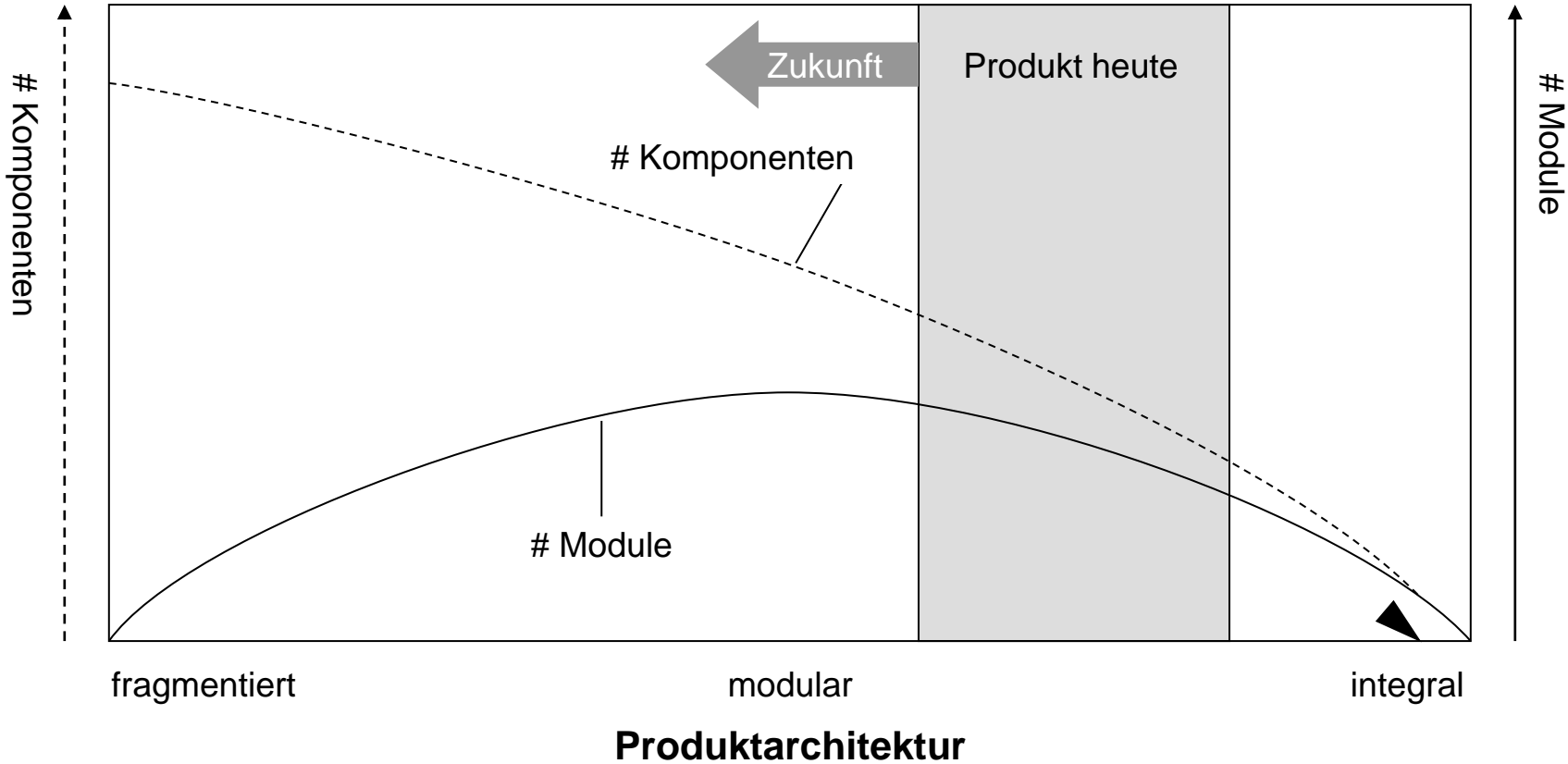
➔ ... ist durch eine hohe Individualisierung bei gleichzeitig hoher Standardisierung Rechnung zu tragen.

Trend 4: Der Teufelskreis der Komplexität ...



➔ ... kann nur durch konsequente Kostentransparenz und ein sinnvolles Produktordnungssystem durchbrochen werden.

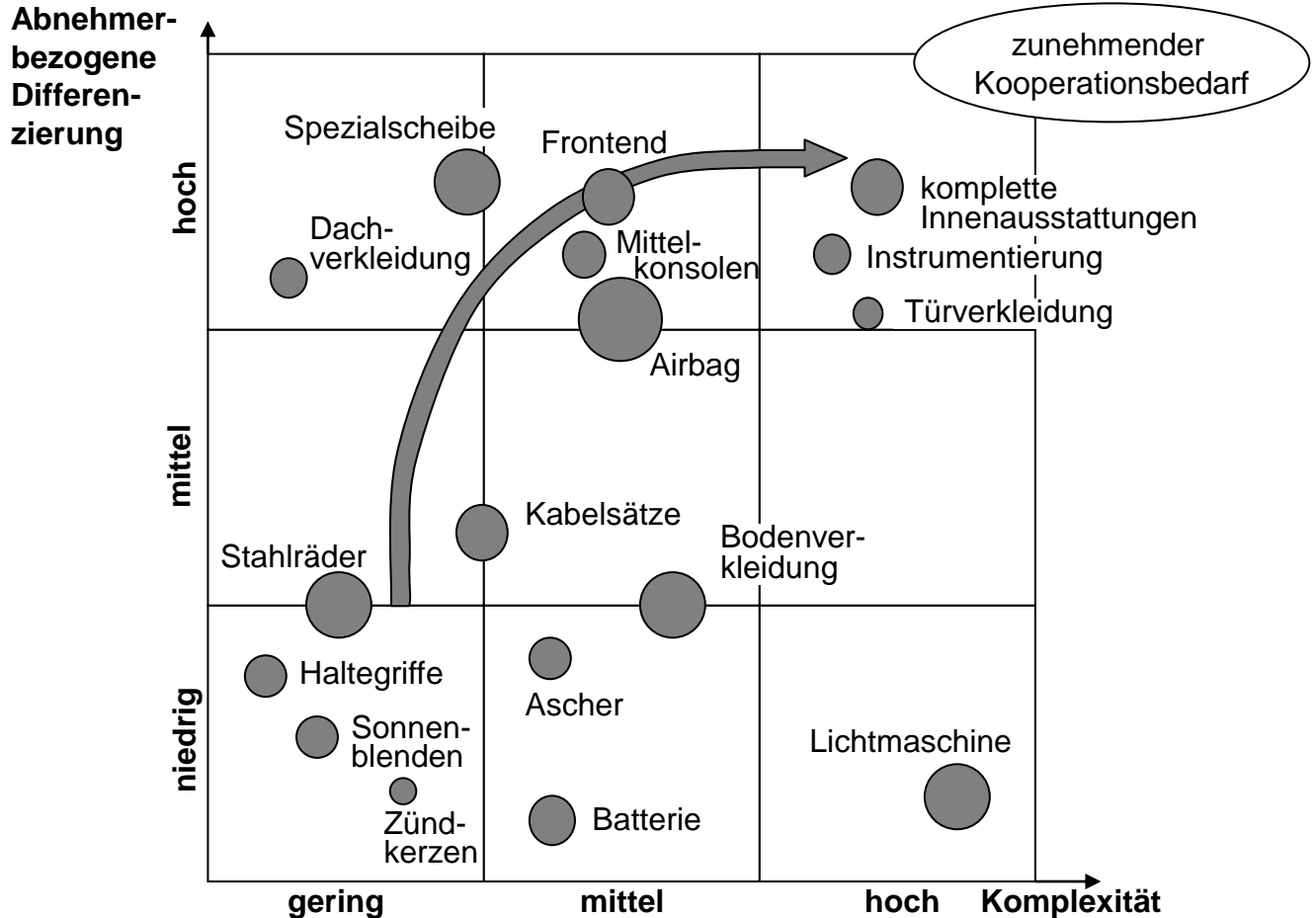
Trend 4: Bei Betrachtung des ...



➔ ... Produktlebenszyklusses wird sich die Produktarchitektur zu einer fragmentierten Architektur verschieben.

Trend 4: Die Weiterführung ...

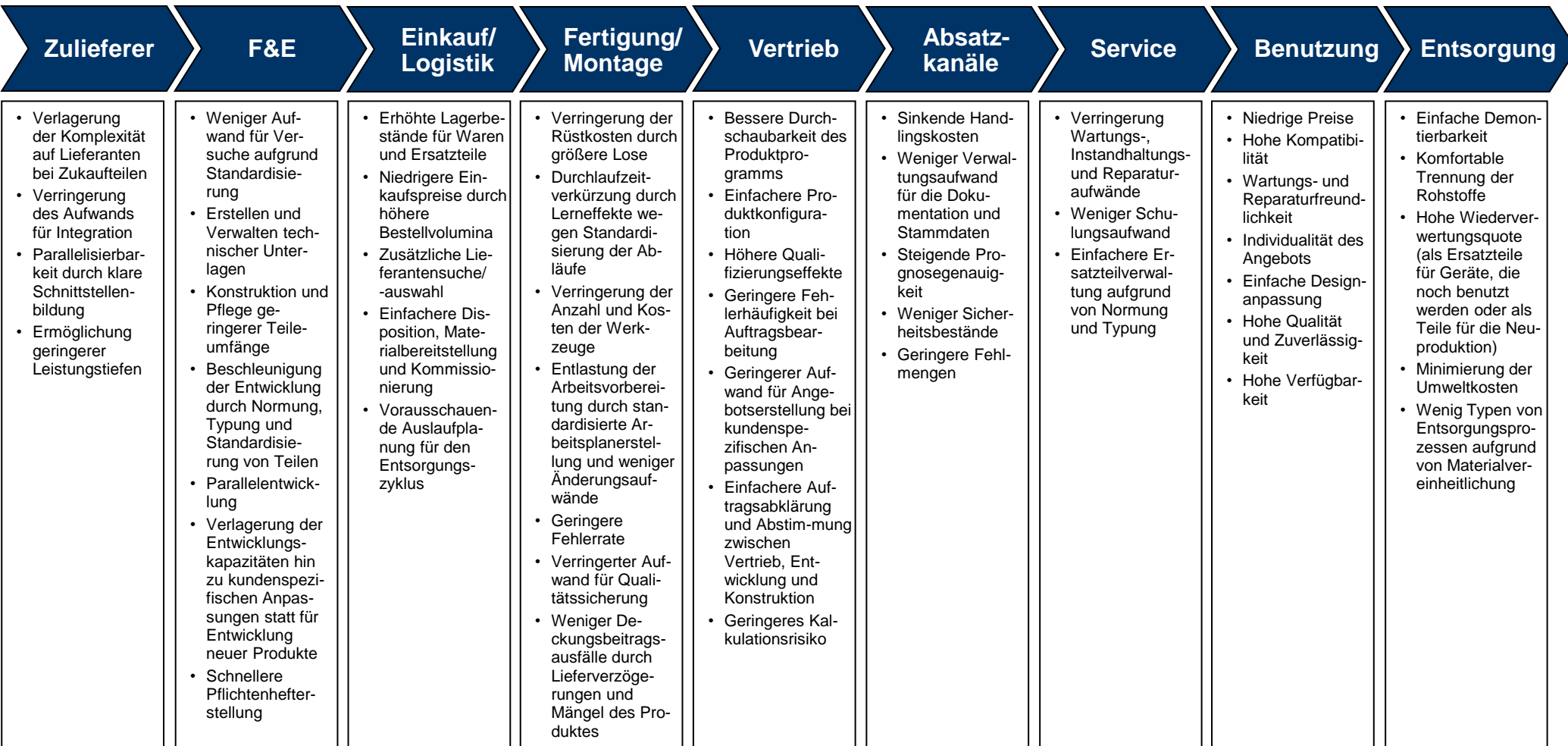
In Anlehnung an: Kaufmann, L. (1993): Planung von Abnehmer-Zulieferer-Kooperationen, Gießen 1993




➔ ... des Modularisierungskonzepts führt zur Bildung von Systemen. Der Kooperationsbedarf zwischen Abnehmer und Lieferant nimmt von Modulen zu Systemen zu.

Trend 4: Die Wirkungen von ...

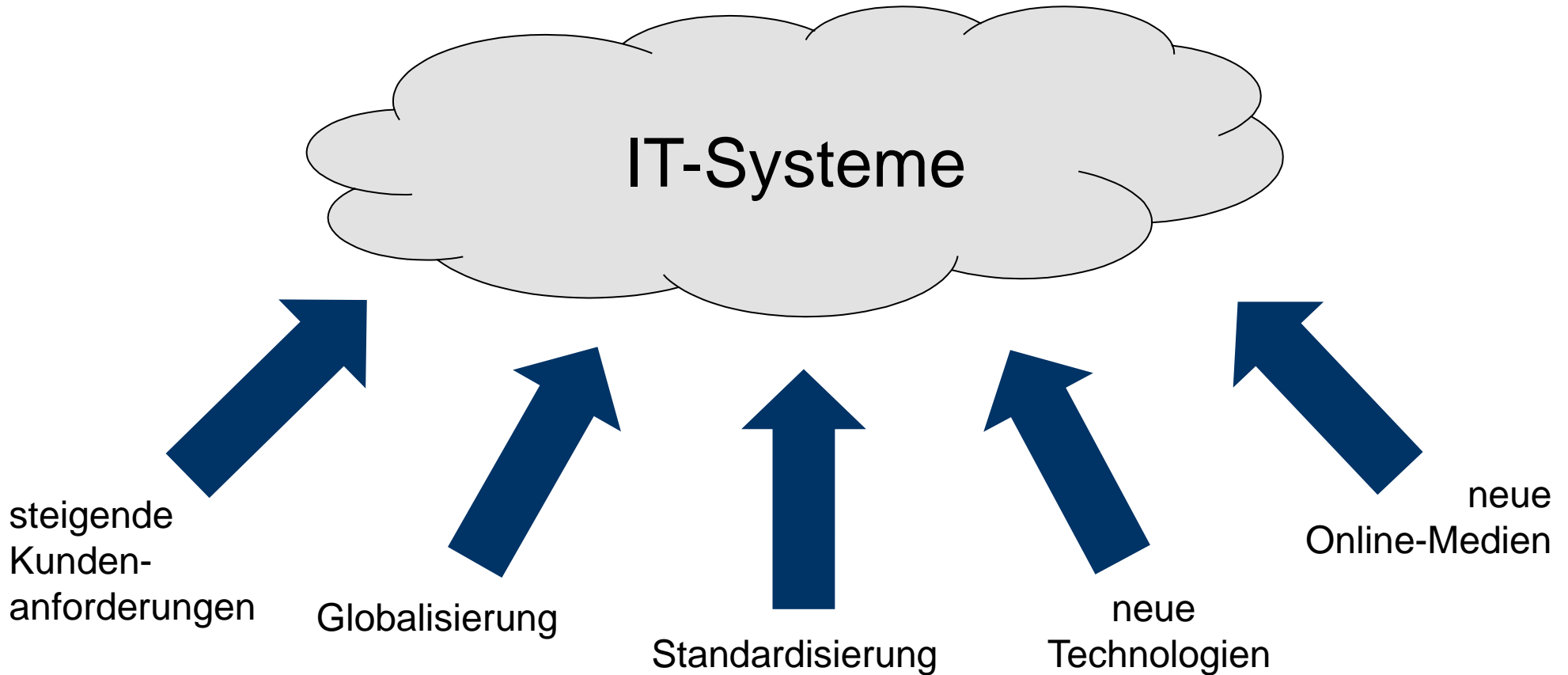
Trends und Ausgangssituation



 ... Produktordnungssystemen sind entlang der gesamten Wertschöpfungskette sichtbar.

Trend 5: Der Einsatz von IT-Systemen ...

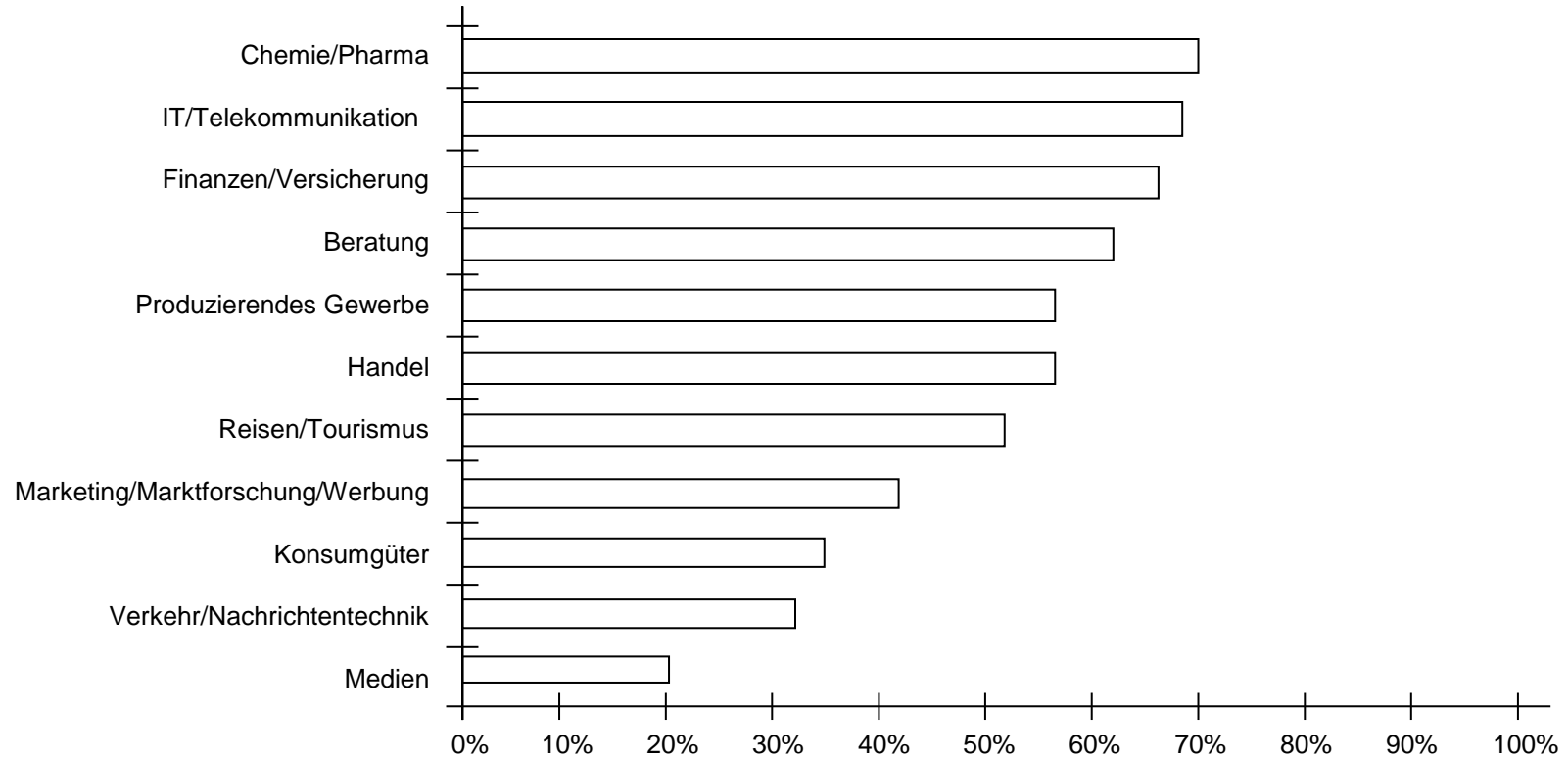
Quelle: Forrester Research



 ... ist eine Triebfeder zur Entwicklung der Unternehmen.

Trend 5: Eine Effizienzsteigerung ...

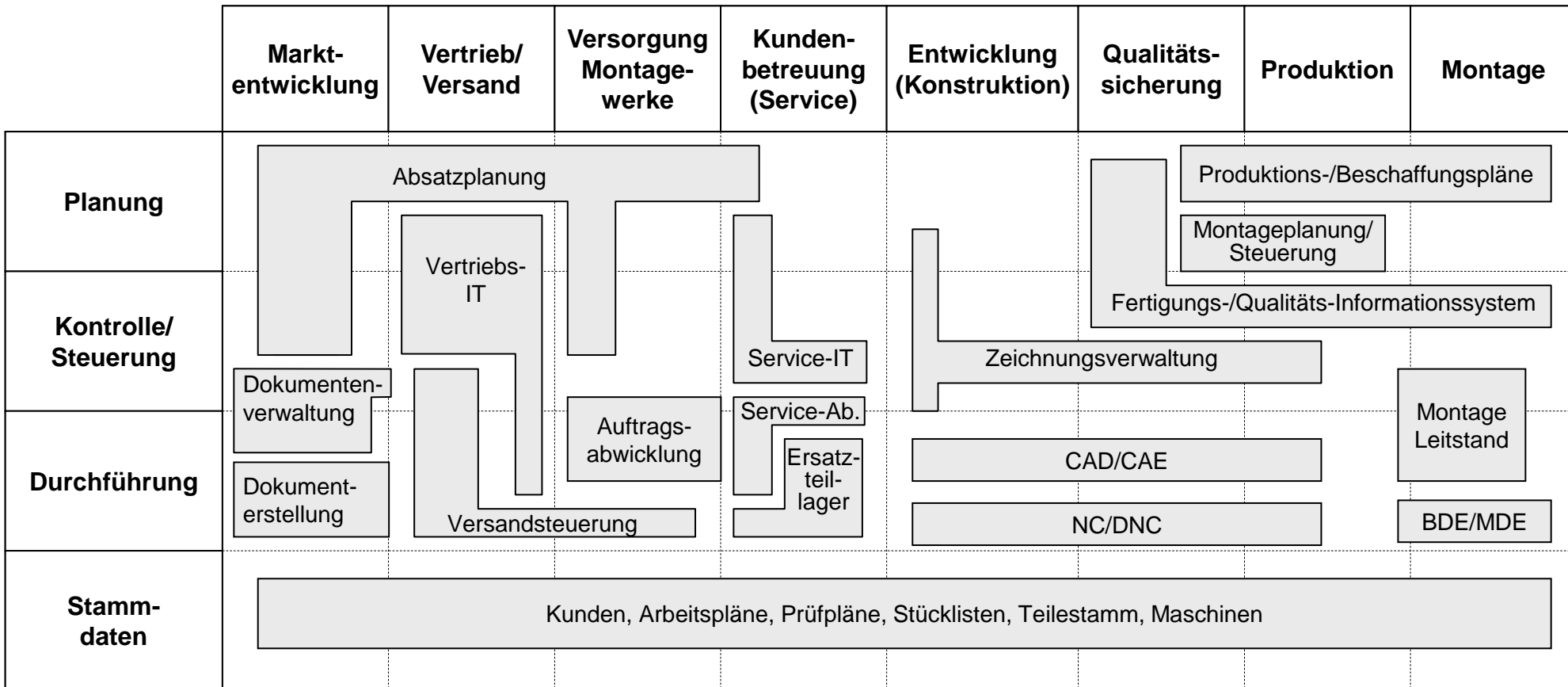
Quelle: Dialego Online Market Research



➔ ... durch den Einsatz von IT wird von den einzelnen Branchen unterschiedlich aufgefasst.

Trend 5: Ein vermehrter Einsatz von IT ...

Quelle: nach Zillesen (1991)



 IT - Anwendungsfelder

 ... bedingt auch einen erhöhten Managementaufwand für IT-Leistungen.

Trend 5: Die Trends der IT-Integration ...

1

Internet-Technologien nehmen eine Enabler-Funktion wahr und eröffnen sowohl Potenziale zur Kostensenkung als auch zur Leistungssteigerung.

2

Dadurch werden die Unternehmen gezwungen, sich noch stärker auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren.

3

Das zwingt die Unternehmen verstärkt dazu, Kooperationen einzugehen, um die gesamte Wertschöpfungskette abzubilden.

 ... ermöglichen eine Transparenz über die gesamte Wertschöpfungskette.

Trend 5: Informationstechnologien ...

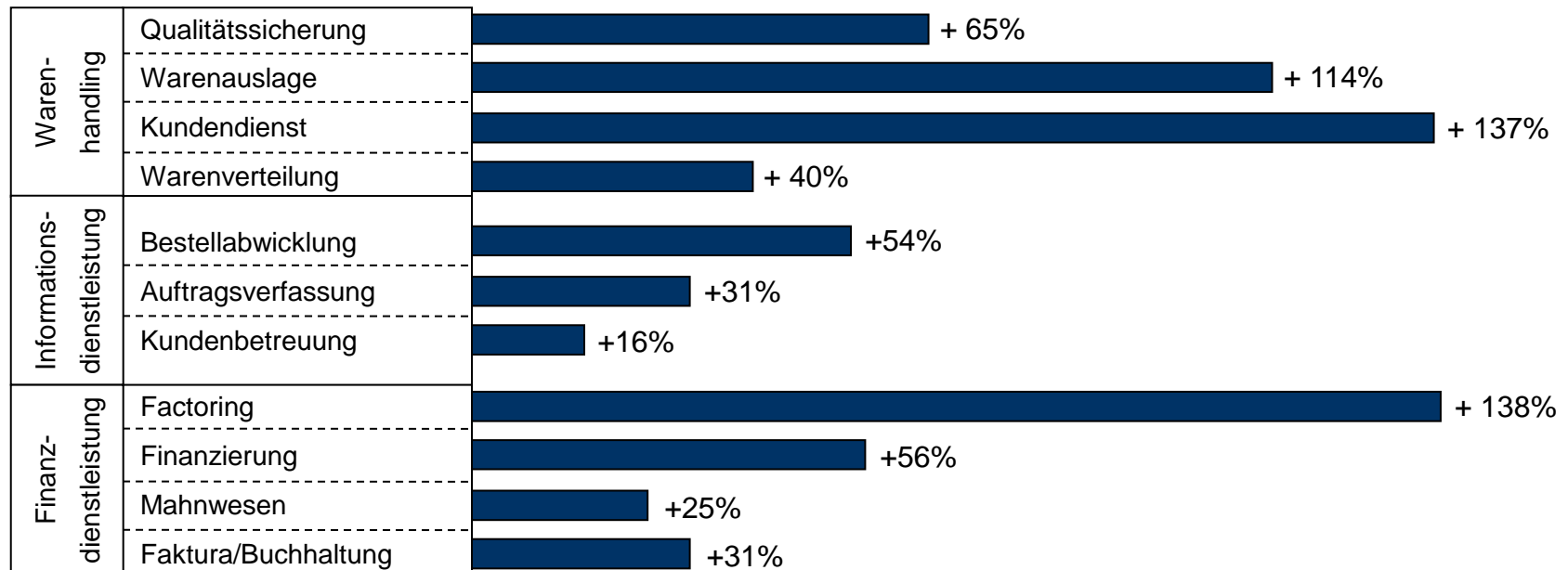
Phase			
	... Rationalisierungs- instrument	... Führungs- instrument	... Wettbewerbs- instrument
Rolle der Informatik	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisierung von Arbeitsabläufen • Vereinheitlichung der Informationsbasis zur Vermeidung von Redundanz und Inkonsistenz • Vereinheitlichung der Anwendungssysteme durch Konzentration auf Standardanwendungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung aktueller und verdichteter Informationen • Planungsrechnung mit Simulationen und Alternativen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Wettbewerbssituation durch Erhöhung des Servicelevels und Verbesserung der Markttransparenz • Sicherung des Know-how-Vorsprungs durch Bereitstellung geeigneter Informationssysteme
Konsequenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Integrierter Informations- und Datenfluss • Einheitliche Hardware-, Software- und Organisationskonzepte 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensweite Datenbasis mit anwendergerechten Abfragemöglichkeiten • Durchgängiges Planungs- und Steuerungswerkzeug für alle Ebenen 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Abfrage- und Auswertungsmöglichkeiten • Durchgängige Unterstützung der Geschäftsprozesse

... ermöglichen den Einsatz des E-Business als Wettbewerbsinstrument.

Trend 6: Die Untersuchung ...

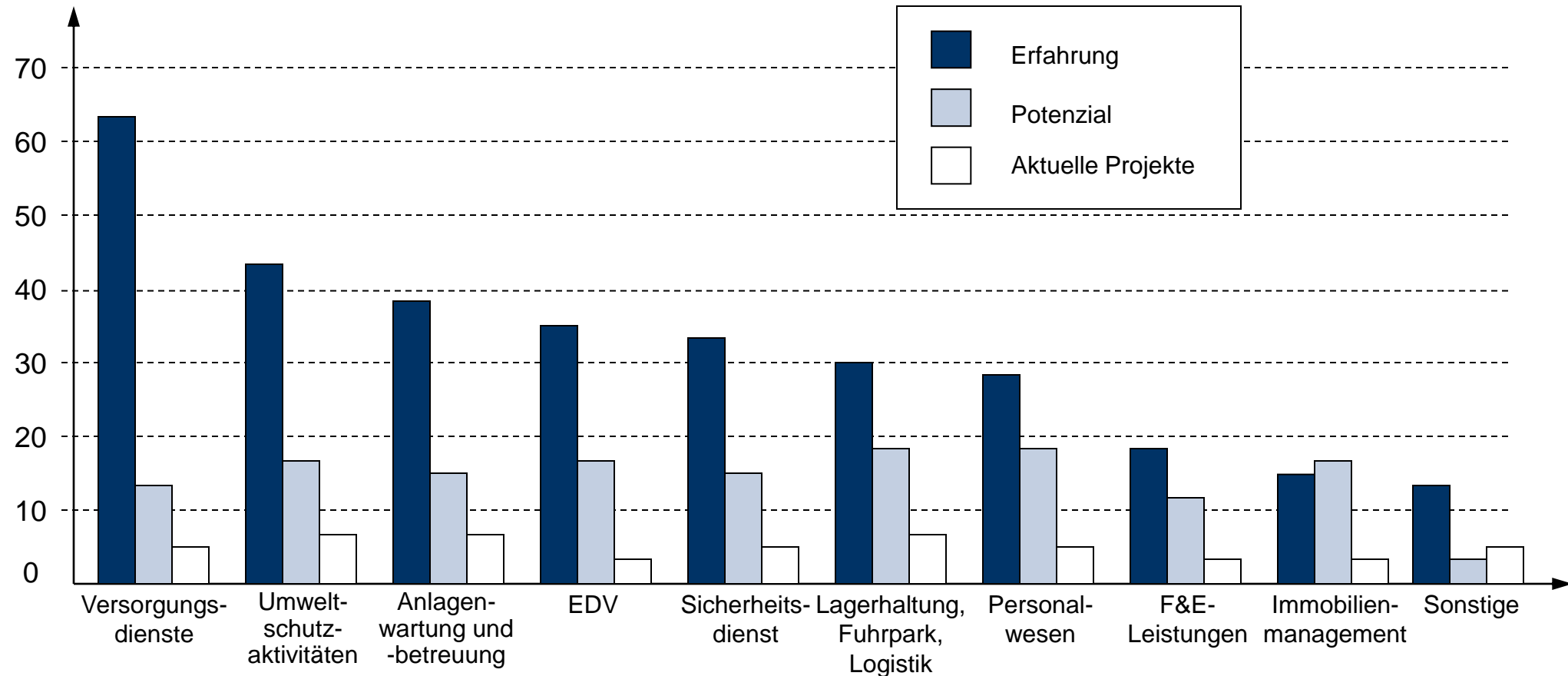
Entwicklung des Dienstleistungsangebotes bis 2000

(Basis: Index 1991 = 100%)



 ... des Dienstleistungsangebotes zeigt eine deutliche Erweiterung möglicher Fremdbezugsalternativen für Dienstleistungsprozesse.

Trend 6: Outsourcing-Felder ...



➔ ... in der Logistik, im Personalwesen und in der EDV bergen hohe Potenziale.

Trend 6: Neue Logistikdienstleistungen ...

Integrators

- Weltumspannende Netze
- Rationelle Abwicklung
- Garantierte Laufzeiten
- Sendungsverfolgung

Kontraktlogistik


- Gebietsspeditionssysteme
- Just-in-Time Versorgungssysteme
- ...

Internationale Containerdienste

- Rationelle Abwicklung
- Schneller Transport großer Mengen
- Verbindung der ökonomischen Kernräume der Erde

Logistik-Systemanbieter

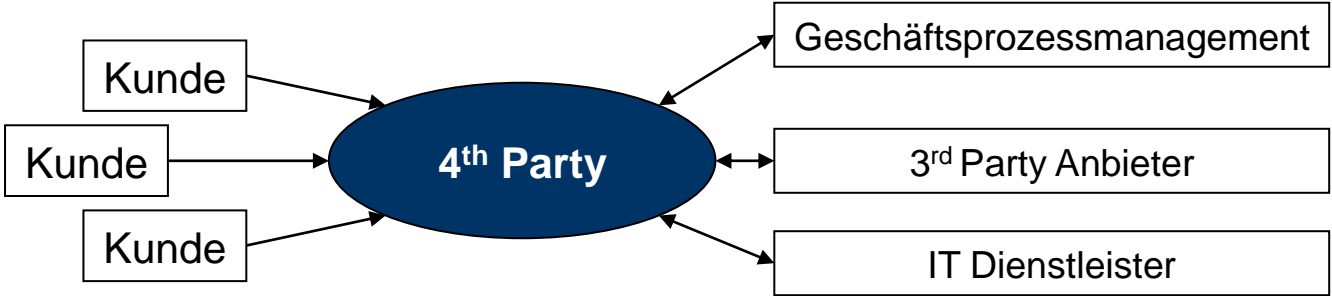
- Angebot kompletter Problemlösungen
- Traditionelle Logistikleistungen und value-added-services
- Bergen hohe Outsourcing-Potenziale

 ... ermöglichen neue Formen der Unternehmenskooperationen und dienen als Beispiel für den Trend zum Outsourcing von Leistungsbündeln.

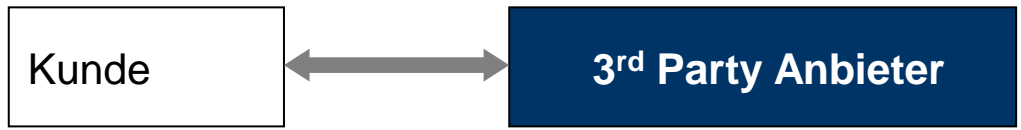
Trend 6: Logistikdienstleister bieten ...

Stärkere funktionale Integration
und weitgehende Autonomie

4th Party Anbieter
seit 1990



Outsourcing
1980 - 1990

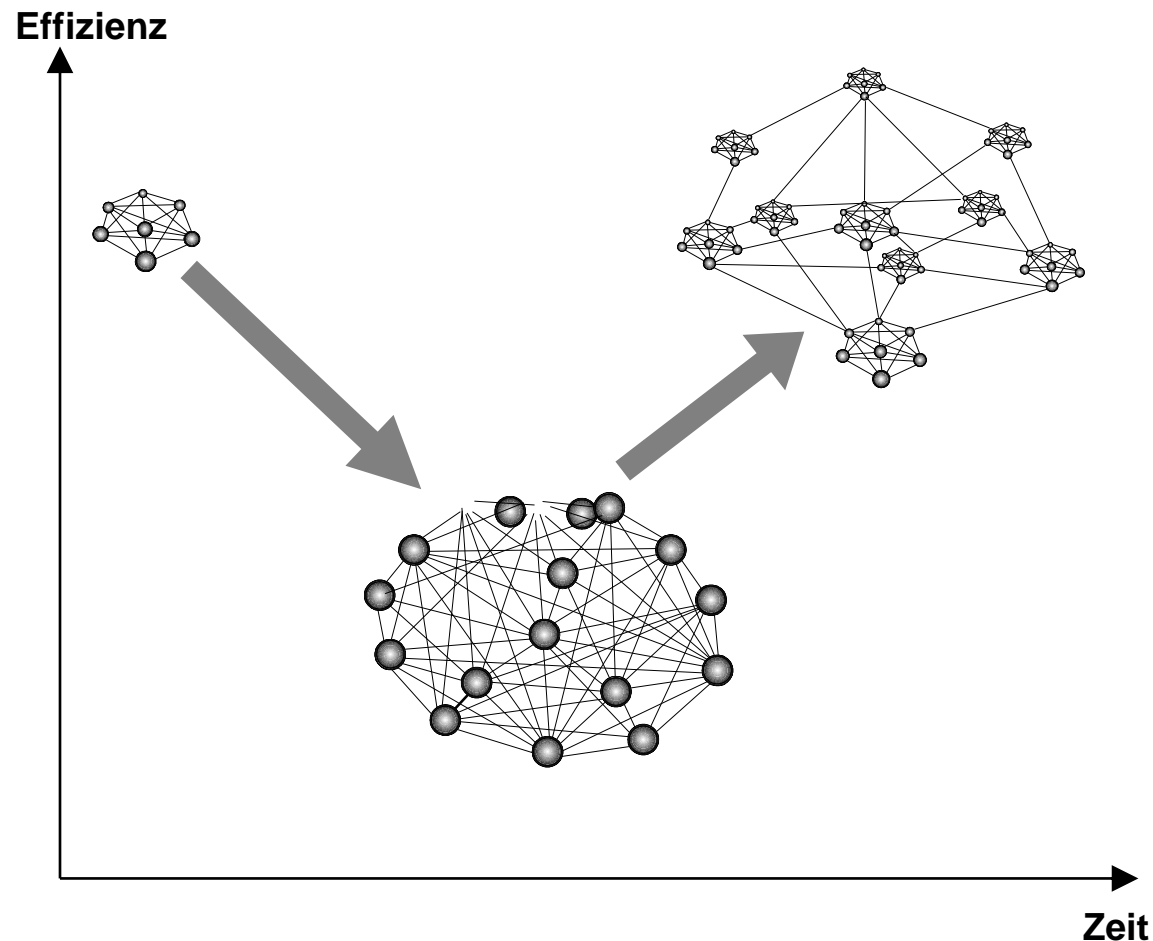


Insourcing
1970 - 1980



➔ ... komplexe Dienstleistungen bis hin zur Steuerung von Logistiknetzwerken an.

Trend 7: Modulare Netzwerke ...

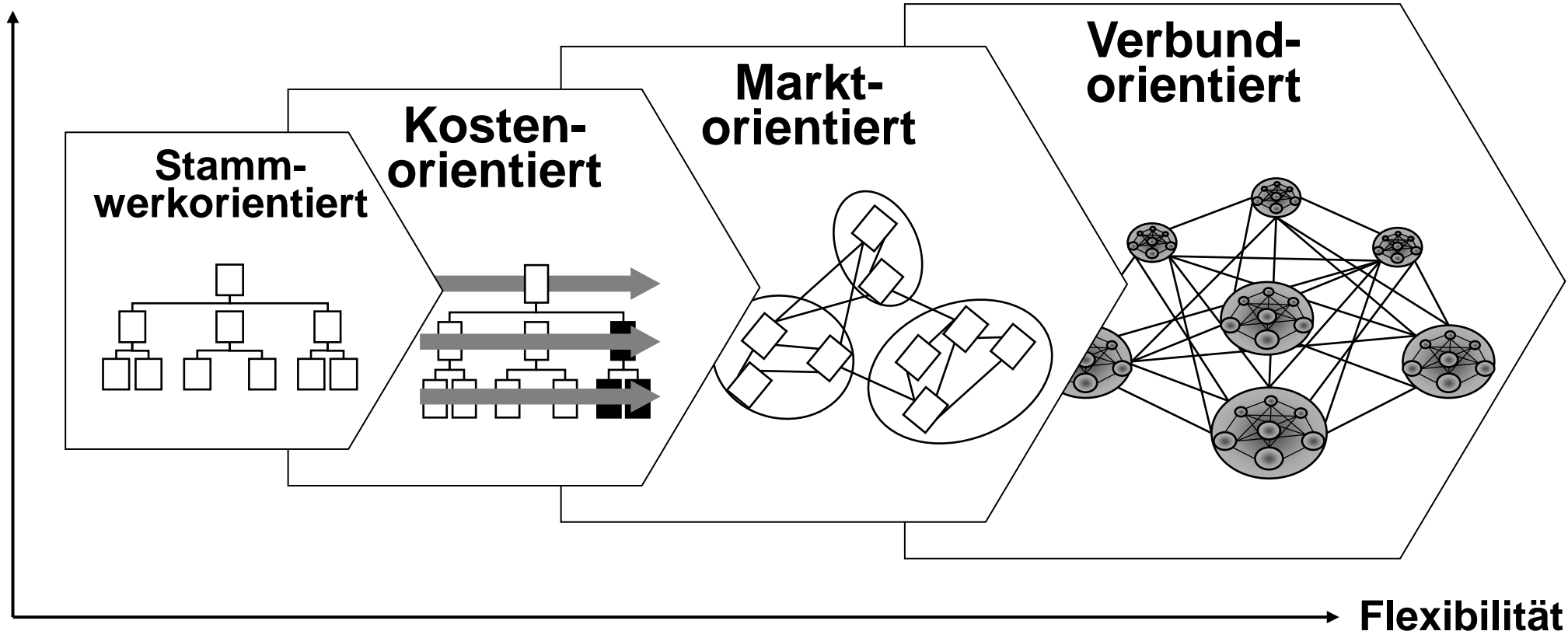


- Eine Zunahme der Unternehmensgröße führt bei Beibehaltung gewachsener Strukturen zu Effizienzverlusten.
- Die organisatorische Herausforderung besteht darin, die Effizienz von Kleinunternehmen im Großunternehmen zu realisieren:
- Internationale Arbeitsteilung zwischen marktorientierten Standorten und Auftragsfertigern.
- Strukturierte Vernetzung durch modulare Organisationskonzepte.

➔ ... verbinden die Effizienzvorteile von Kleinunternehmen mit den klassischen Vorteilen der Großunternehmen.

Trend 7: Moderne Standortstrukturen ...

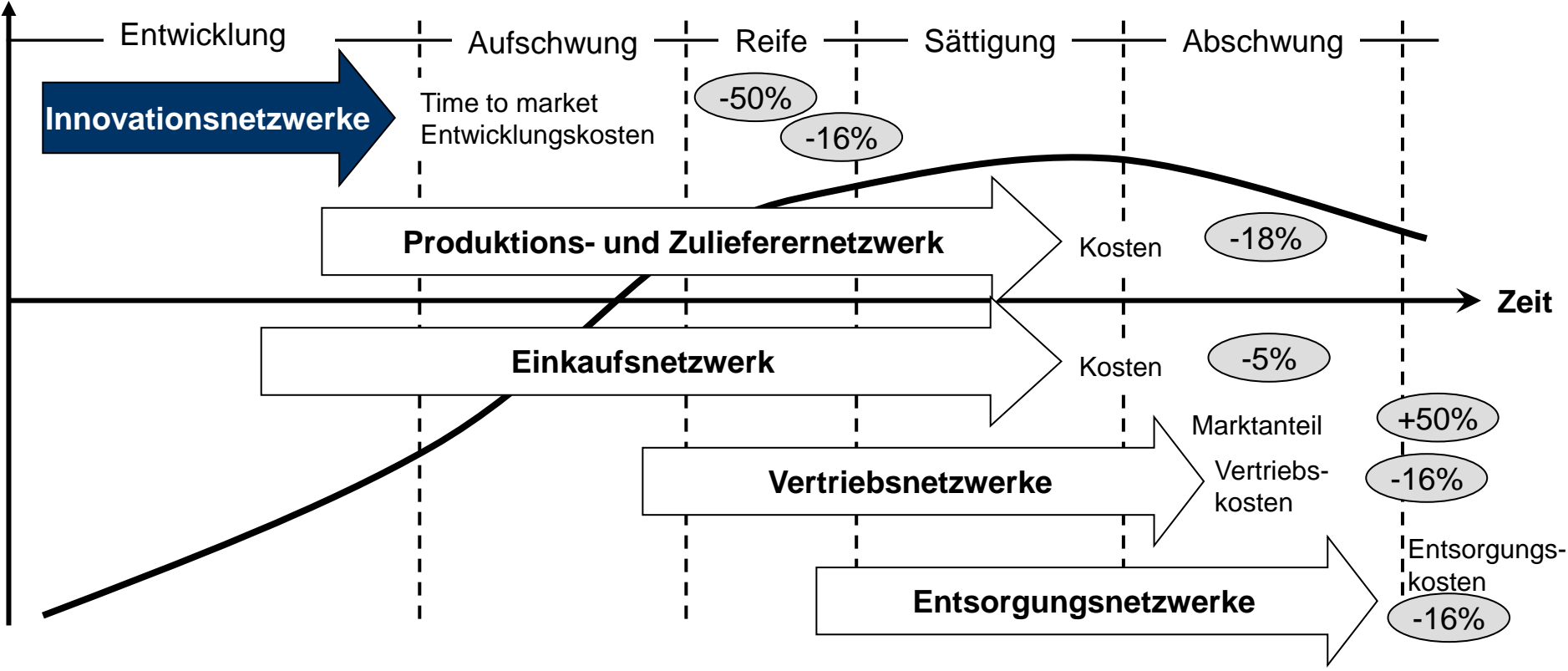
Transformation



➔ ... sind über die Methoden des Netzwerkmanagements analysierbar.

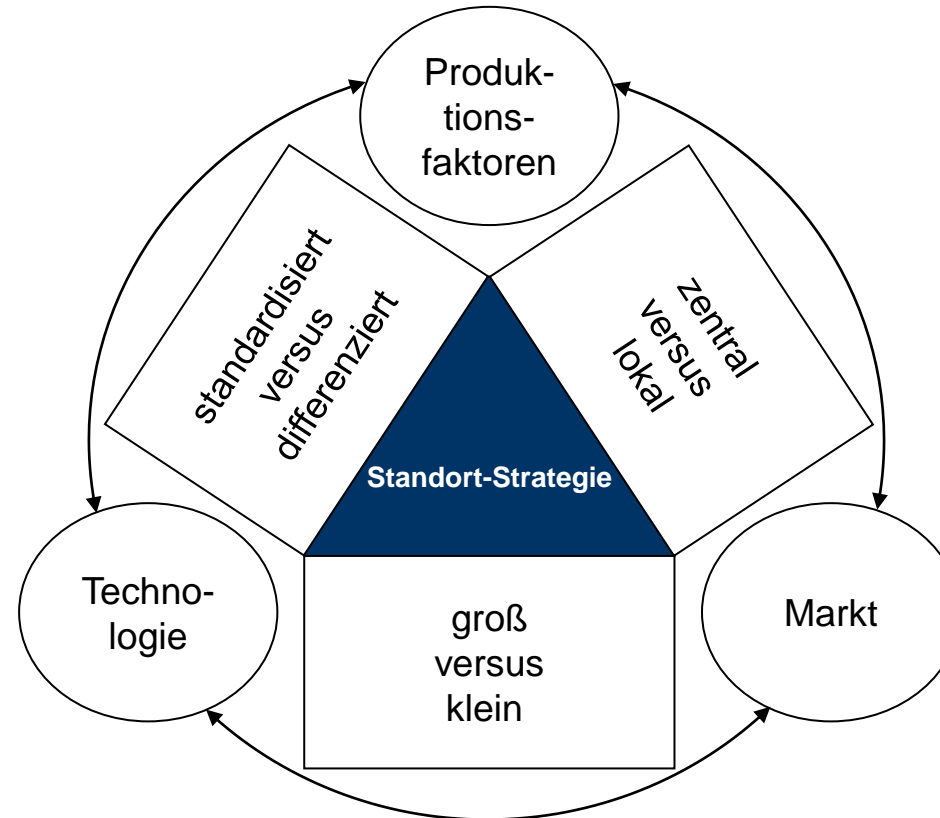
Trend 7: Agile Unternehmen ...

Typische Produktlebenszyklusphasen



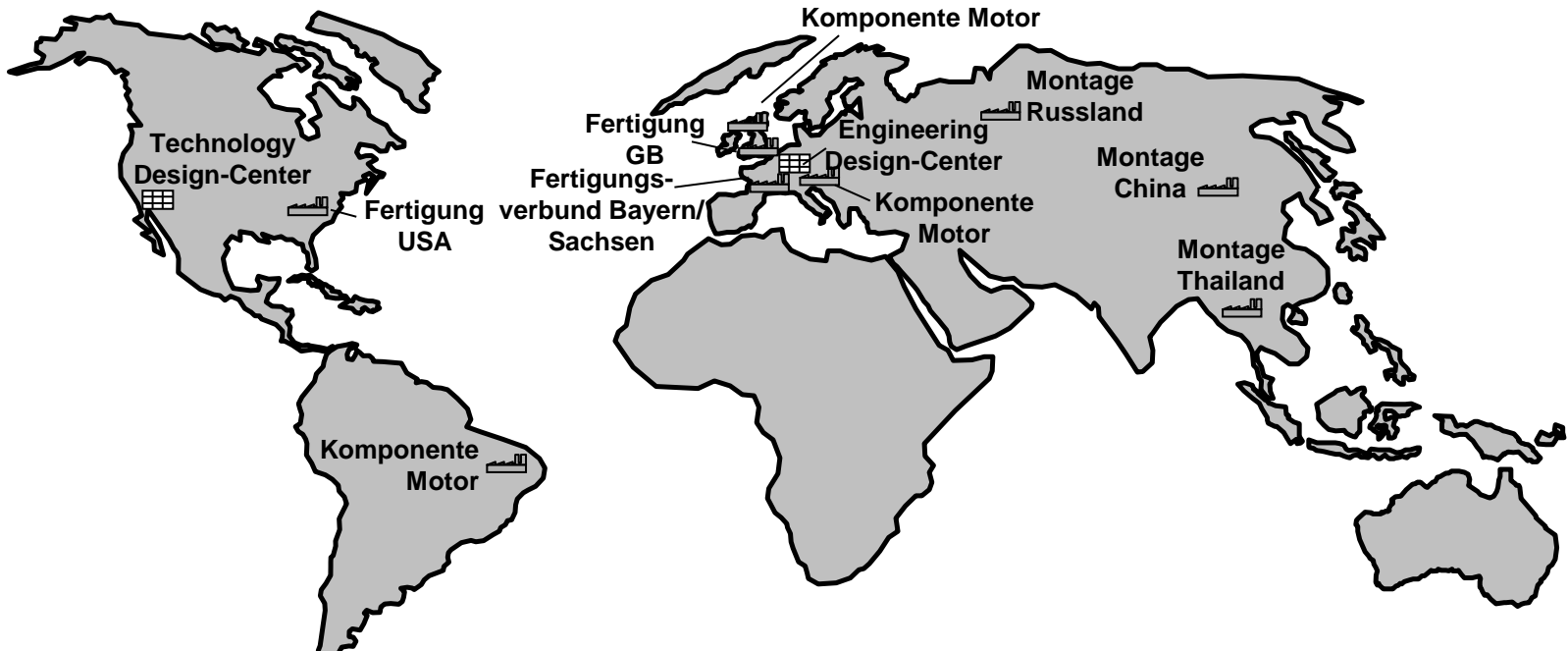
➔ ... bilden Netzwerke in allen Lebenszyklusphasen und über die gesamte Wertschöpfungskette.

Trend 7: Neue Standortstrategien sind notwendig ...



➔ ... aufgrund eines steigenden Kostendrucks durch die Globalisierung der Märkte und einer zunehmenden Bedeutung des Faktors Zeit in der Auftragsabwicklung und im Innovationsprozess.

Trend 7: Das Unternehmens-Netzwerk BMW ...

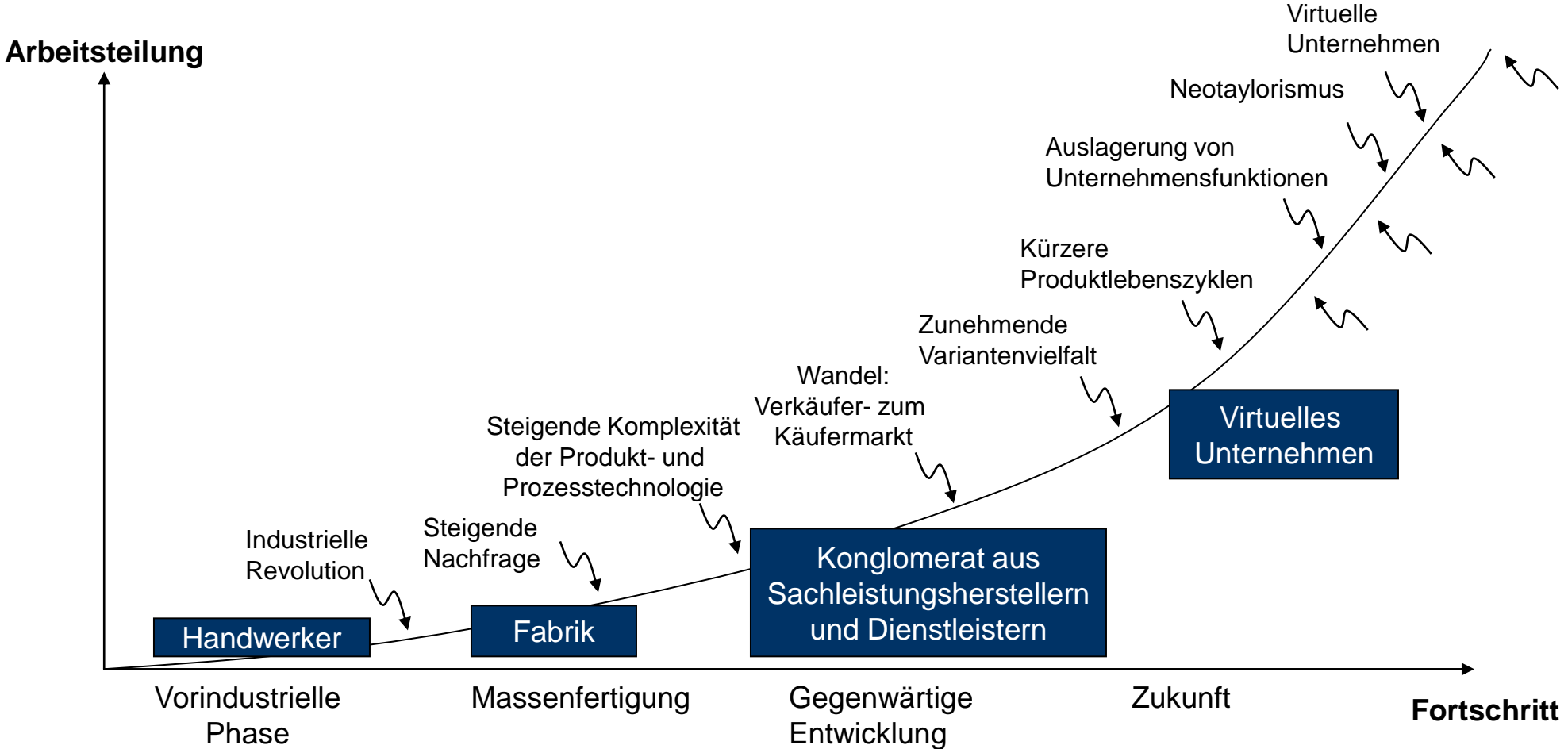


	Fertigungsstandort	Montagestandort	Entwicklungsstandort
Selektionsansatz	● Komponentenwerk		●
Synergieansatz	Fertigungswerk ●		
Marktansatz		●	

- Kompetenzorientierte Selektion von Komponentenfertigung und Design
- Marktorientierte Selektion von Montagewerken
- Synergien aus zentralem Fertigungsverbund

➔ ... ist nach kompetenz-, markt- und synergieorientierten Selektionskriterien entwickelt worden.

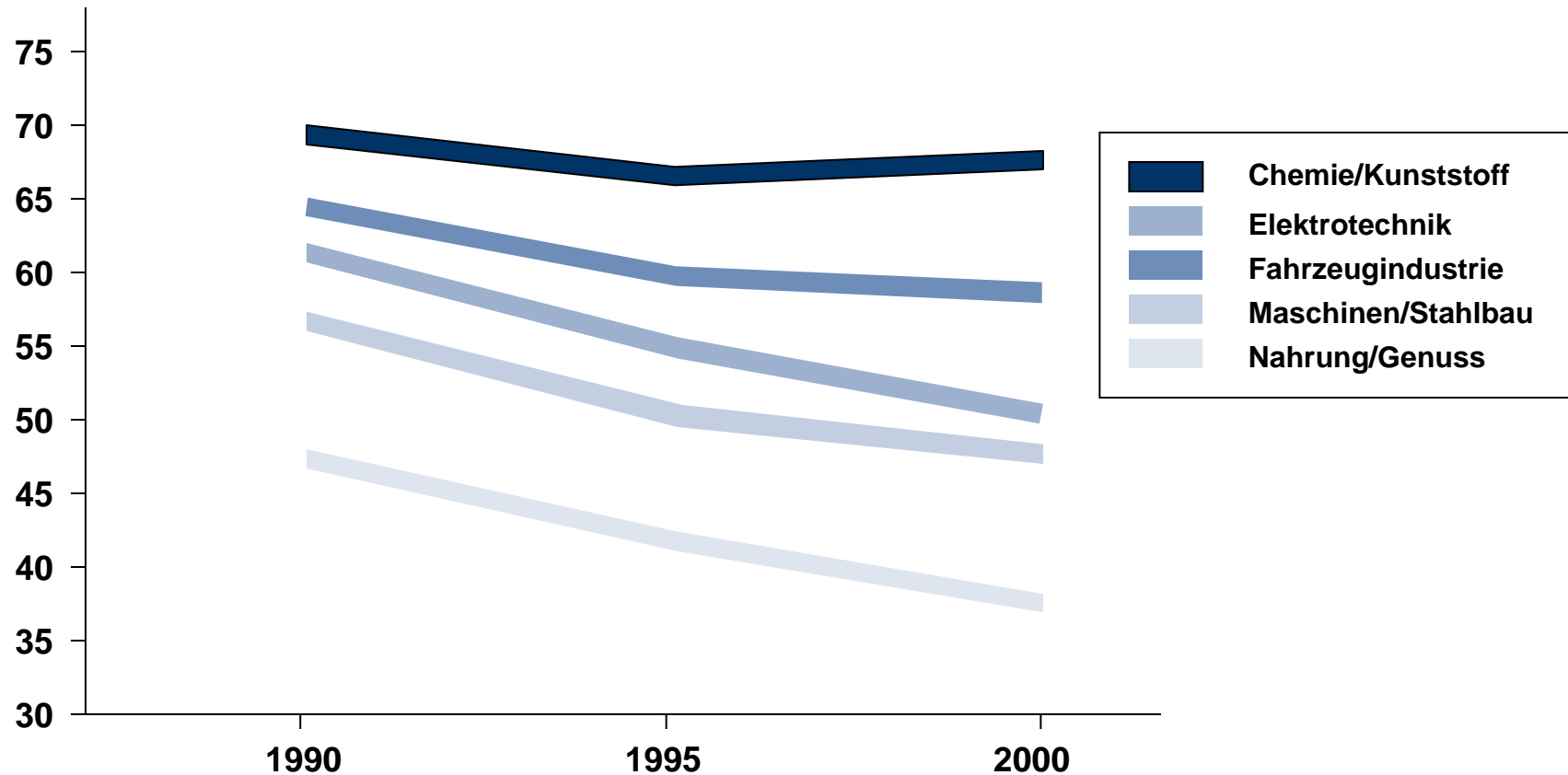
Trend 8: Durch die Zunahme der Arbeitsteilung ...



➔ ... verlieren traditionelle Unternehmensgrenzen an Bedeutung.

Trend 9: Die Fertigungstiefe ...

Fertigungstiefe
in Prozent



 ... sinkt in den meisten Branchen.

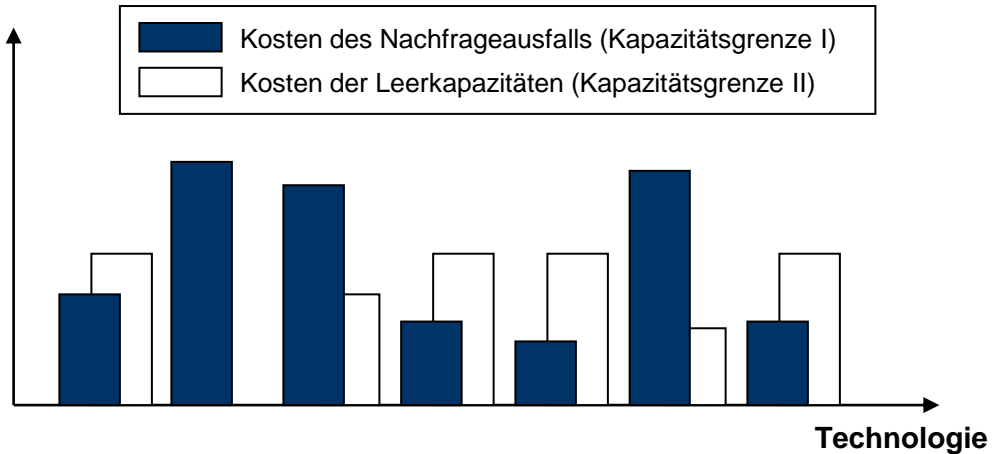
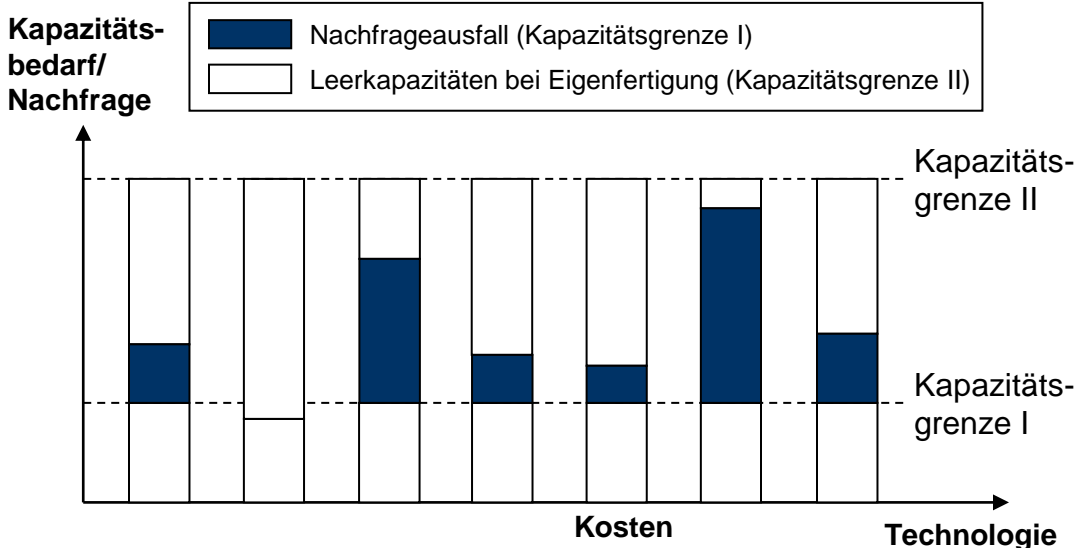
Trend 9: Vergleich der Fertigungstiefe

Trends und Ausgangssituation

Kriterien	Automobilindustrie					Elektrik-/Elektronikindustrie		
	BMW	FORD	GM	Honda	Toyota	Siemens	Sony	Apple
Eigenleistung <ul style="list-style-type: none"> Fertigungstiefe strategische Kriterien Änderungstendenz der Fertigung 	40%	43%	70%	25%	30%	40%	50%	10%
	Wirtschaftlichkeit	gestreut	Unabhängigkeit	Technologie	Kernfertigung	gestreut	Technologie	Kundennutzen
	mittel	mittel	niedrig	niedrig	hoch	niedrig	mittel	niedrig
Lieferantenbeziehung <ul style="list-style-type: none"> formelle Beziehung zu Lieferanten Lieferantenbeurteilung übergreifende, enge Zusammenarbeit, Entwicklung, Qualität, Profitsharing 	unabhängig	unabhängig	unabhängig	wenig Beteiligung	„Familie“	unabhängig	unabhängig	
	Team	Linie	Linie	Team	Team	Linie	Team	
	mittel	mittel	schwach	hoch	hoch	mittel	schwach	

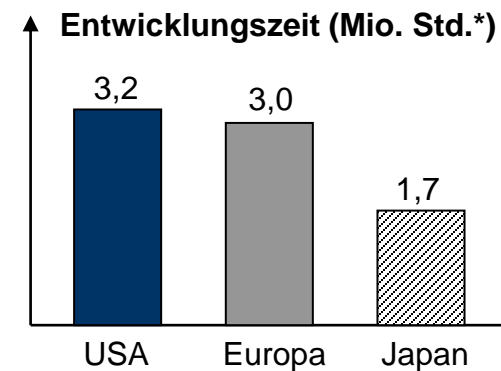
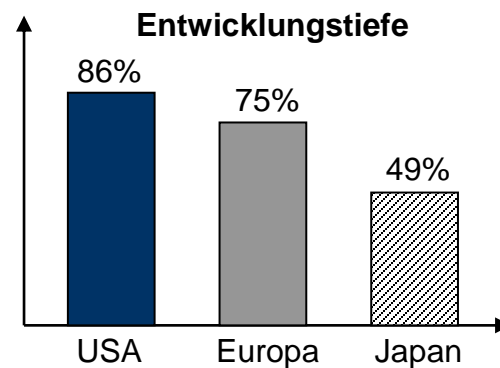
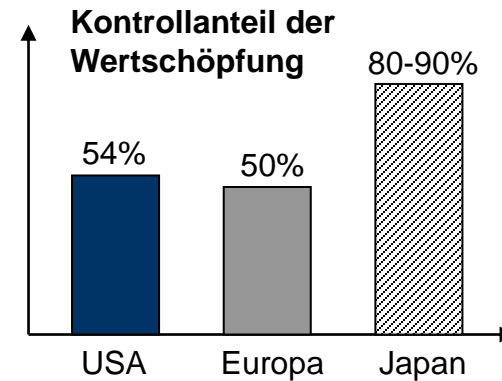
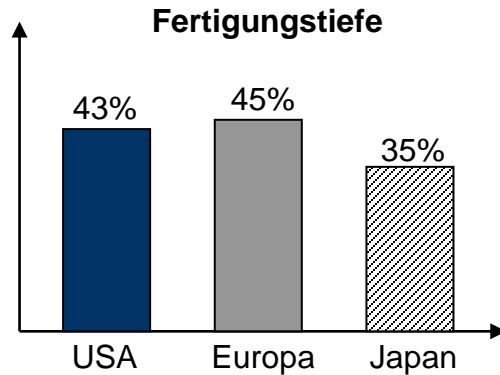
Quelle: BMW

Trend 9: Nachfrageschwankungen führen zu ...



➔ ... wechselndem Kapazitätsbedarf verstärkter Fremdvergabe von Fertigungsumfängen zur flexiblen Anpassung an Nachfrageschwankungen.

Wettbewerbsvergleiche zeigen, ...

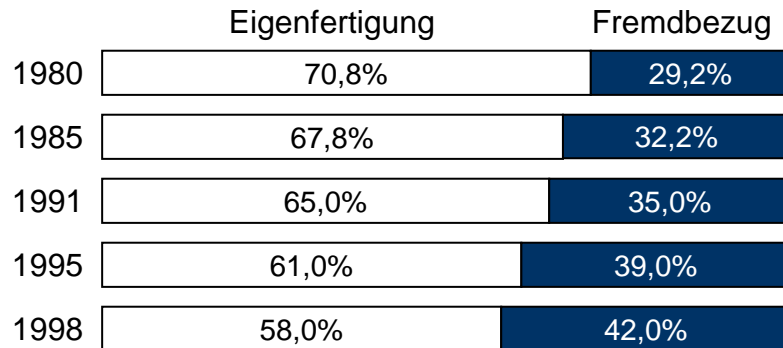


*Entwicklungszeit eines Fahrzeugs der Compact-Klasse

➔ ... dass die Fremdvergabe von Entwicklungsumfängen den Aufbau von Modul- und Systemlieferanten und die Realisierung strategischer Wettbewerbsvorteile ermöglicht.

Die Entwicklungstendenzen zeigen ...

Quelle: Delphi Studie der deutschen Zulieferindustrie



Rang	Gründe für den Abbau der Fertigungstiefe	% der Befragten
1	Konzentration auf Know-how-Teile	> 40%
2	Konzentration auf Know-how-Technologien	> 40%
3	Geringe Herstellkosten der Lieferanten	30-40%
4	Abbau von Fixkosten	30-40%
5	Höhere Flexibilität bei Mengenschwankungen	15-30%
6	Hohe Ersatzinvestitionen	15-30%
7	Auslastungsprobleme	15-30%
8	Verringerung des Dispositionsaufwandes	10-15%
9	Verringerung der logistischen Komplexität	10-15%
10	Zu geringe Mengen an Vorprodukten	10-15%
11	Zusatzaufgaben für Abnehmer	<5%

 ... einen konstanten Trend zur Verringerung der Leistungstiefe und die Konzentration auf die Kernkompetenzen als durchgängiges Motiv.

Überdenken der Leistungstiefenstrategie, falls

- die Stärken eines Unternehmens auf Anhieb nicht in einem Satz zu charakterisieren sind.
- der Umsatz schneller gewachsen ist als der Gewinn.
- mehr als ein Drittel der Personal- und Anlagekapazitäten für Produkte und Leistungen eingesetzt werden, die am Markt zugekauft werden könnten.
- die Personalstärke genauso schnell zugenommen hat wie die Varianten- und Produktvielfalt.
- Spezial-Know-how einer objektiven Beurteilung nicht zugänglich gemacht werden kann.
- der Anteil der nicht auf Produkte und Kunden direkt zu verrechnenden Kosten deutlich gestiegen ist.
- der Anteil der Gemeinkostenbereiche im Verhältnis zu den Wertschöpfungsbereichen überproportional wächst.



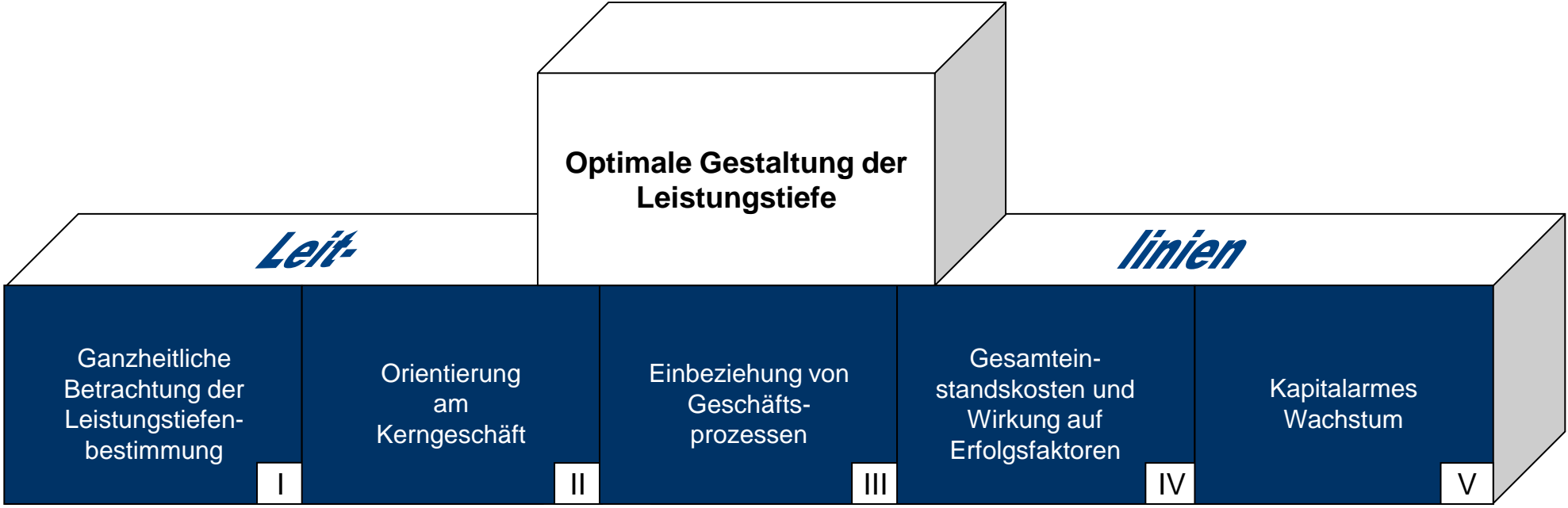
Warnsignale

 ... muss Warnsignale beachten.

Inhalt

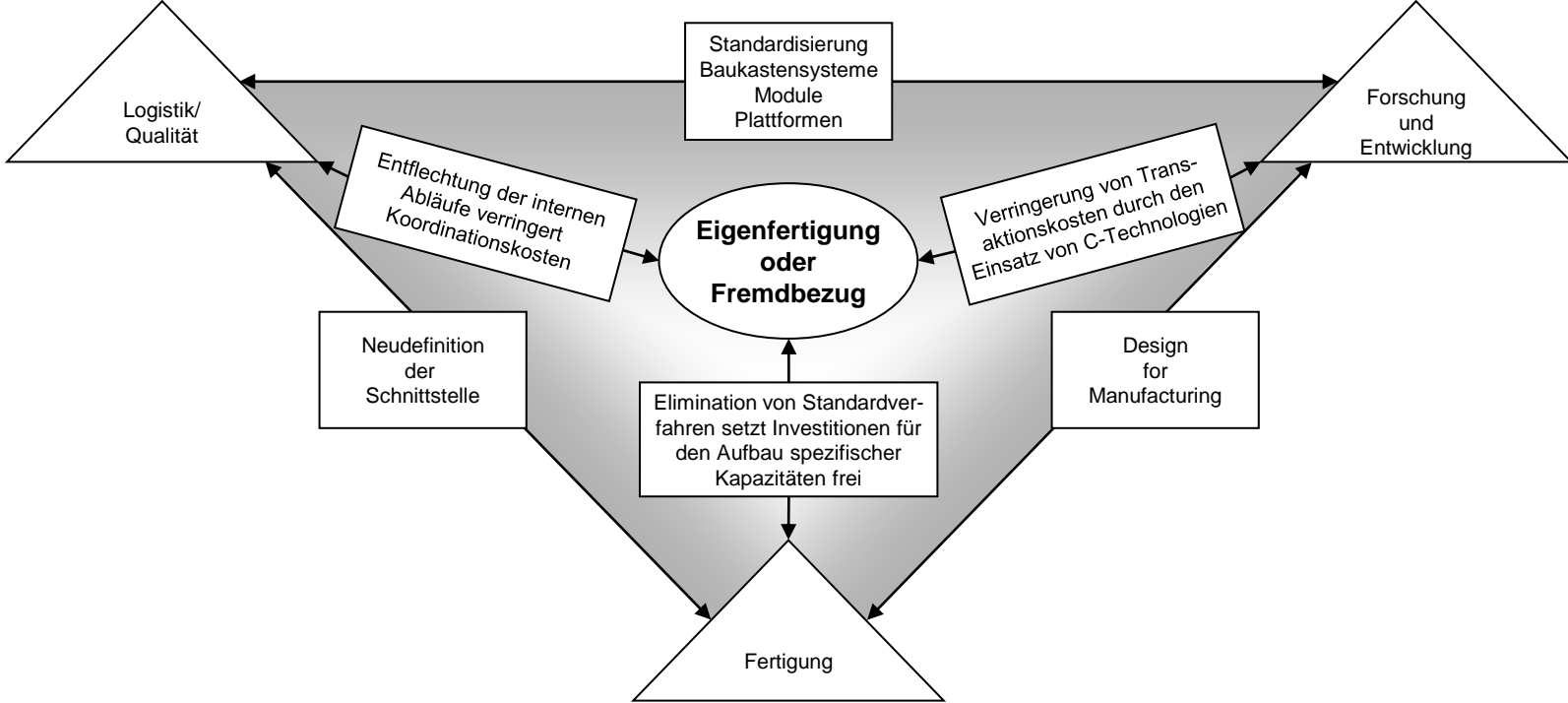
- 1 Einführung
- 2 Entwicklungstrends und Ausgangssituation
- 3 Zielsetzung und Leitlinien zur Gestaltung der Leistungstiefe
- 4 Bausteine zur Optimierung der Leistungstiefe
- 5 Gestaltungsszenarien zur Optimierung der Leistungstiefe
- 6 Betriebswirtschaftliche Wirkungen
- 7 Einführungsstrategie
- 8 Anhang
- 9 Literatur

Die Leitlinien ...



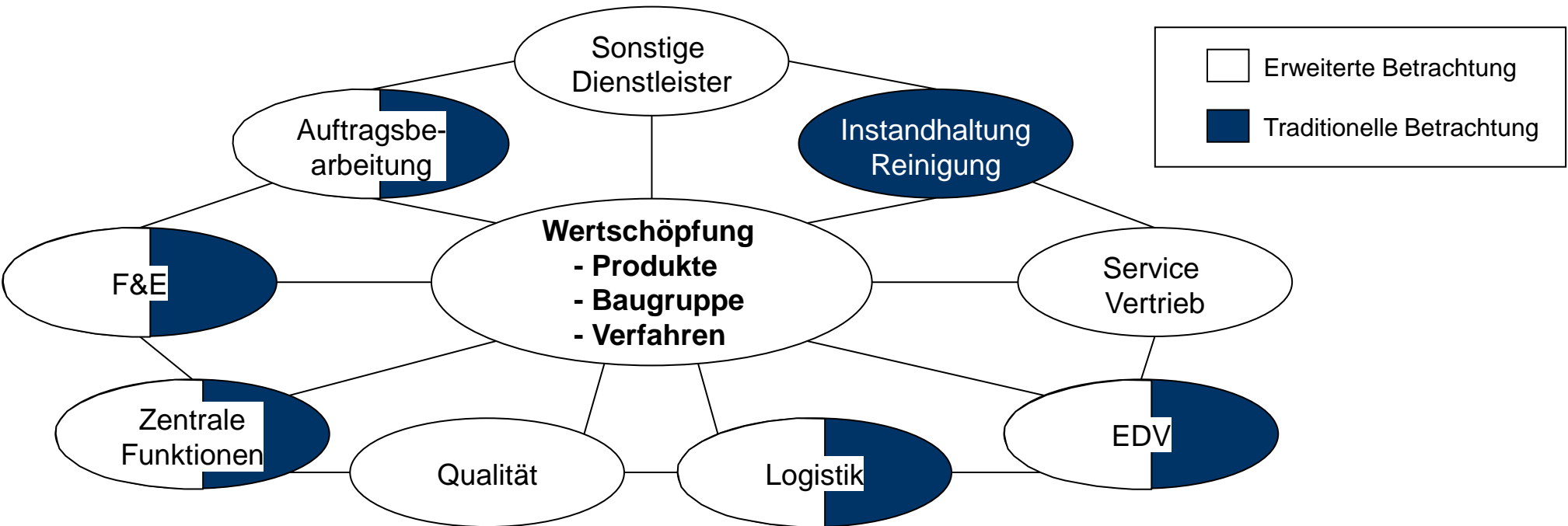
➔ ... stecken den Handlungsrahmen für die Leistungstiefengestaltung ab.

Ganzheitliche Betrachtung der ...



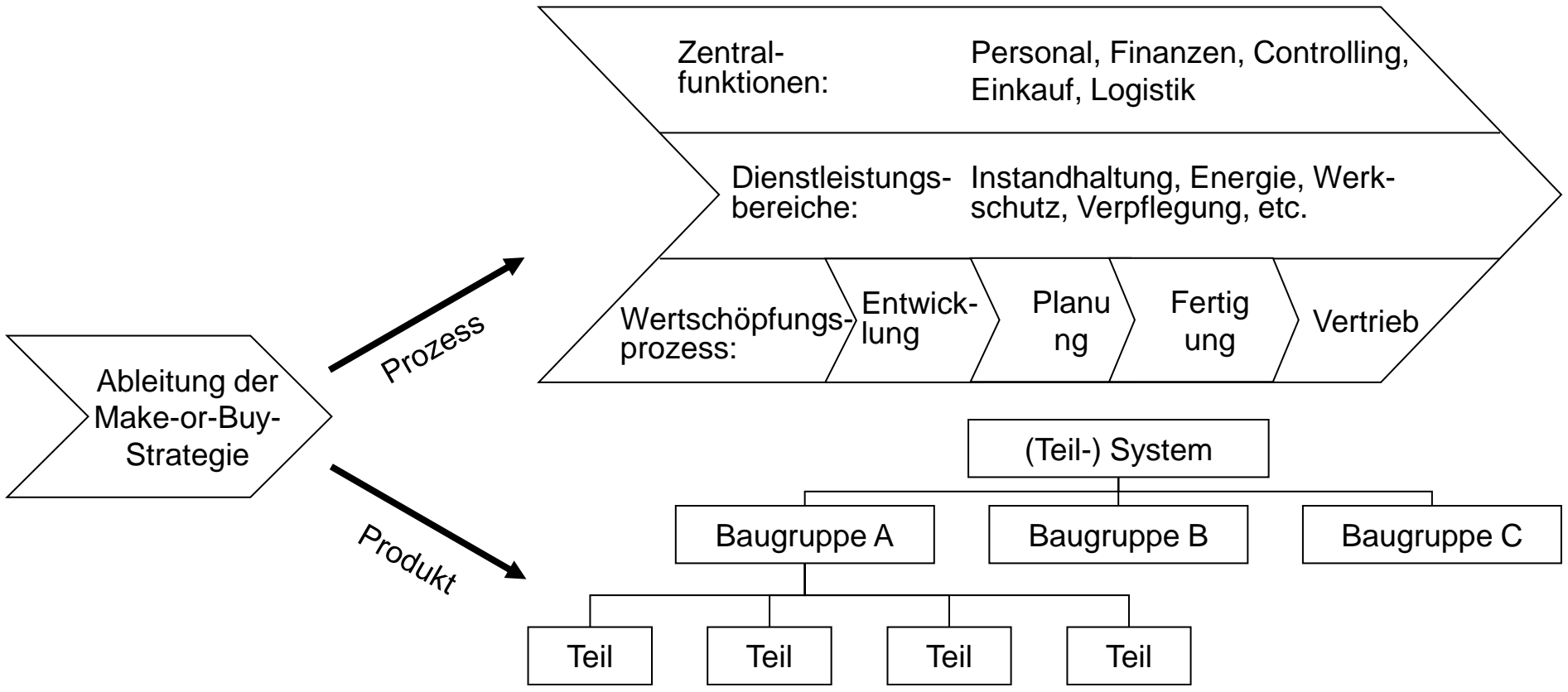
- ➔ ... Leistungstiefenbestimmung erfordert die Berücksichtigung der Verteilung von Fertigung, F&E und Dienstleistungsbereichen.
- ➔ ... Leistungstiefenbestimmung erfordert die parallele Betrachtung bei der Optimierung der Gesamtleistungstiefe.

Eine Bestimmung der Leistungstiefe ...



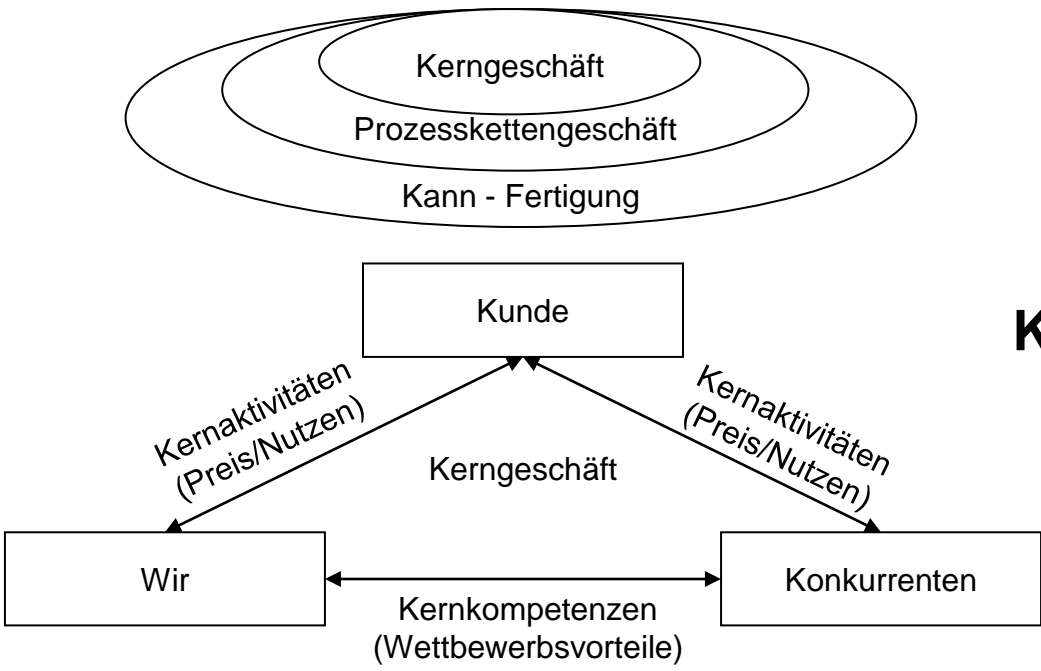
➔ ... bedeutet gewachsenen Aufgabenumfang der internen Leistungserstellung in Frage zu stellen.

Die Make-Or-Buy-Strategie ...



➔ ... muss sowohl Produkte als auch Prozesse erfassen.

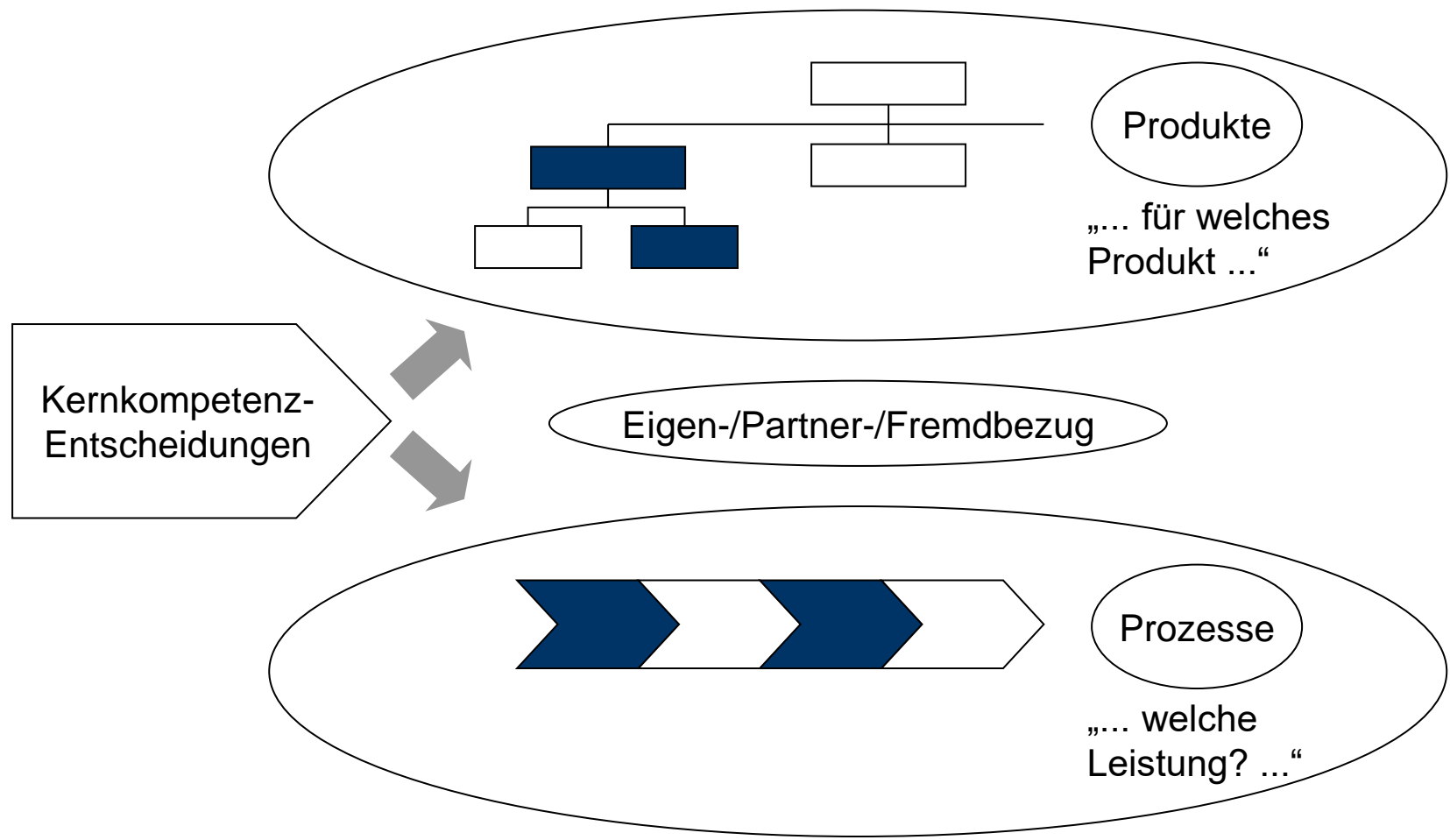
Eine Orientierung am Kerngeschäft ...



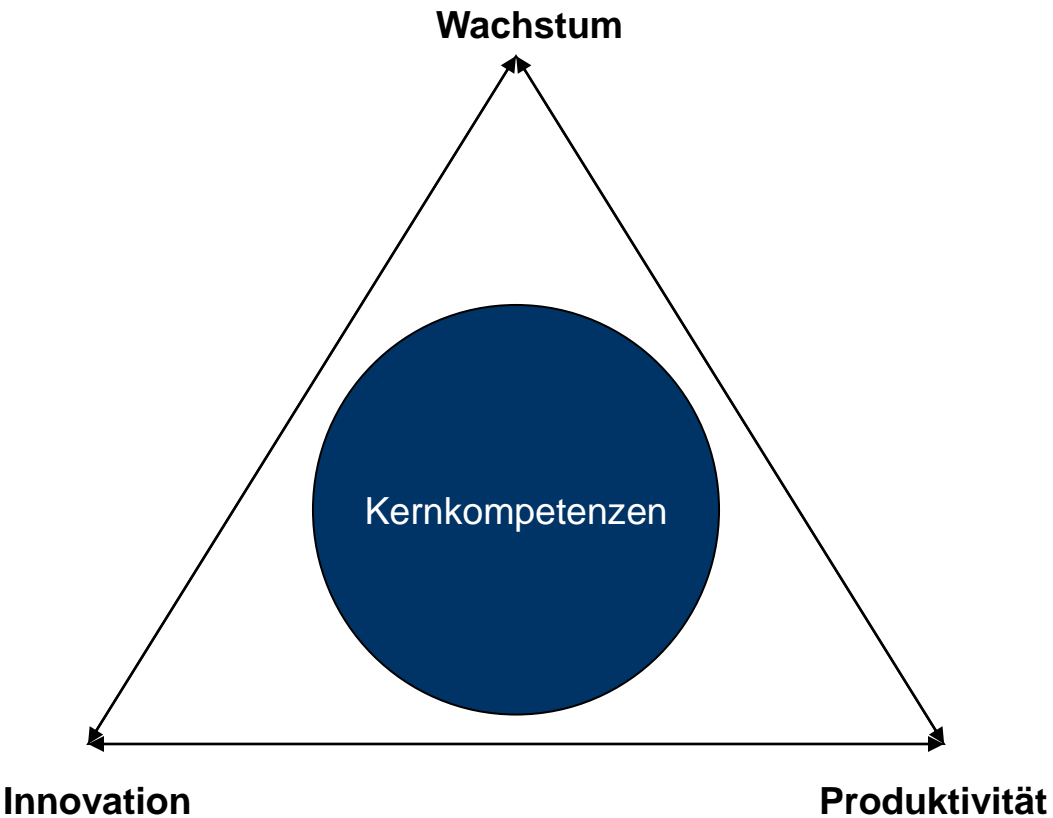
**Kerngeschäft =
Kernaktivität + Kernkompetenz**

➔ ... bedeutet die Identifikation nicht fremdvergabefähiger Leistungsumfänge aus Kundensicht.

Entscheidungen über Kernkompetenzen ...



➔ ... sind auf der Produkt- und Prozessebene zu treffen.

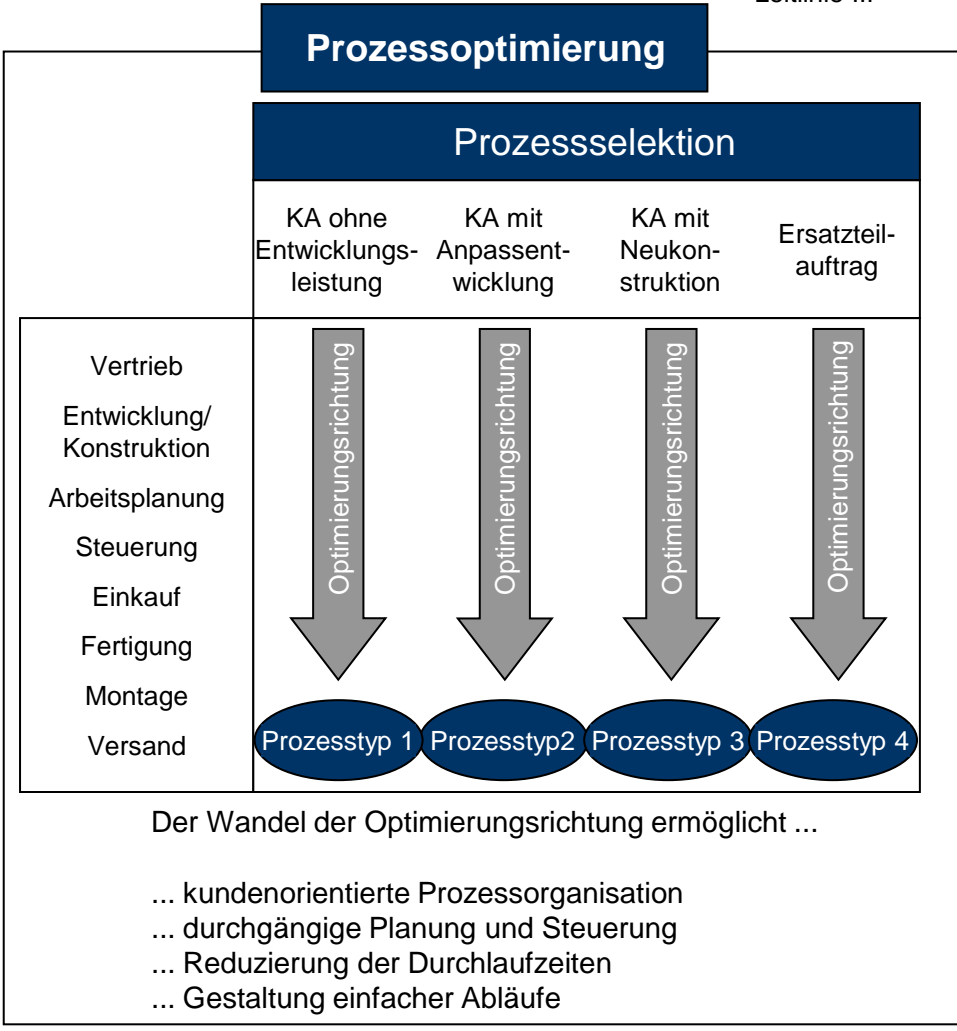
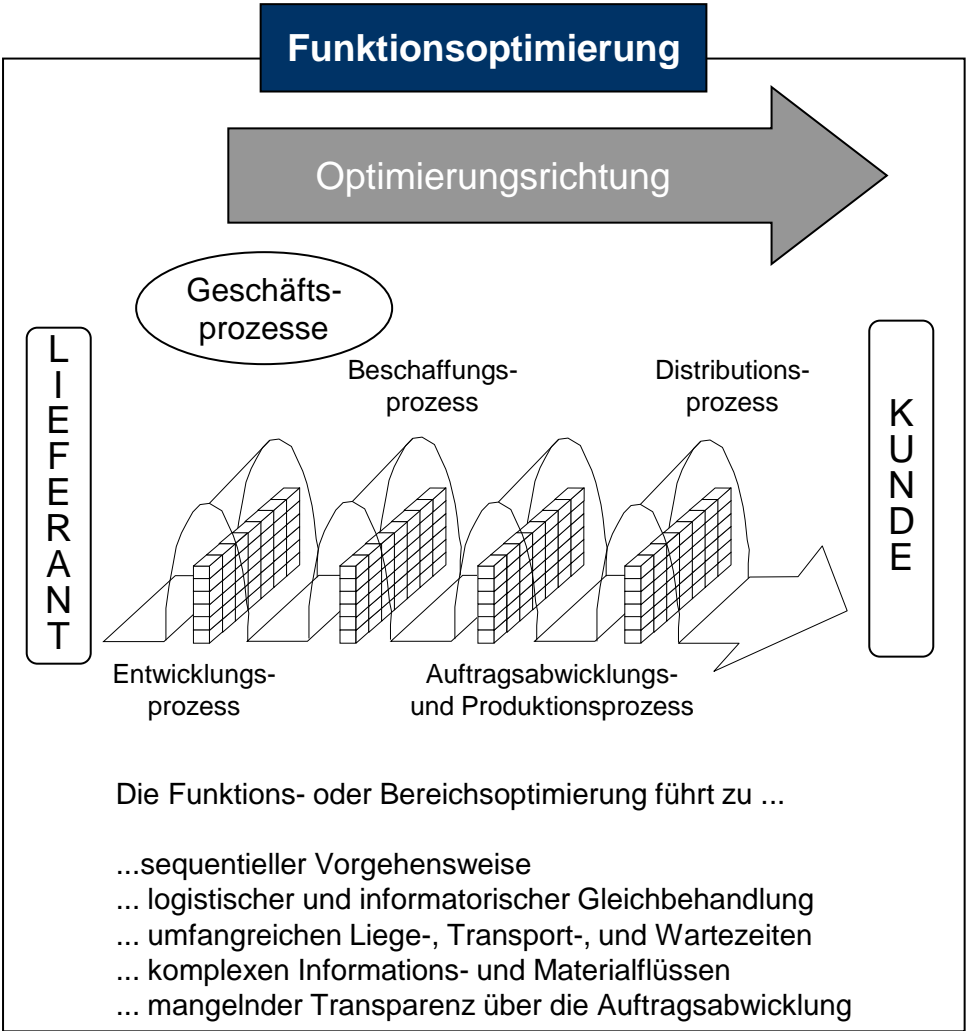


Ziele der Konzentration auf Kernkompetenzen

- Nicht nur vorhandene Kundenwünsche zu erfüllen, sondern Standards im Wettbewerb zu setzen.
- Neue Leistungsangebote zu schaffen.
- Den Mehrwert für den Kunden und das Unternehmen steigern.
- Die Kernaufgaben im Unternehmen zu stärken.
- Die Erfolgsfaktoren Wachstum, Innovation und Produktivität gleichermaßen zu verbessern.

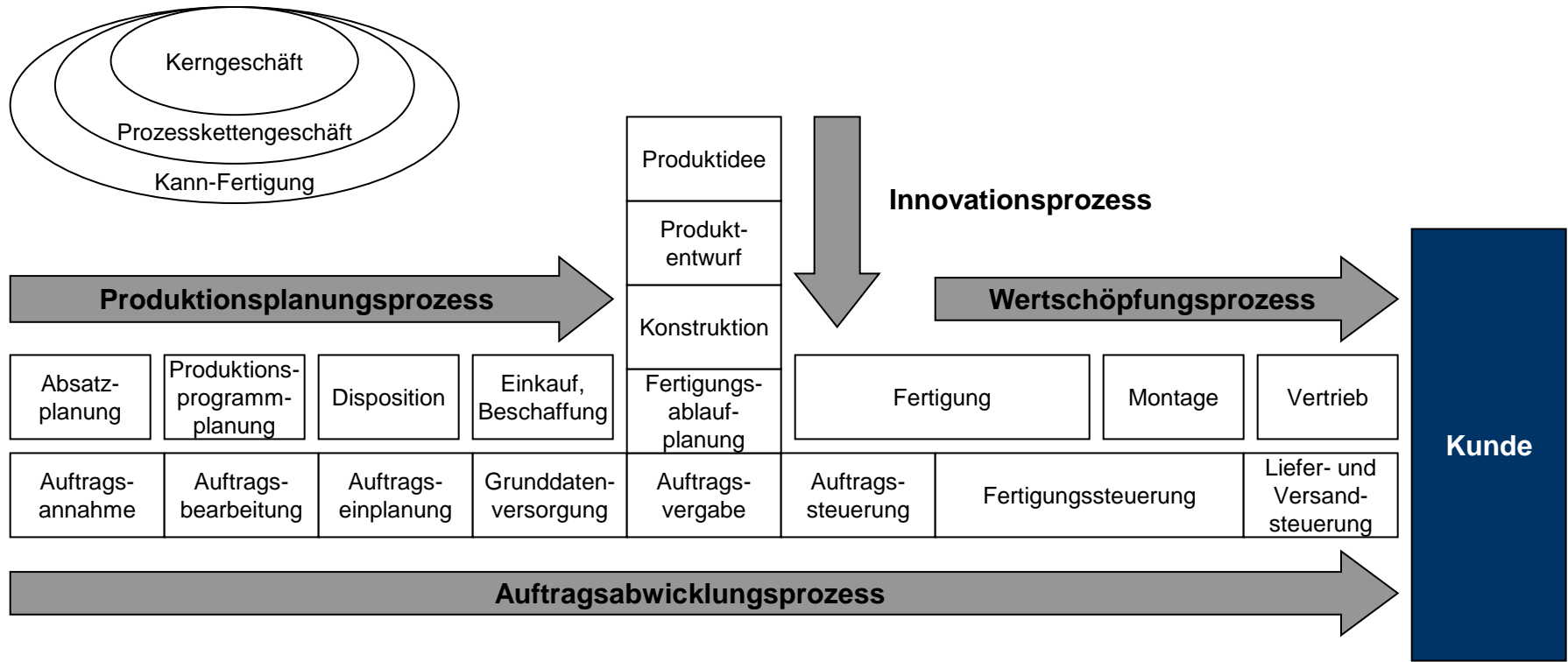
➔ ... ist auf schnelllebigen Märkten ein Erfolgsgarant für Produktivität, Innovation und nachhaltiges Wachstum.

Die Geschäftsprozessorientierung ...



➔ ... erfordert die Abkehr von der Funktionsoptimierung.

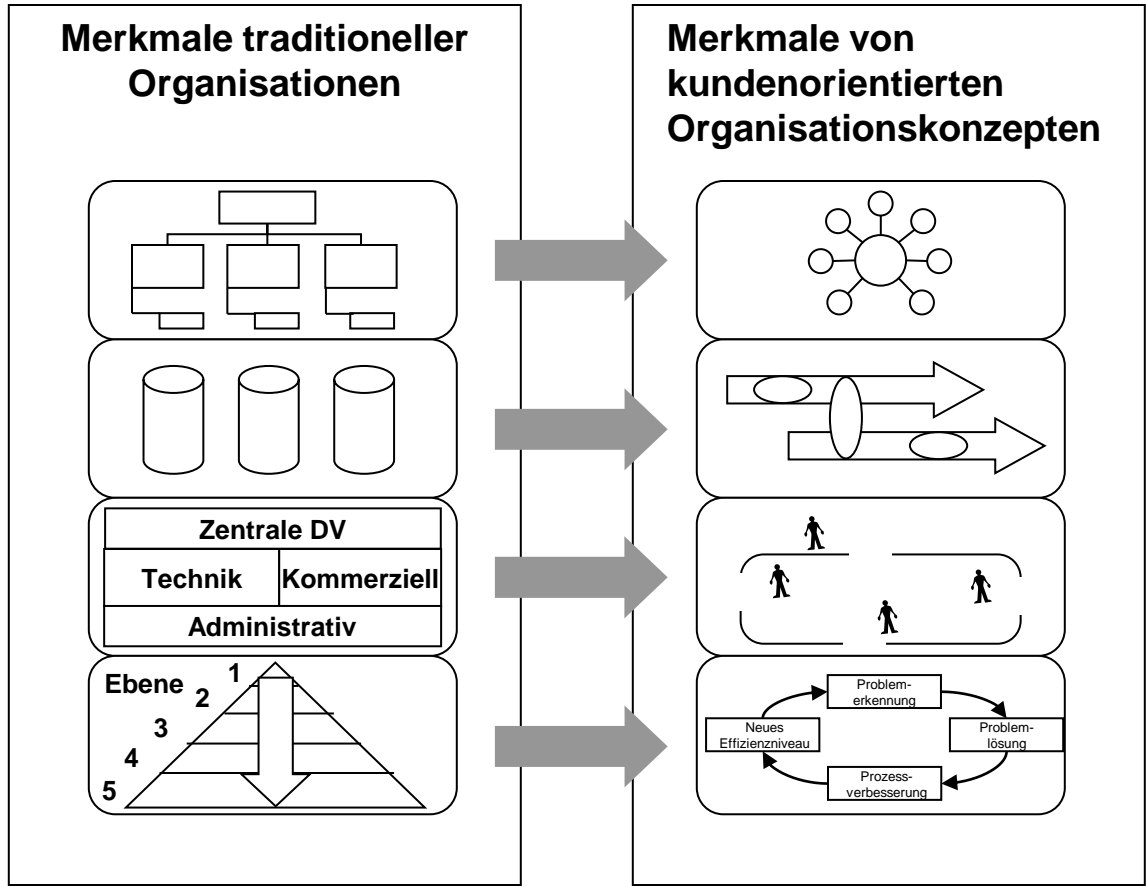
Prozessorientierung bedeutet ...



- ... die Erweiterung der Betrachtung des Kerngeschäftes um erfolgskritische Prozesse.
- ... die Identifikation von Synergiepotenzialen durch die Bewertung von Fertigungs-, Innovations-, Logistik- und Administrationsprozessen.

Kundenorientierte Geschäftsprozesse ...

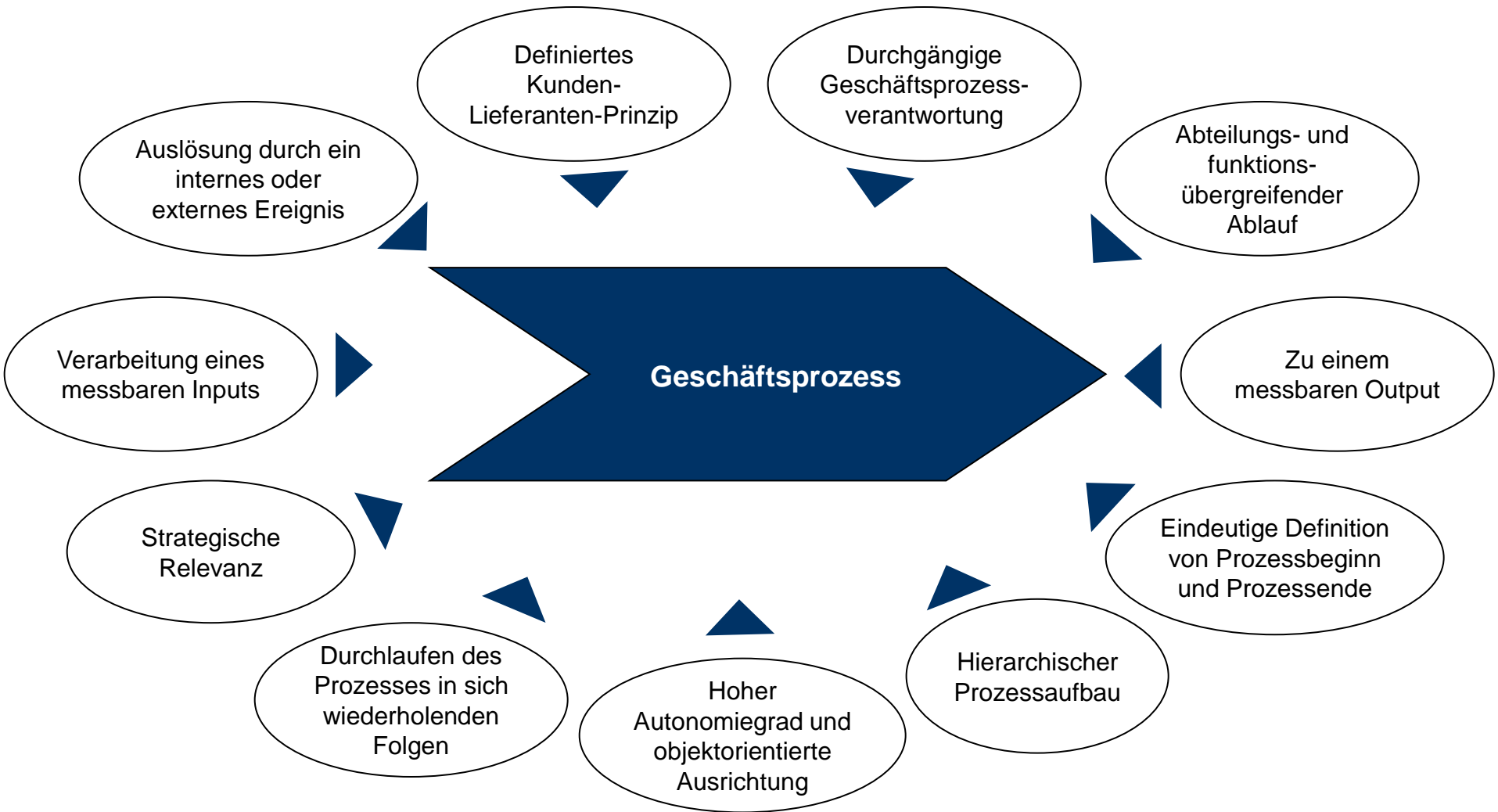
- Organisation**
Hierarchie
- Orientierung**
Bereichsdenken
- Information**
Zentrale EDV, Datenintegration
- Führung**
Autokratie und Führungsrolle



- Standardisierte Problemlösungsmethoden/ GENESIS
- Geschäftsprozesse
- Daten- und Aufgabenintegration
- Motivation und Selbststeuerung

➔ ... erfordern, alle bisherigen Strukturen, Systeme und Verhaltensweisen in Frage zu stellen.

Die Merkmale von Geschäftsprozessen ...



 ... sind bei der Umgestaltung zu beachten.

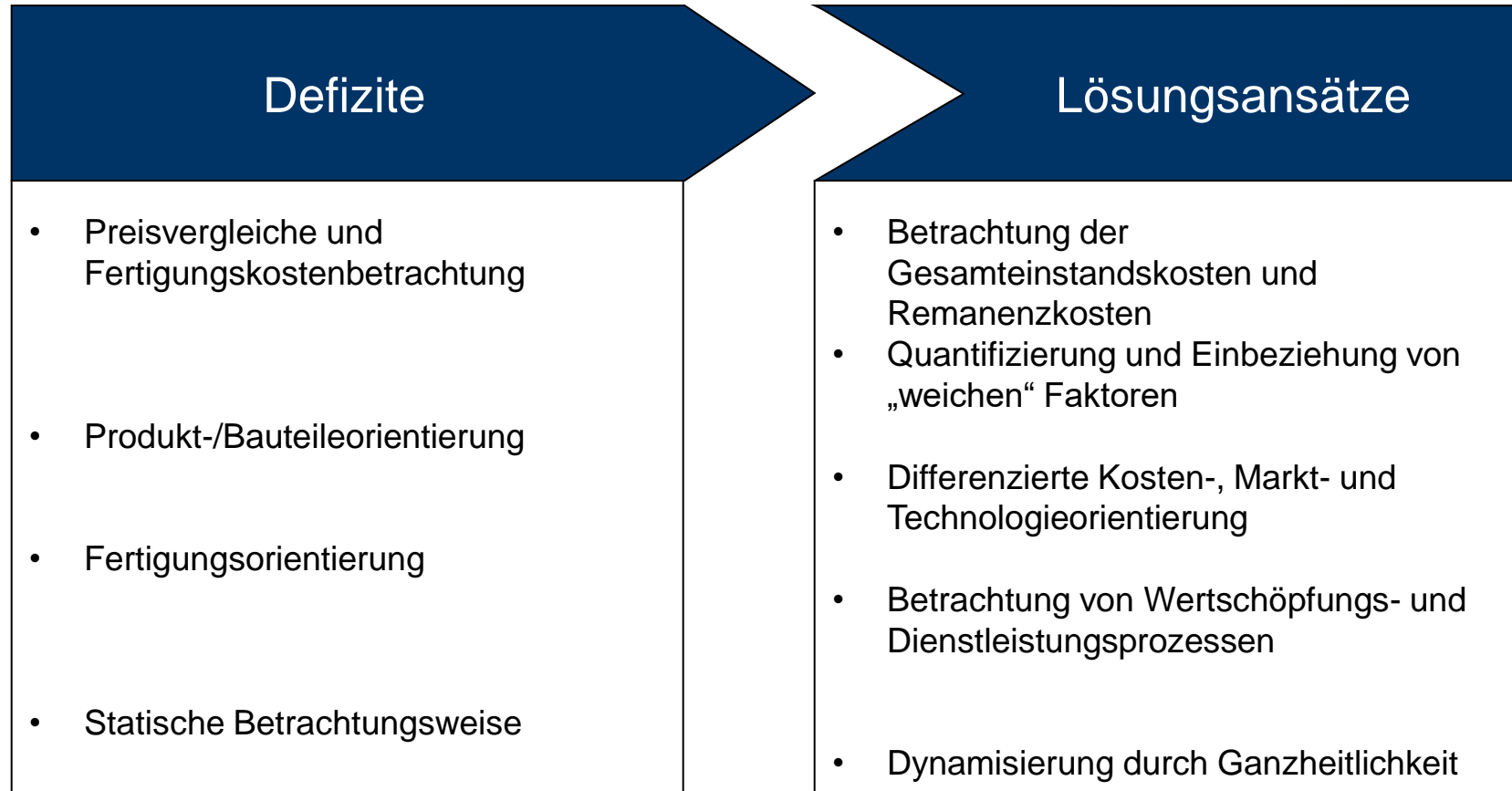
Gesamtkostenbetrachtung ...




Gesamteinstandskosten		
75%	15%	10%
Lieferanten - Kosten + Lieferantengewinn	+	Abnehmerkosten
Preis des Einkaufsteils		+
<ul style="list-style-type: none"> • F&E Kosten • Lohnkosten • Materialkosten • Vertriebskosten • Rüstkosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistikkosten • Bestandskosten • Qualitätssicherungs- kosten • Prüfungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Zentralbereiche • R&D • Dienstleistungen

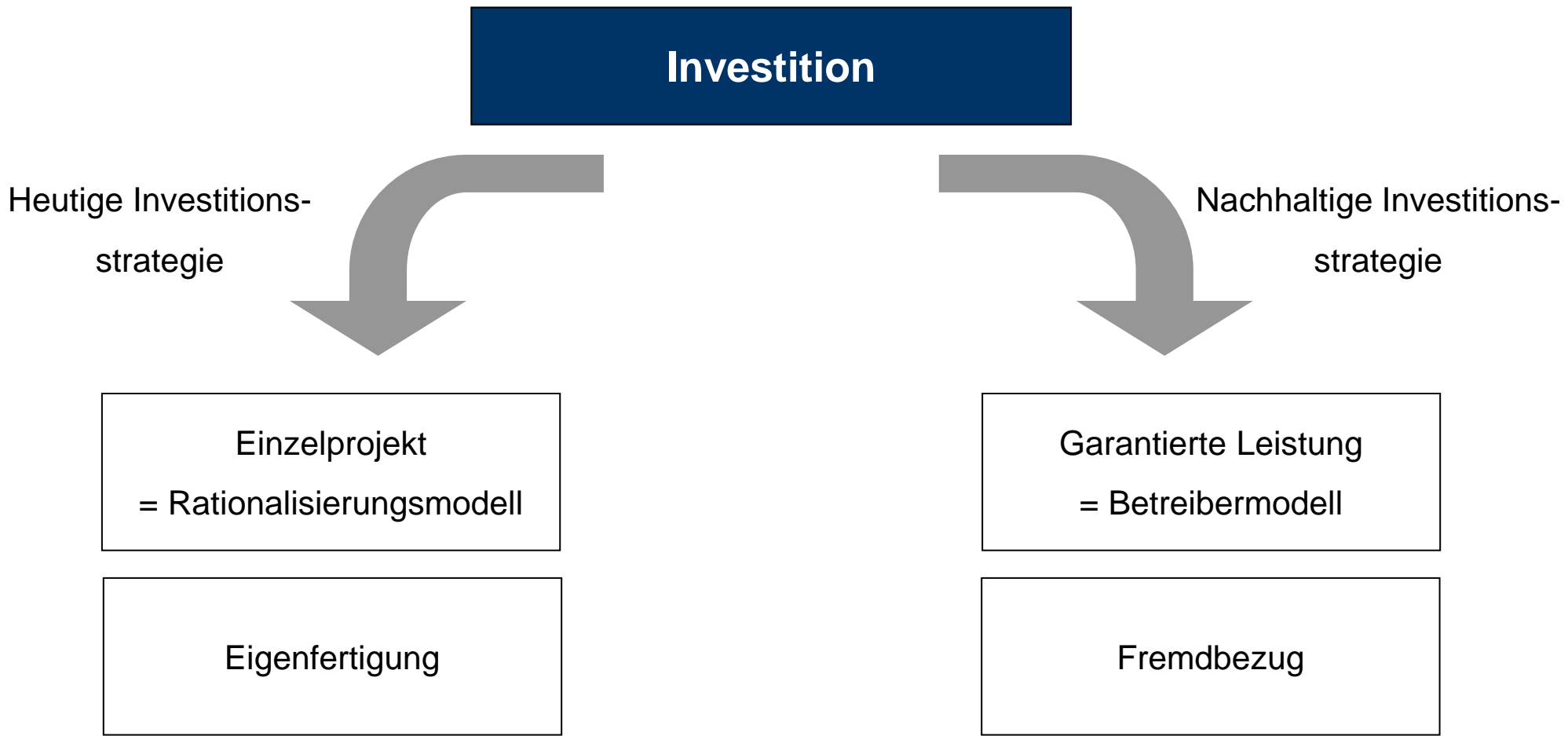
➔ ... bedeutet die Ablösung der traditionellen Fertigungskostenvergleiche durch den Vergleich alternativer Gesamteinstandskosten und erfordert die Berücksichtigung von fixen und variablen Abnehmerkosten.

Gesamtkostenbetrachtung bedeutet ...



 ... alle Wirkungen alternativer Entscheidungen auf die Unternehmung zu berücksichtigen.

Kapitalarmes Wachstum ...

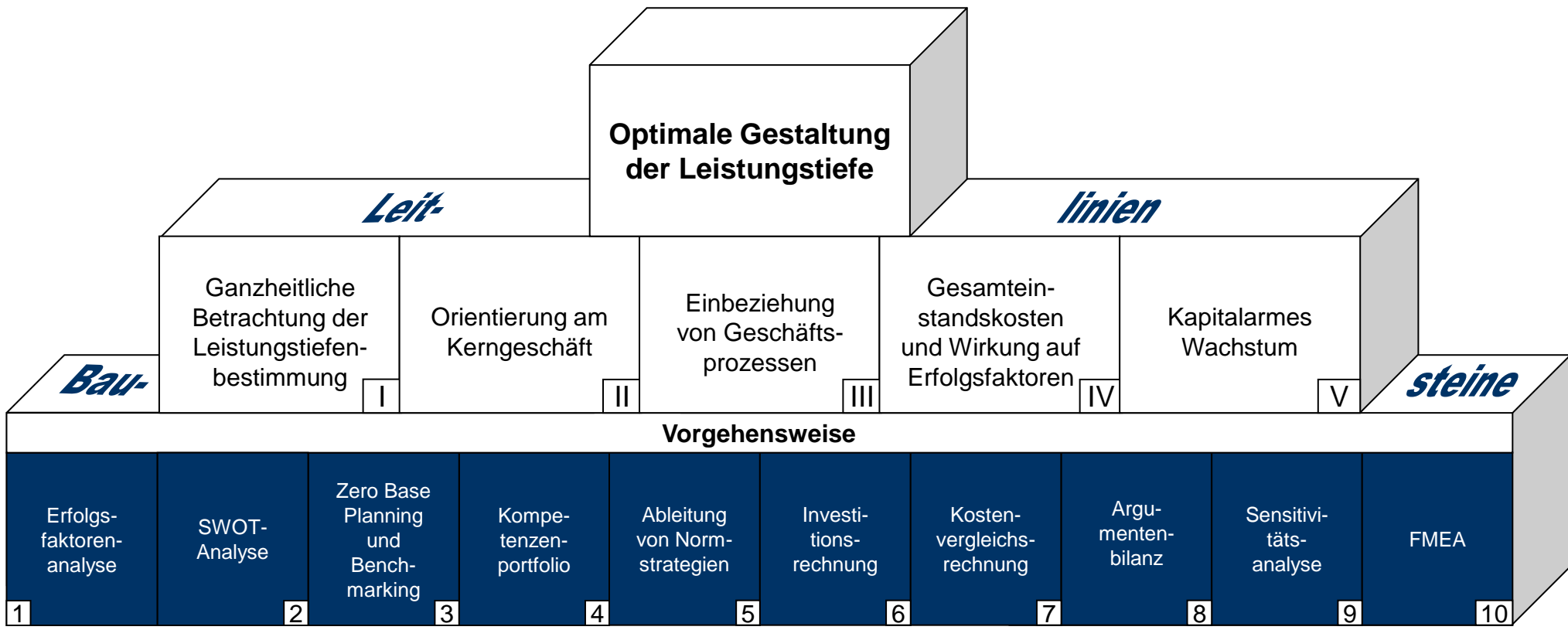


 ... umgeht Wachstumsschwellen.

Inhalt

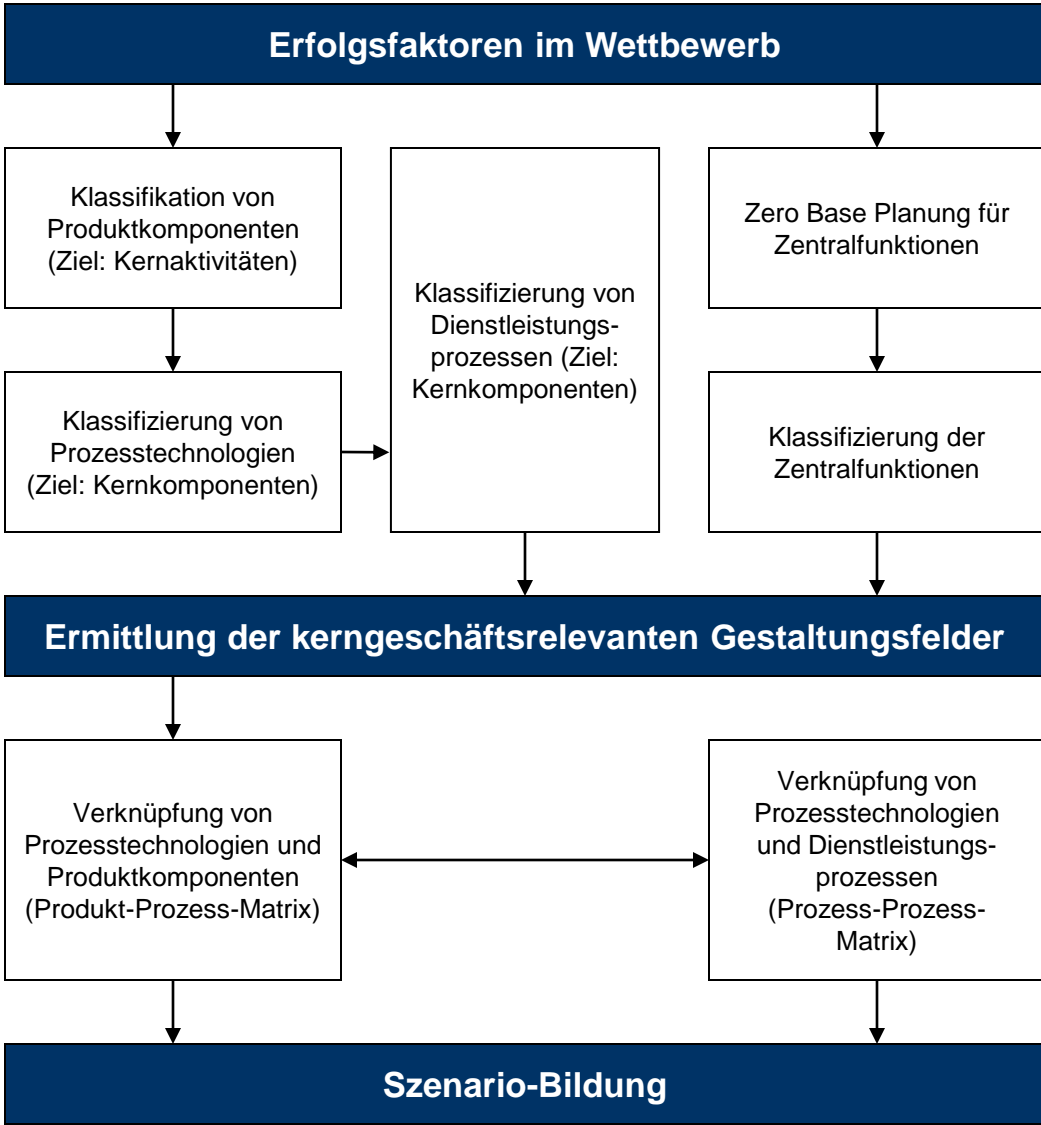
- 1 Einführung
- 2 Entwicklungstrends und Ausgangssituation
- 3 Zielsetzung und Leitlinien zur Gestaltung der Leistungstiefe
- 4 Bausteine zur Optimierung der Leistungstiefe
- 5 Gestaltungsszenarien zur Optimierung der Leistungstiefe
- 6 Betriebswirtschaftliche Wirkungen
- 7 Einführungsstrategie
- 8 Anhang
- 9 Literatur

Die Bausteine zur Optimierung der Leistungstiefe ...



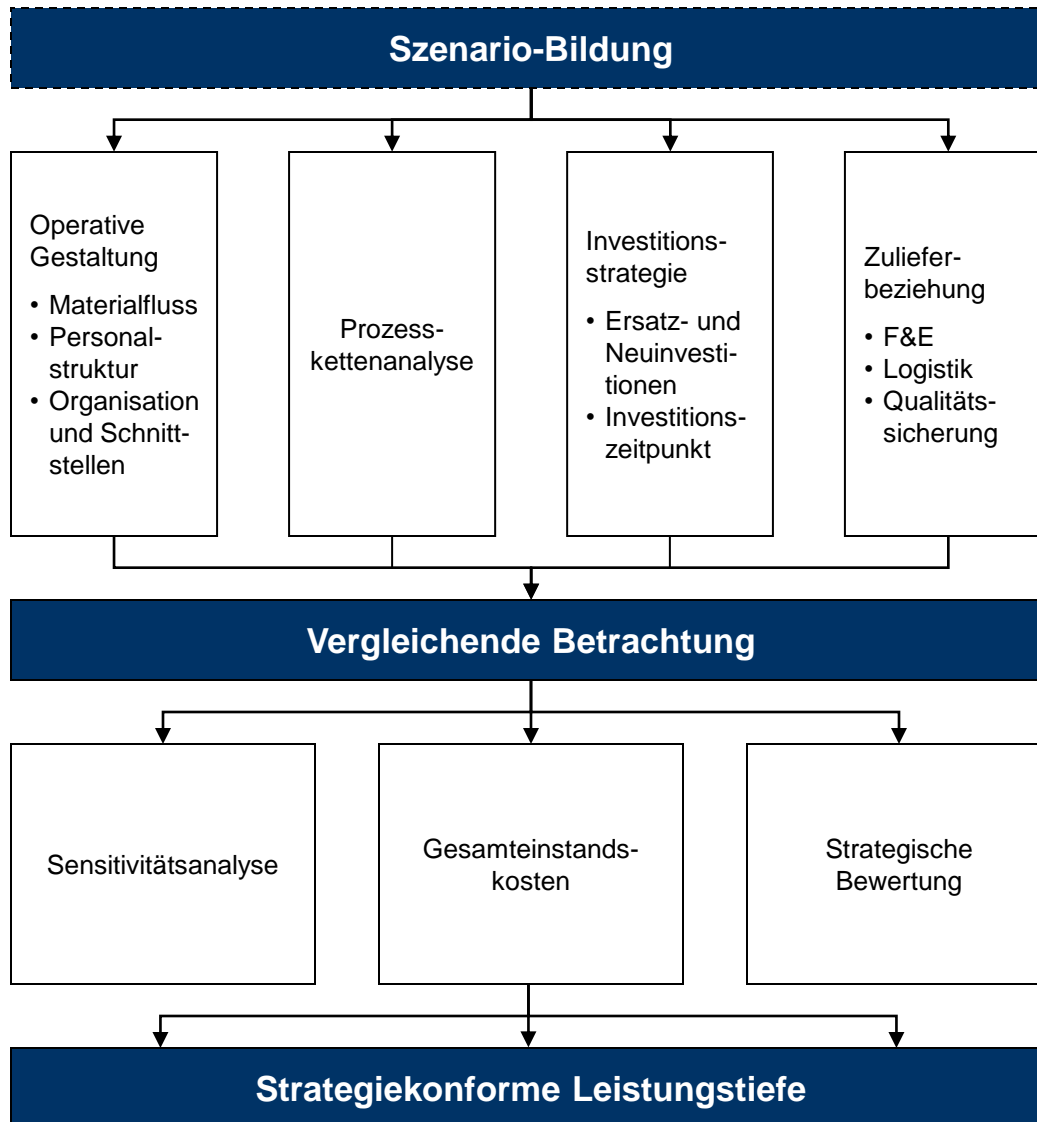
 ... charakterisieren die Vorgehensweise.

Bestimmung der Leistungstiefe I



- Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren im Wettbewerb?
- Welchen Beitrag liefern
 - Produktkomponenten
 - Produktionstechnologien
 - Dienstleistungsprozesse und
 - Zentralfunktionen
 für den Erfolg am Markt?
- Welches Leistungsniveau zentraler Funktionen wird benötigt?
- Welchen Umfang hat das Kerngeschäft des Unternehmens?
- Welche Interdependenzen bestehen zwischen Produkten, Prozessen und zentralen Funktionen?
- Welche Szenarien sind denkbar?

Bestimmung der Leistungstiefe II



- Welche Konsequenzen entstehen für Organisation, Personalstruktur, Materialfluss und Logistik?
- Welches sind relevante Prozessketten-geschäfte aufgrund der identifizierten Kerngeschäfte?
- Welche zukünftigen Handlungsspielräume werden durch Investitionen eröffnet/ verschlossen?
- Welche Beschaffungsalternativen ergeben sich für Fertigung und Prozesskettengeschäfte?
- Wie wirkt sich die Veränderung der Leistungstiefe aus?
- Welche systemorientierten Kosten müssen in die Betrachtung einbezogen werden?
- Wie lässt sich die Strategiekonformität der Entscheidungen über die Leistungstiefe sicherstellen?

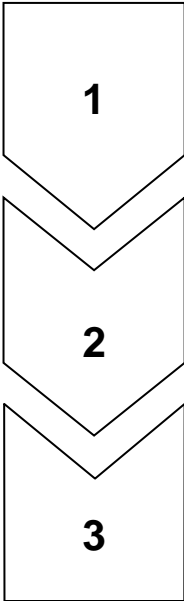
Ziel der Erfolgsfaktoren ist es, ...

Grundannahme

Anhand einiger weniger Variablen kann eine Aussage über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens getroffen werden.




Vorgehen



1 Bestimmung von Variablen, die den Erfolg eines Unternehmens messbar machen, z.B. Gewinn, Umsatz, Rentabilität

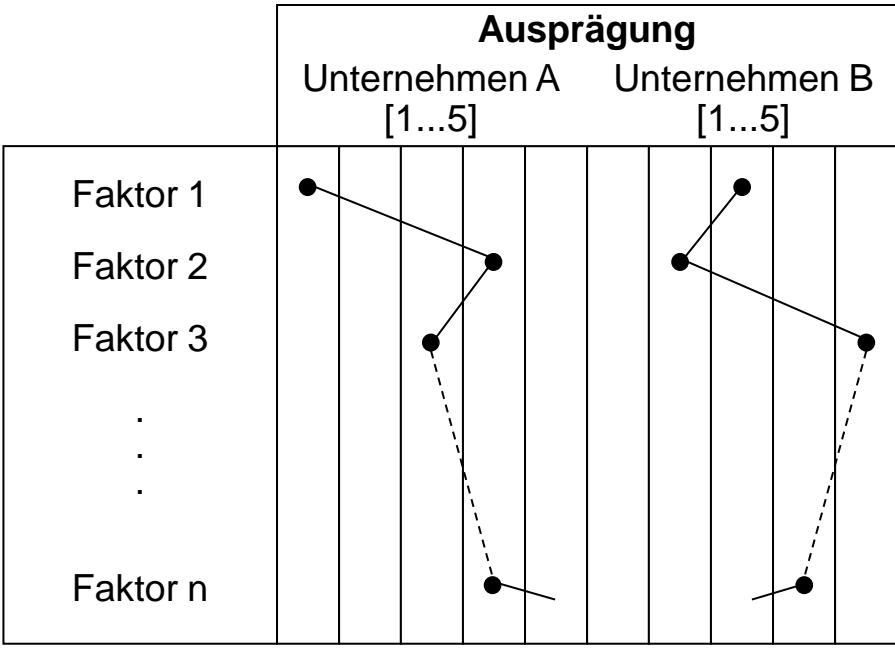
2 Untersuchung welche Variablen einen Erfolgsindikator nachhaltig determinieren

3 Erstellung einer Liste von marktspezifischen Erfolgsfaktoren

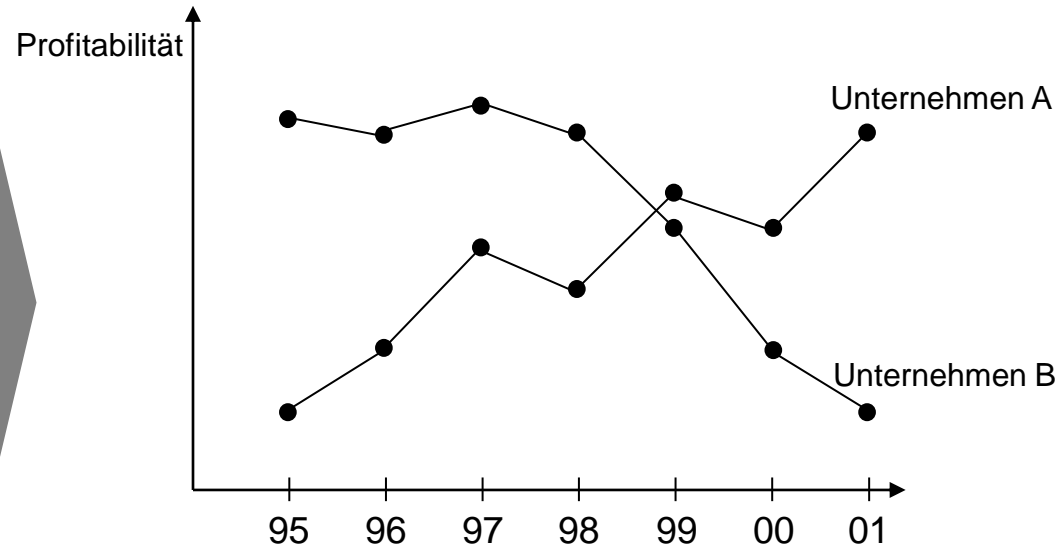
 ... die Determinanten für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens zu bestimmen.

Erfolgsfaktoren ...

Erfolgsfaktoren

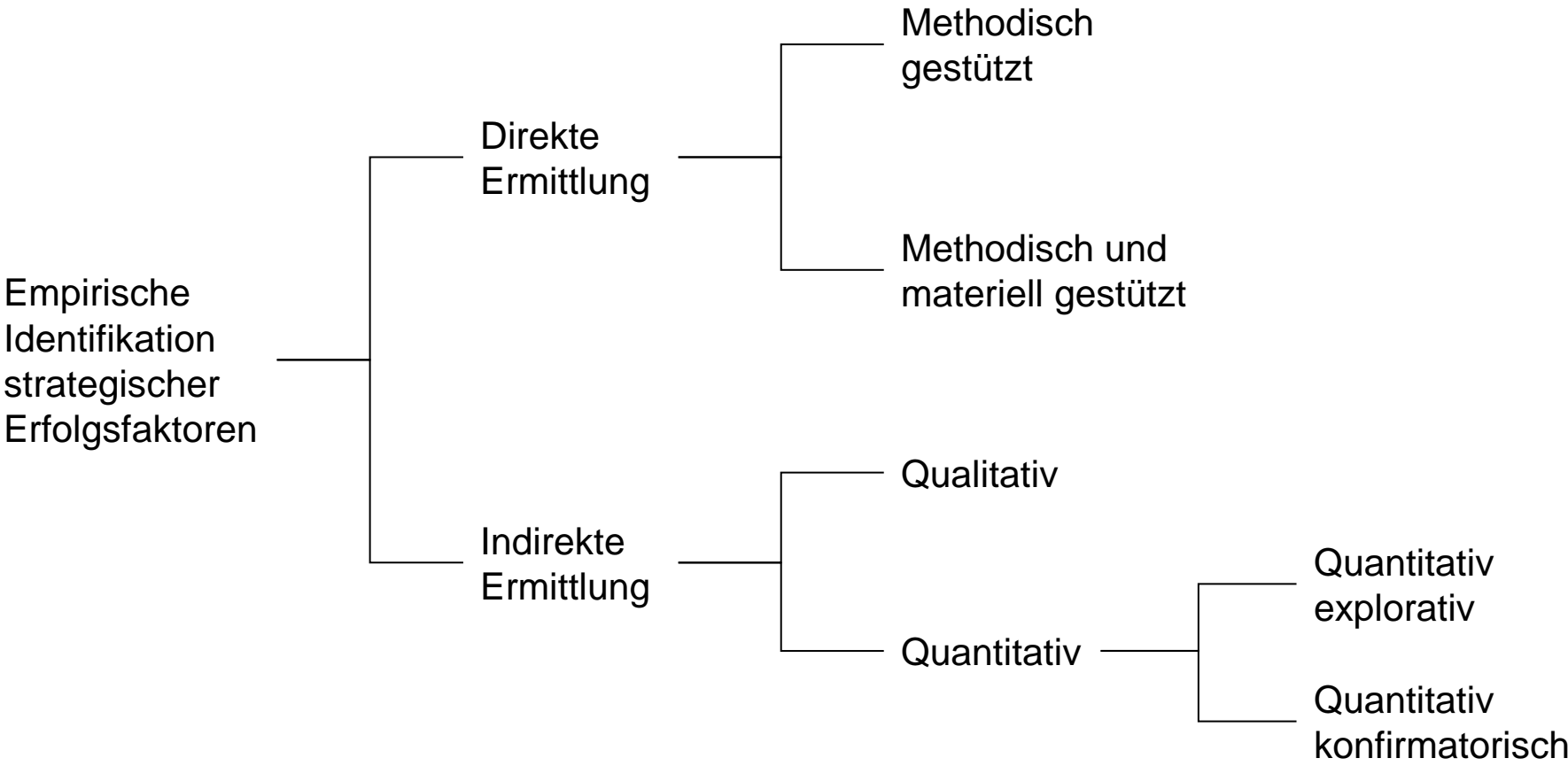


Unternehmenserfolg



- ... sind jene Variablen, die einen wesentlichen Einfluss auf das Erfolgspotenzial eines Unternehmens haben.
- ... versuchen zu erklären, was erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet.

Die Methoden zur Bestimmung ...



➔ ... von Erfolgsfaktoren müssen je nach Unternehmenstyp und vorliegender Datenbasis ausgewählt werden.

Die fünf Methoden ...

Kriterium	Direkte Ermittlung		Indirekte Ermittlung		
Methode	Methodisch gestützte Ermittlung	Methodisch und materiell gestützte Ermittlung	Qualitative Ermittlung	Quantitativ explorative Ermittlung	Quantitativ konfirmatorische Ermittlung
Datenquelle	Experteninterview	Experteninterview	Qualitative Beurteilung erfolgreicher Unternehmen	Quantifizierte Unternehmensdaten	Quantifizierte Unternehmensdaten
Tools	Kreativitätstechniken, heuristische Verfahren	Checklisten, Bezugsrahmen	Gedankliche Analyse: Workshop etc.	mathematische Analysemethoden, Fragebogen, Datenbanken	mathematische Analysemethoden, Fragebogen, Datenbanken
Vorgehensweise	Direkte Abfragen von erfolgsbeeinflussenden Variablen	Direkte Abfragen von erfolgsbeeinflussenden Variablen	<ol style="list-style-type: none"> 1) Auswahl besonders erfolgreicher Unternehmen 2) Aufstellung einer Kriterienliste für unternehmerischen Erfolg 3) Untersuchung auf gemeinsame Charakteristika 4) Ableitung von EF 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Erhebung quantifizierbarer Daten 2) Mathematische Analyse 3) Identifikation der erfolgsbeeinflussenden Variablen aus einer Vielzahl möglicher Variablen 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Untersuchung bereits theoretisch und empirisch belegter Zusammenhänge 2) Entwicklung eines Hypothesensystems 3) Überprüfung mit kausalanalytischen Verfahren
Betroffener Personenkreis	Unternehmensinterne und -externe Experten	Unternehmensinterne und -externe Experten	Unternehmensinterne Experten z.B. F&E, Vertrieb, Einkauf	Unternehmensinterne Know-how-Träger z.B. F&E, Vertrieb, Einkauf	Unternehmensinterne Experten und Know-how-Träger

 ... lassen sich aufgrund ihrer Vorgehensweise, Datenquelle und Tools unterscheiden.

Eine Bewertung der Methoden ...


Methode	Inhaltlichkeit						Wirtschaftlichkeit		Beurteilung	
	Kausalstruktur aufdeckend	Berücksichtigung aller Perspektiven	Qualitative und quantitative Faktoren	Überprüfung der zeitlichen Stabilität	Objektivität	Reliabilität	Zeit-effiziente Durchführung	Kosten-effiziente Durchführung	Praktikabilität für Unternehmen	Beurteilung für Forschung
Methodisch gestützte Expertenbefragung										
Methodische und materiell gestützte Expertenbefragung										
Qualitativ										
Quantitativ explorativ										
Quantitativ konfirmatorisch										

Potenzial: Sehr gut Gut Befriedigend Mangelhaft Nicht erfüllt

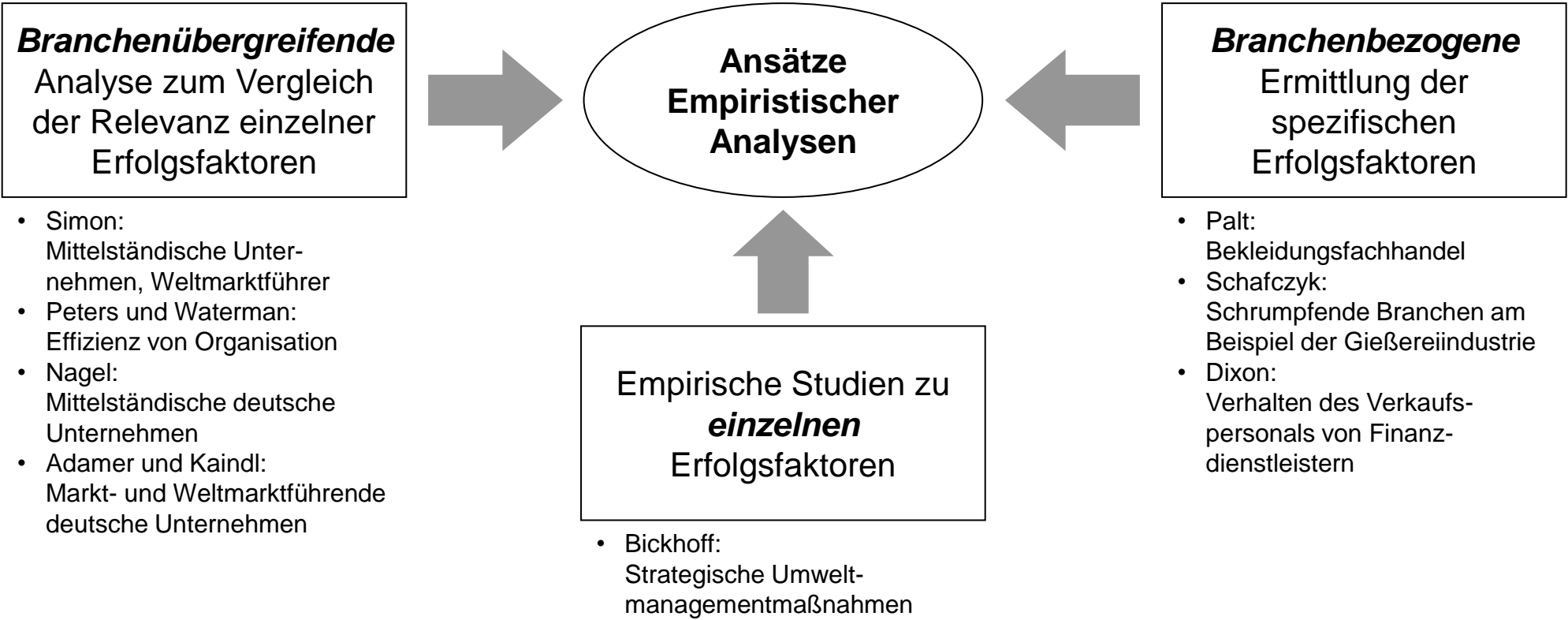
... zur Bestimmung von Erfolgsfaktoren zeigt, dass mit indirekten Ermittlungen aufgrund des höheren Aufwands die besseren Ergebnisse zu erzielen sind.


Die Kategorien der möglichen Erfolgsfaktoren ...

Machtbezogene Erfolgsfaktoren	Organisatorische Erfolgsfaktoren	Prozessuale Erfolgsfaktoren
<ul style="list-style-type: none">• Verständnis für Kundenbedürfnisse• Kompetenz in Marketing und Öffentlichkeitsarbeit• Hohes Markenimage	<ul style="list-style-type: none">• Center-Struktur mit internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen• Flache Hierarchien• Einführung interdisziplinärer Teams• Effiziente Organisation von Funktions-/Bereichsschnittstellen	<ul style="list-style-type: none">• Effiziente Produktentwicklung• Nutzung externer technologisch-wissenschaftlicher Quellen• Innovationsprojektmanagement

 ... müssen alle relevanten Kriterien abdecken, durch die sich ein Unternehmen unterscheiden kann.

Die Grundgesamtheit der analysierten ...



 ... Unternehmen muss nach Ziel und Zweck der Untersuchung ausgewählt werden.

Erfolgsmaßstäbe ...

Quelle: Peters Watermann


Erfolgsmaßstäbe

- Kumulierter Vermögenszuwachs
- Kumuliertes Eigenkapitalwachstum
- Durchschnittliches Verhältnis zwischen Marktwert und Buchwert
- Durchschnittliche Gesamtkapitalrendite
- Durchschnittliche Eigenkapitalrendite
- Durchschnittliche Umsatzrendite



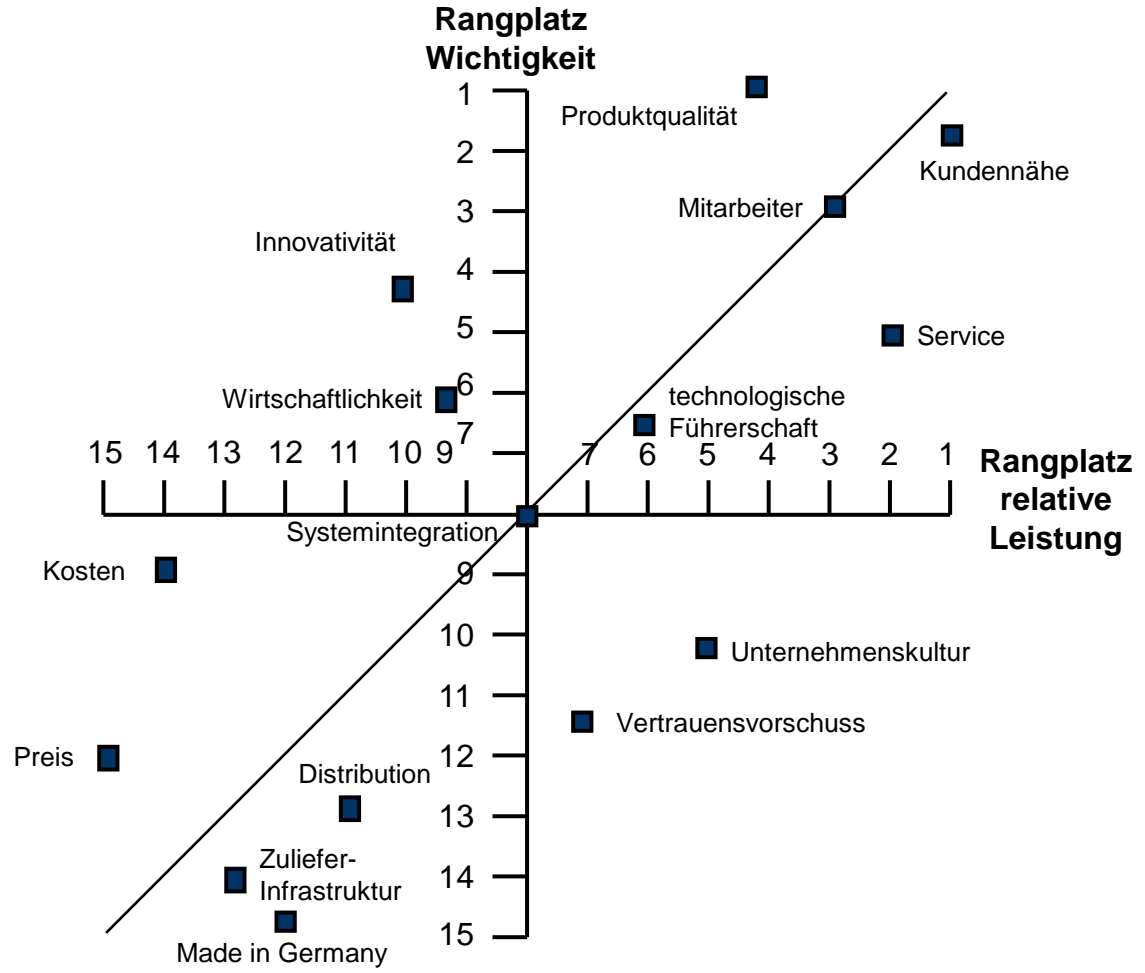
Erfolgsfaktoren

- Primat des Handelns
- Nähe zum Kunden
- Freiraum für Unternehmertum
- Produktivität durch Menschen
- Sichtbar gelebtes Wertesystem
- Bindung an das angestammte Geschäft
- Einfacher flexibler Aufbau
- Straff-lockere Führung

 ... müssen nach Branche und untersuchten Unternehmen hinsichtlich ihrer Aussagekraft ausgewählt werden.

Erfolgsfaktoren unterschiedlicher Unternehmen ...

Quelle: Simon (1990)




➔ ... müssen in der Regel durch einen Vergleich mit Konkurrenten der Branchen ermittelt werden.

Eine Erfolgsfaktorenanalyse ...

Erfolgsfaktoren	Produktgruppe	Bedeutung heute			Beurteilung gg. Wettbewerber					Tendenz Bedeutungsentwicklung					Strategische Priorität aus Kundensicht												Strategische Prioritätensetzung			
		gering 1	mittel 2	hoch 3	schlechter -1	-2	gleich 3	4	viel besser 5	gering 1	2	mittel 3	4	hoch 5	gering 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	gering 1	mittel 2	hoch 5	
Qualität	Verarbeitung		●				●	○				○										●								
	Qualitätskonstanz			●			●	○															●							
	Lebensdauer			●			●	○															●							
	Garantie		●				●	○															●							
	Geräumigkeit		●				●	○															●							
Preis	Kaufpreis			●	●			○																						
	Instandh. Kosten			●		●		○																						
	Wiederverkauf			●			●	○		○												●								
Zeit	Lieferzeit		●			●		○		○												●								
	Modellzyklen/Neuheitsgrad		●				●	○																						
Technik	Leistung		●			○																●								
	Verbrauch			●			●	○																						
	Fahreigenschaft		●				●	○														●								
	Umweltschutz			●			●	○															●							
Service	Ersatzteilversorg.			●				○		○												●								
	Kundenbetreuung			●			●	○															●							
	Serviceintervalle			●					○													●								
	Reparaturanfälligk.			●																										
Sonstige Faktoren	Design			●		●		○																						
	Sicherheit			●			●	○															●							
	Komfort	●						○														●								
	Funktionalität	●						○														●								

● = Ist ○ = Soll ◐ = Ist = Soll

 ... setzt eine detaillierte Kenntnis der Erfolgsfaktoren aus Sicht des Kunden voraus.

Ein Stärken-Schwächen-Profil ...

Kompetenzen - Leistungsbeurteilungsgrößen	Beurteilung			relative Kompetenzstärke		
	Schlecht	Mittel	Gut	Niedrig	Mittel	Hoch
<ul style="list-style-type: none"> • Produktentwicklung - Koordination/Integration F&E/Fertigung/Marketing - Produkt-, Verfahrensinnovationen - Entwicklungszeiten - Simultaneous Engineering - Interdisziplinäre Teams/Selbstorganisation 	○		● X X X X			
<ul style="list-style-type: none"> • Montage/Fertigung - Produktionswirtschaftlichkeit, Kosteneffizienz - Kommunikation mit F&E und anderen Fertigungsabteilungen - Einsatz flexibler Produktionstechnologien - Teamarbeit, Arbeitsgruppen - Qualitätssicherung (präventiv, systematisch) 	○	X X	● X X			
<ul style="list-style-type: none"> • Auftragsabwicklung - I+K-Technologien - Systemintegration, Kompatibilität - Auftragsdurchlaufzeit 	● X X X		○ X			
<ul style="list-style-type: none"> • Distribution - Distributions-, Vertriebswege - Distributionsorgane - Kommunikation, Steuerung und Kontrolle 	○ X	●	X X			
• ...						

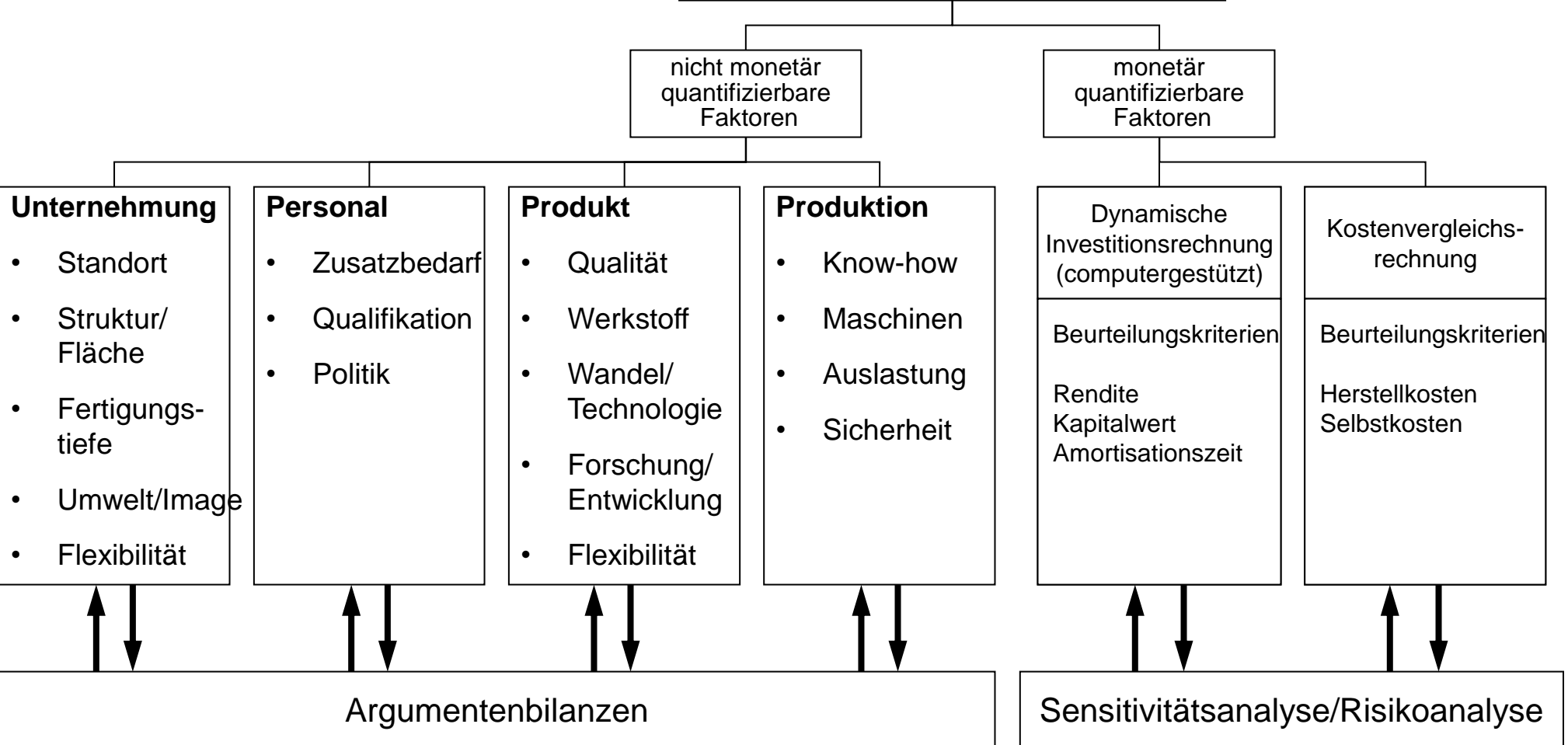
●—● eigenes Unternehmen

○---○ stärkstes Konkurrenzunternehmen

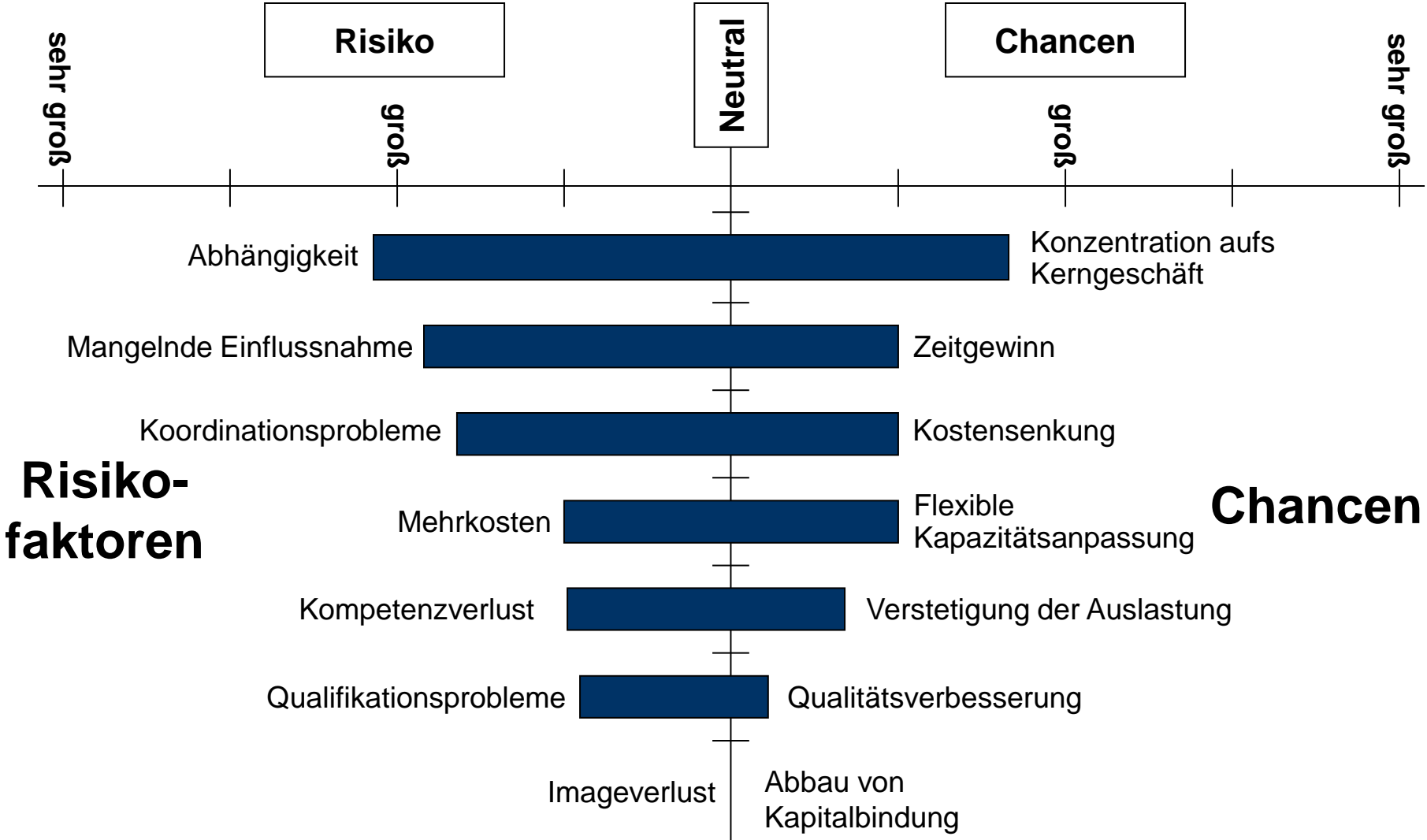
... ermöglicht Klarheit über das eigene Leistungsprofil im Vergleich zu den weltweit wichtigsten Wettbewerbern.

Bewertung von Chancen und Risiken

Make-or-Buy - Entscheidung



Chancen-/Risikobeurteilung



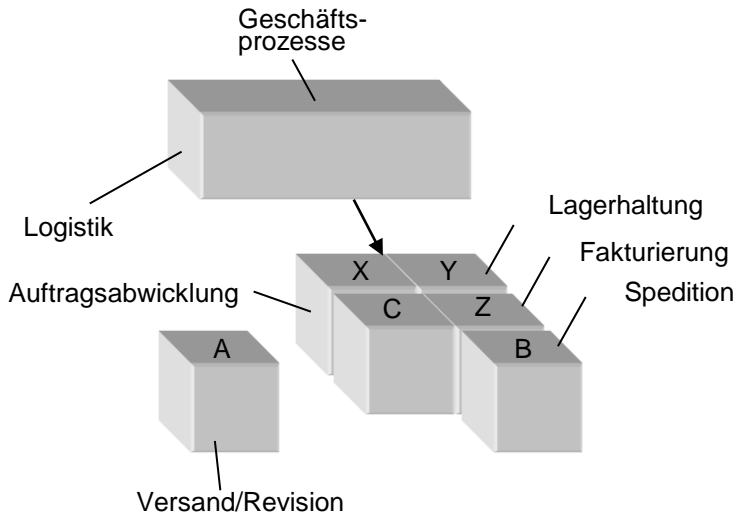
Die SWOT-Analyse ...

Begriff	Bedeutung	Inhalte (Beispiele)
S	Strengths	<ul style="list-style-type: none">• Wie begründen sich Ihre Wettbewerbsvorteile?• Was können Sie besonders gut?• Was sehen andere als Ihre Stärke an?• ...
W	Weaknesses	<ul style="list-style-type: none">• Was könnten Sie verbessern?• Was machen Sie schlecht?• Was sollten Sie vermeiden?• ...
O	Opportunities	<ul style="list-style-type: none">• Welche Entwicklungsmöglichkeiten sehen Sie?• Welche interessanten Trends kennen Sie? (Veränderungen in den Bereichen Technologie, Markt, Recht, Kunden)• ...
T	Threats	<ul style="list-style-type: none">• Was macht Ihr Wettbewerber?• Verändern sich die Anforderungen für Ihre Produkte oder Services?• Bedrohen neue Technologien Ihre Wettbewerbsposition?• Haben Sie Kredit- oder Liquiditätsprobleme?• ...

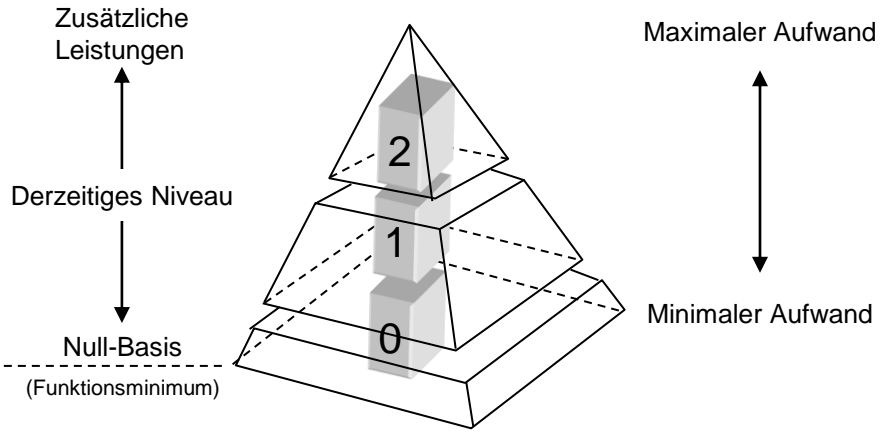
 ... ist ein qualitatives Analysetool zur Beurteilung der Entwicklungsmöglichkeiten von Unternehmen oder Geschäftsbranchen.

Zero Base Planung zur Leistungsbestimmung ...

Bildung von Entscheidungseinheiten



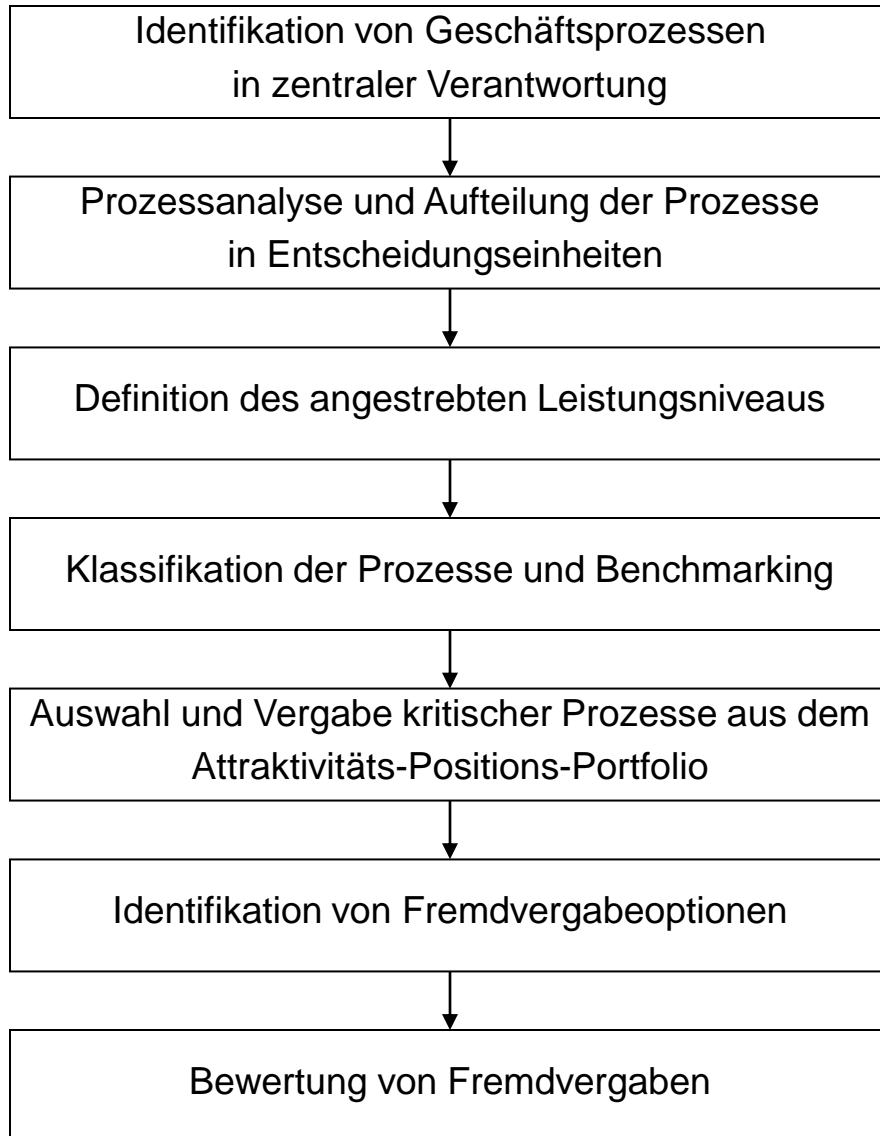
Definition von Leistungsniveaus




... identifiziert fremdvergabefähige Einzelteile oder komplette Dienstleistungsaktivitäten.

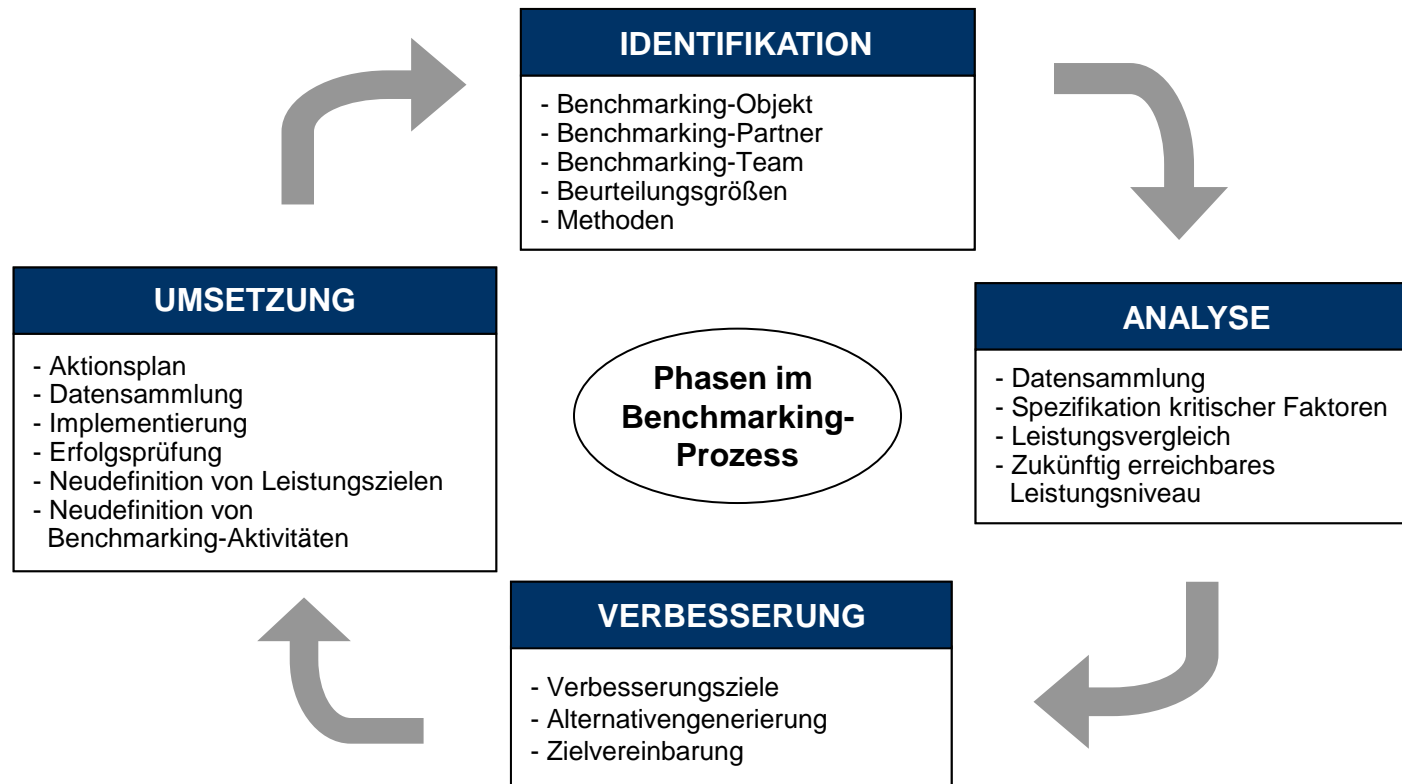
➔ ... identifiziert fremdvergabefähige Einzelteile oder komplette Dienstleistungsaktivitäten.

Zero Base Planung ist ...



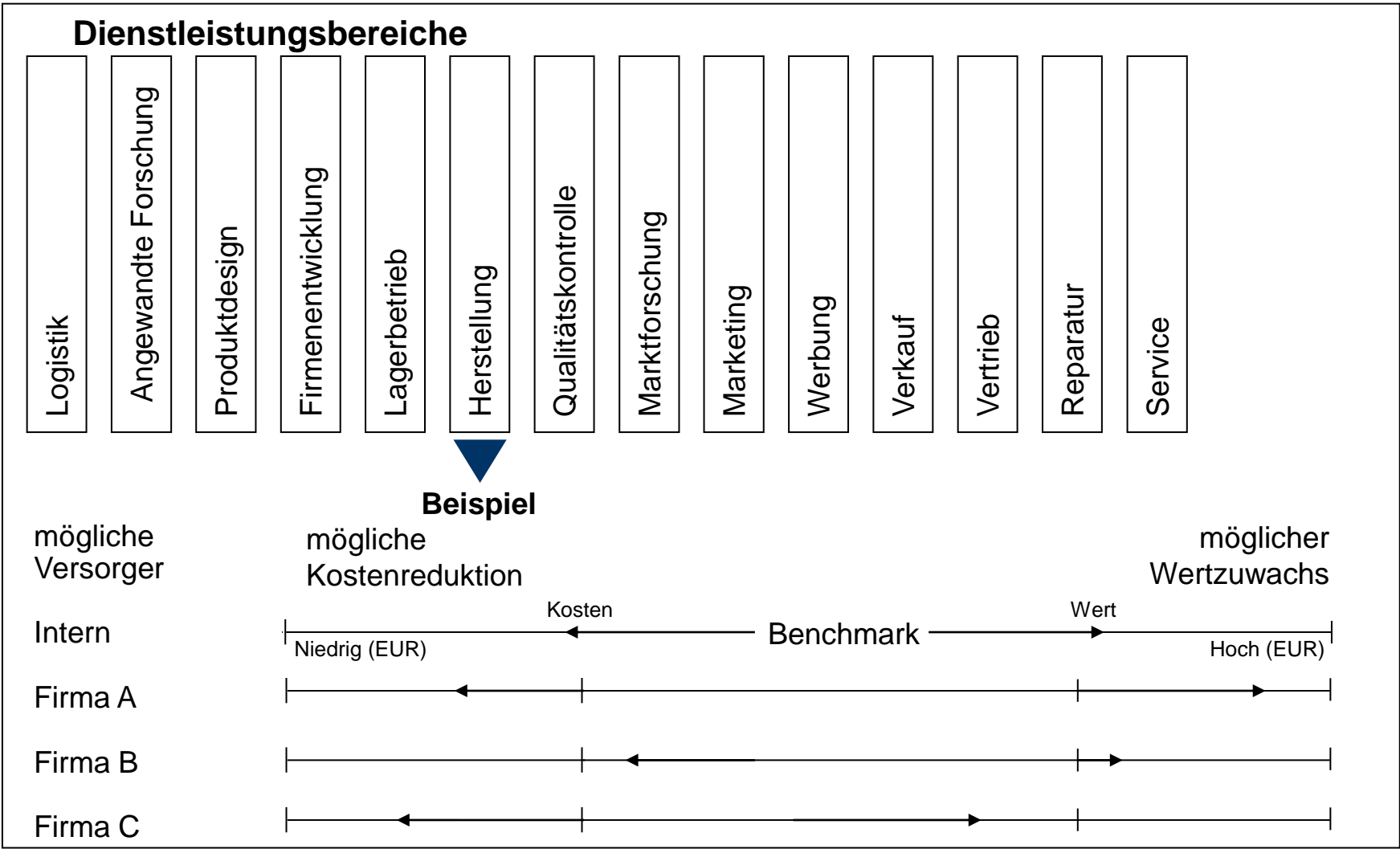
- Prozessanalyse und Anwendung auf vorhandene Schnittstellen.
- Aufdeckung problematischer Aufwands-Nutzen-Relationen.
- Wertanalytische Betrachtung der eigenen Leistungstiefe.
- Vergleich der Leistungstiefe und Prozesseffizienz mit ...
 - potenziellen Lieferanten,
 - Konkurrenten und
 - branchenübergreifender Best Practice im Rahmen eines Benchmarking.

 ... die Basis zur Bestimmung der Leistungstiefe von Zentralfunktionen.



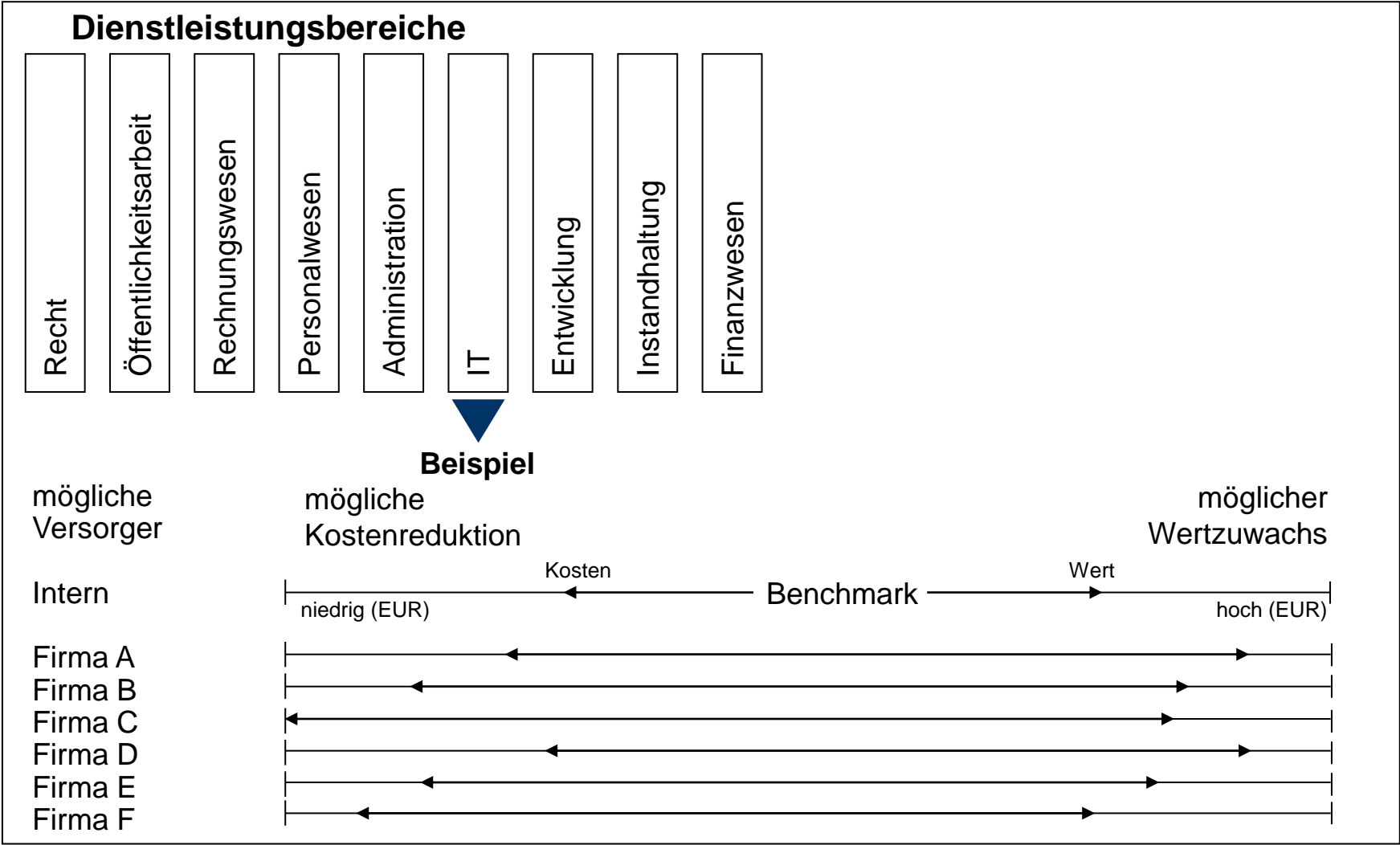
- ➔** Das Benchmarking wird eingesetzt zur Identifikation
- möglicher Fremdvergabepartner,
 - der Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Leistungsniveaus und
 - zur Ermittlung alternativen Szenarien.

Benchmarking ...



➔ ... zur Identifikation von Insourcing-Potenzialen.

Benchmarking ...



➔ ... zur Ermittlung von Outsourcing-Potenzialen.

Die Kriterien für ...

Kundenwert/Markteffektivität


- Erfolgsfaktor 1
- Erfolgsfaktor 2
- Erfolgsfaktor 3
- ...
- Erfolgsfaktor n

Dauerhafte Differenzierung

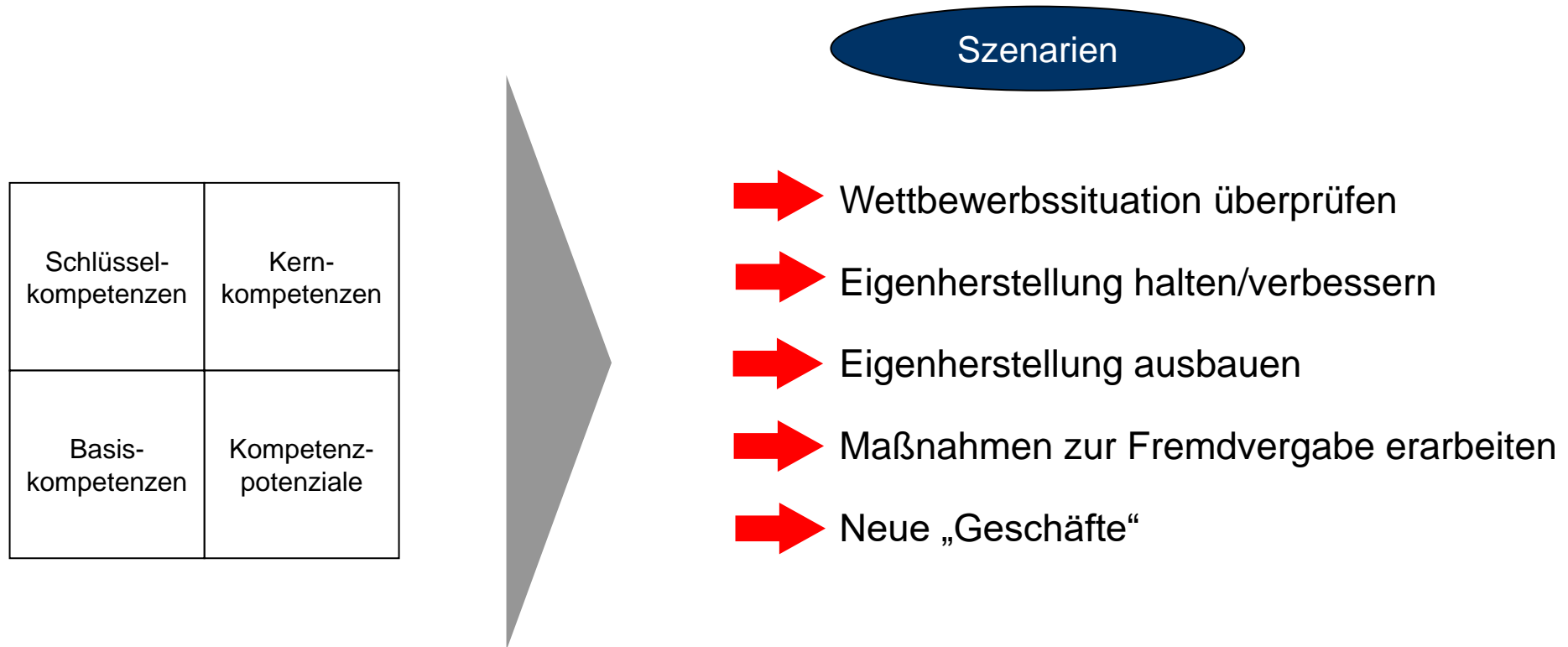
- Ressourcenposition
- Technologieposition
- Prozesssicherheit
- Bezugsmöglichkeit am Markt
- Substituierbarkeit
- Kostenposition



Markteffektivität	1	Schlüsselkompetenz	2	Kernkompetenz
	3	Basiskompetenz	4	Kompetenzpotenziale
	Dauerhafte Differenzierung			

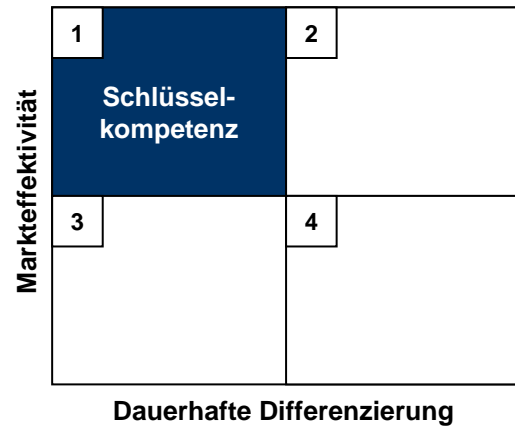
 ... die Klassifizierung von Kernkompetenzen bilden der Kundenwert/Markteffektivität sowie die dauerhafte Differenzierung.

Ein methodischer Ansatz erfordert ...



➔ ... die Bestimmung und Klassifizierung von Kompetenzen für die Ableitung von Normstrategien.

Schlüsselkompetenzen sind ...



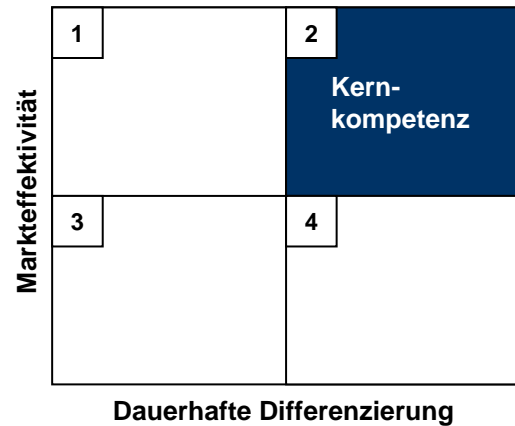
- Schlüsselkompetenzen sind ein Weg, um ein Unternehmen im Markt zu positionieren, aber Wettbewerber könnten diese Kompetenzen sehr schnell imitieren.
- Fähigkeit, den Markt dadurch zu vergrößern, Erster zu sein!

Beispiele:

- Effizienz beim Zeitmanagement, z.B. bei Sony in Video- und Audiosystemen,
- „Lean Management“ wie bei Toyota praktiziert,
- Einführung eines neuen Qualitätsstandards wie bei Motorola und
- Strategische Allianzen.

 ... durch eine starke Markteffektivität und eine schwache Differenzierung gekennzeichnet.

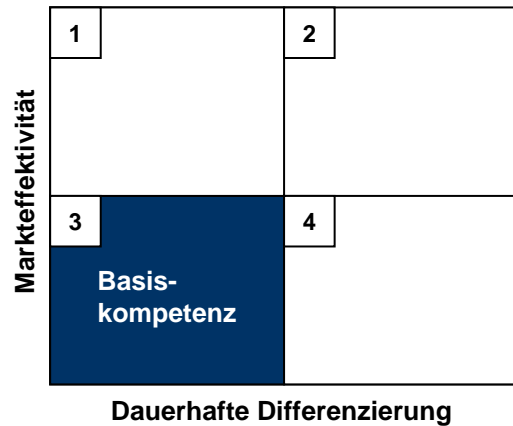
Kernkompetenzen ermöglichen ...



- Dauerhafte Differenzierung:
 - Kein anderer Wettbewerber verfügt über ähnliche Fähigkeiten.
 - Es ist für Wettbewerber sehr schwer, sie zu imitieren.
 - Sie repräsentieren das Ergebnis einer Lernkurve.
 - Der Vorteil der Differenzierung ist lang anhaltend.
- Hohe Markteffektivität:
 - Sie tragen erheblich zum Kundennutzen bei.

 ... den Aufbau von hohen Markteintrittsbarrieren.

Basiskompetenzen sind durch ...

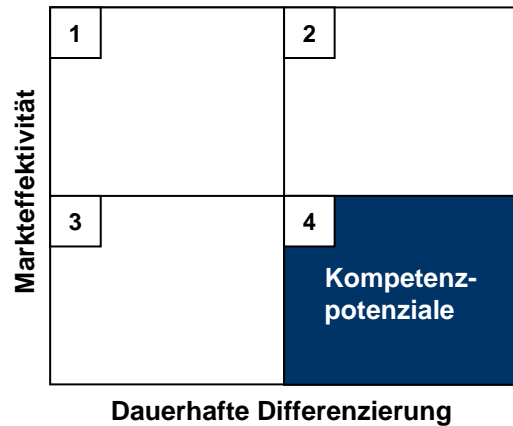


- Basiskompetenzen sind „normale“ Fähigkeiten, die notwendig sind, um ein Geschäft zu führen; sie können von den Kunden anerkannt werden, aber Wettbewerber erbringen ähnliche Leistungen.
- Schlüsselkompetenzen werden zu Basisfähigkeiten, wenn sie von Wettbewerbern imitiert werden.
- Beispiele:
 - Effizienz des Zeitmanagements in der Computerindustrie.
 - Effizienz des Kostenmanagements in der Automobilzulieferindustrie.

➔ ... eine schwache Markteffektivität und ein schwaches Differenzierungspotenzial gekennzeichnet.


Kompetenzpotenziale sind ...

- **Kunden zahlen nicht nur für diese Fähigkeiten und es gibt keinen Wettbewerber mit der gleichen Leistung.**

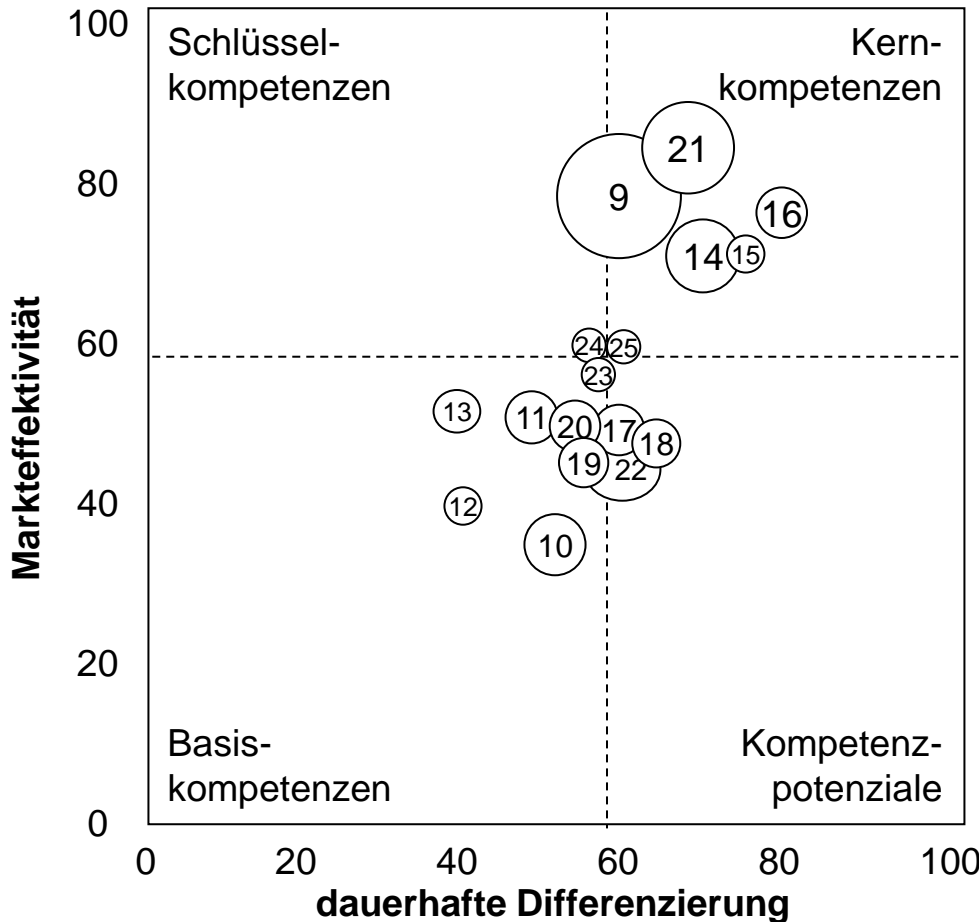


1. Diese Kompetenz kann **Ballast** sein:
- Fähigkeit, Komplexität zu reduzieren, z.B. TQM-Know-how in einem Kohlebergwerk.

2. Diese Kompetenz kann ein **Chance** sein:
- Mögliche Erschließung neuer Märkte oder neuer Produkte.
 - Neue Wertschöpfung in bestehenden Geschäften, z.B. TQM-Know-how in einer Maschinenbau-Firma.

 ... durch eine lang anhaltende Differenzierung und eine schwache Markteffektivität gekennzeichnet.

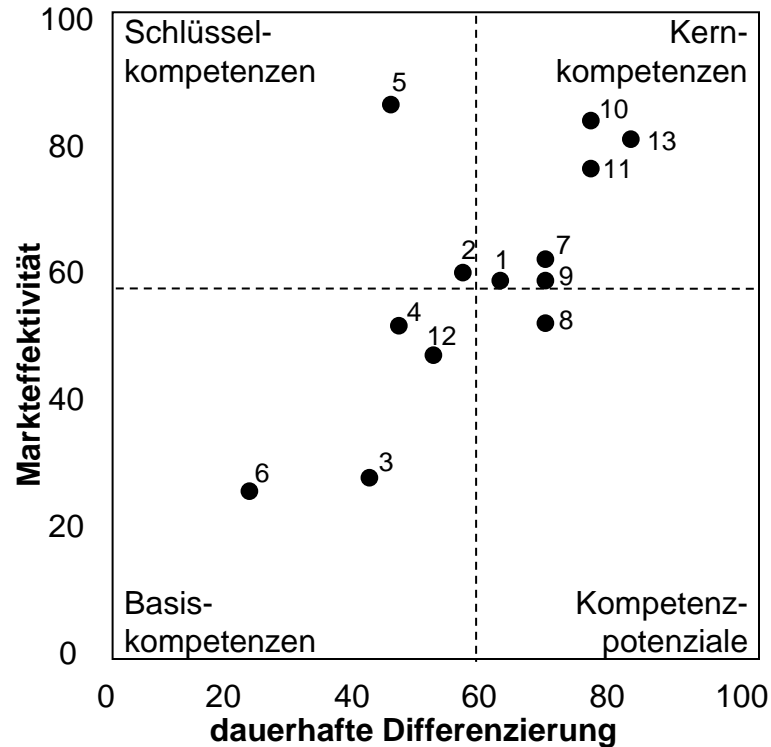
Ist-Kernkompetenzen-Portfolio Baugruppe



9	Grundausrüstung	267 h
10	Getriebe	79 h
11	Elektroinstallation	31 h
12	Kette	2 h
13	Entstäuber	19 h
14	Ausrüstung	137 h
15	Hauben	17 h
16	Verschweißung	74 h
17	Luftinstallation	31 h
18	Wasserinstallation	26 h
19	Versorgung	37 h
20	Ventil unten	69 h
21	Füllstation	170 h
22	Ventil oben	67 h
23	Motor-Teile	1 h
24	Motor A	1 h
25	Dampfregler	14 h
		1042 h

➔ Die Baugruppen 10, 11, 12, 13, 17, 18, 19, 20, 22 sind potenzielle Outsourcing fähige Komponenten.

Ist-Kernkompetenzen-Portfolio Logistik

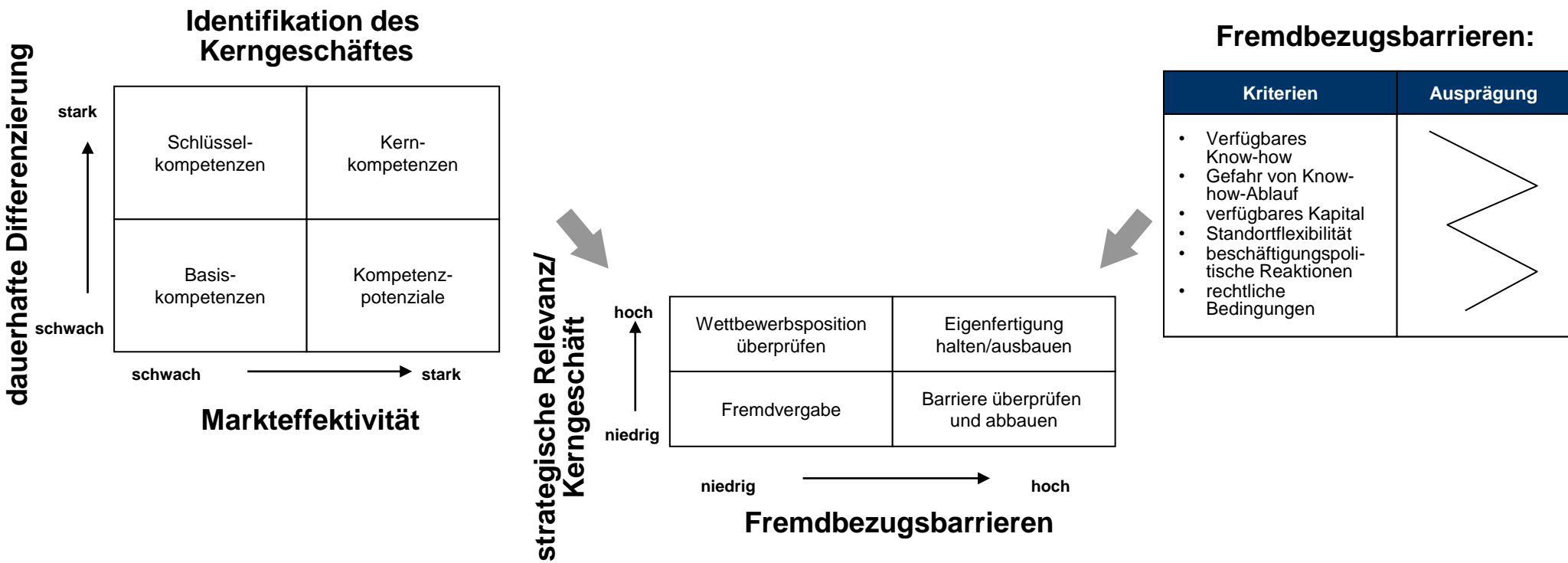


- 1 Lagerung
- 2 Transport
- 3 Wareneingang
- 4 Versand
- 5 ET-Versand
- 6 Entsorgung
- 7 Planung
- 8 Disposition
- 9 Steuerung
- 10 Kundenauftragsbearbeitung
- 11 Logistik-Management
- 12 Logistik-Controlling
- 13 Logistik-F&E

➔ Sowohl hinsichtlich der Markteffektivität als auch der dauerhaften Differenzierung werden die logistischen Prozesse beherrscht.

➔ Für die Frage des Outsourcing logistischer Leistungen spielt vor allem die Beibehaltung dieser relativ guten Position durch eine Kooperation eine Rolle.

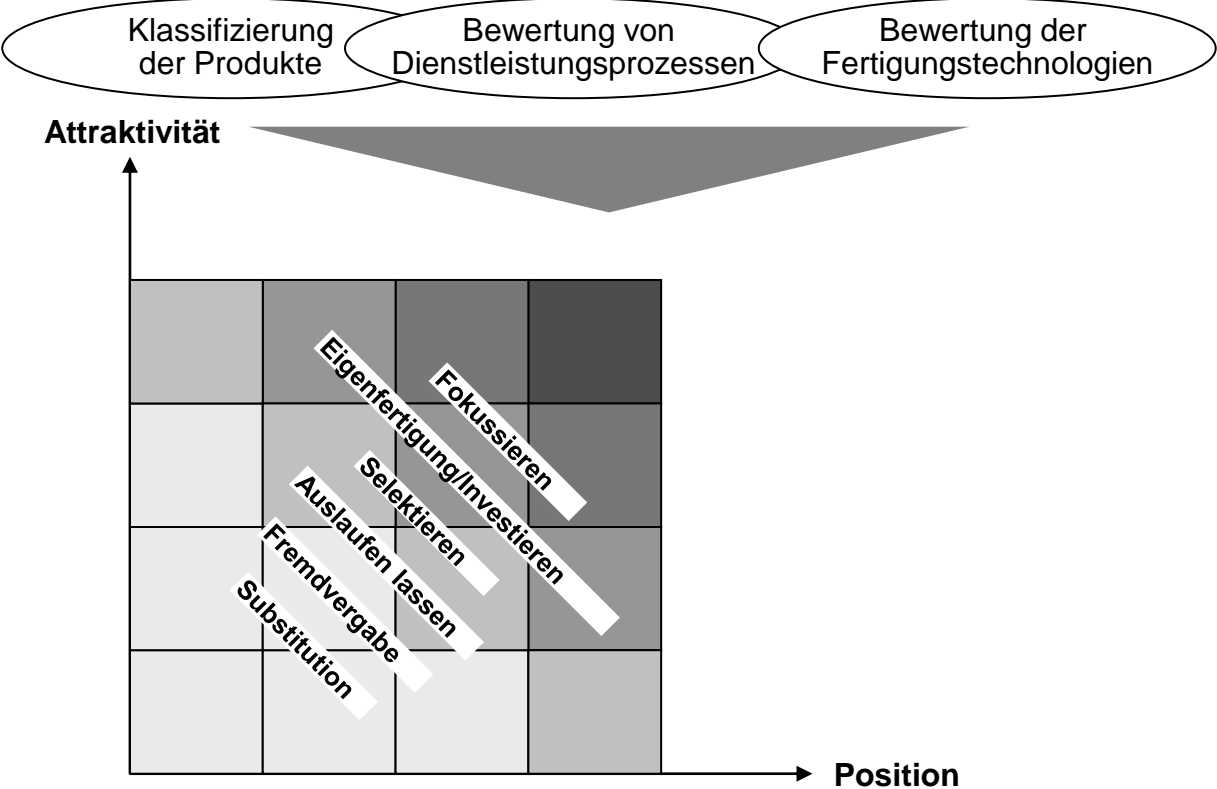
Normstrategien zur Bestimmung der Leistungstiefe ...



➔ ... basieren auf der Identifikation des Kerngeschäftes und der relevanten Fremdbezugsbarrieren.

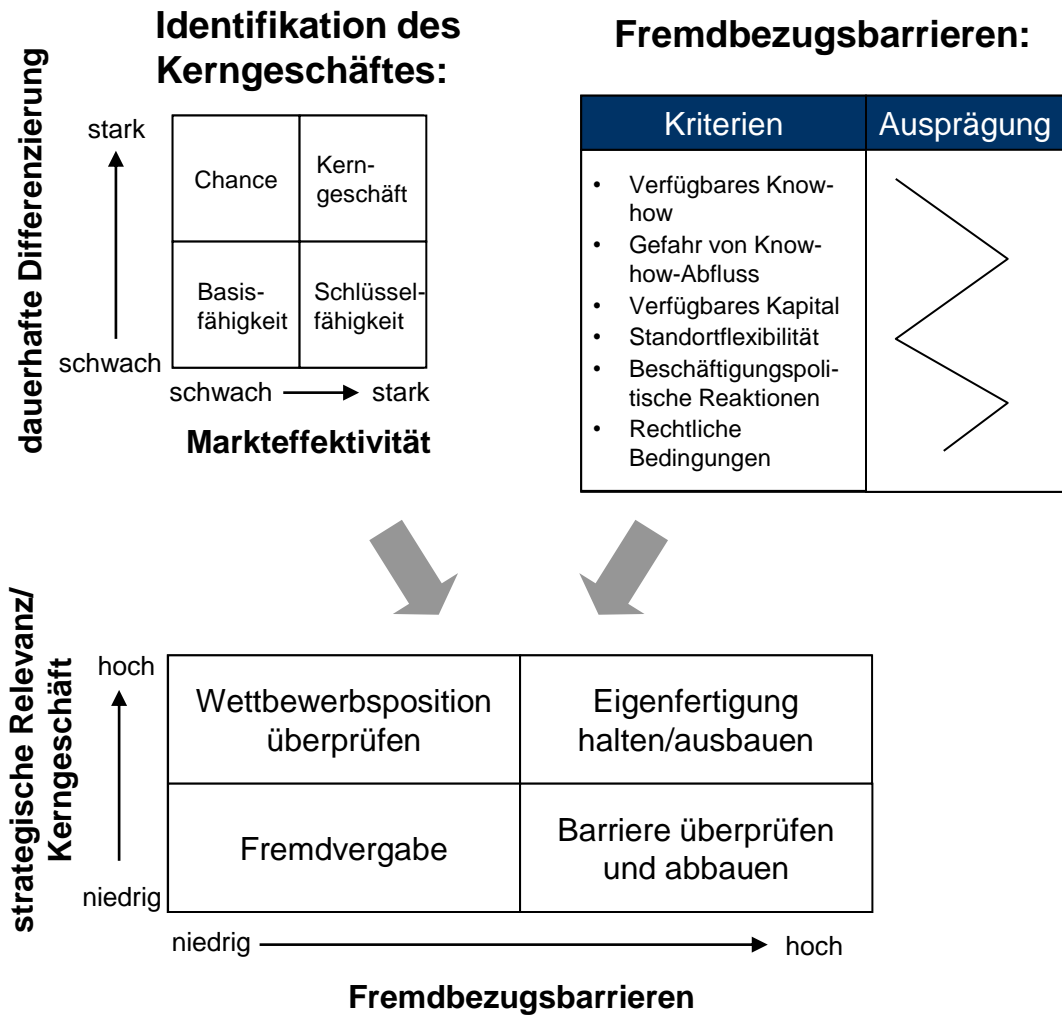
➔ ... zeichnen sich durch dauerhafte Differenzierungsmöglichkeiten und hohe Markteffektivität aus.

Die Ergebnisse der Einzelanalysen ...



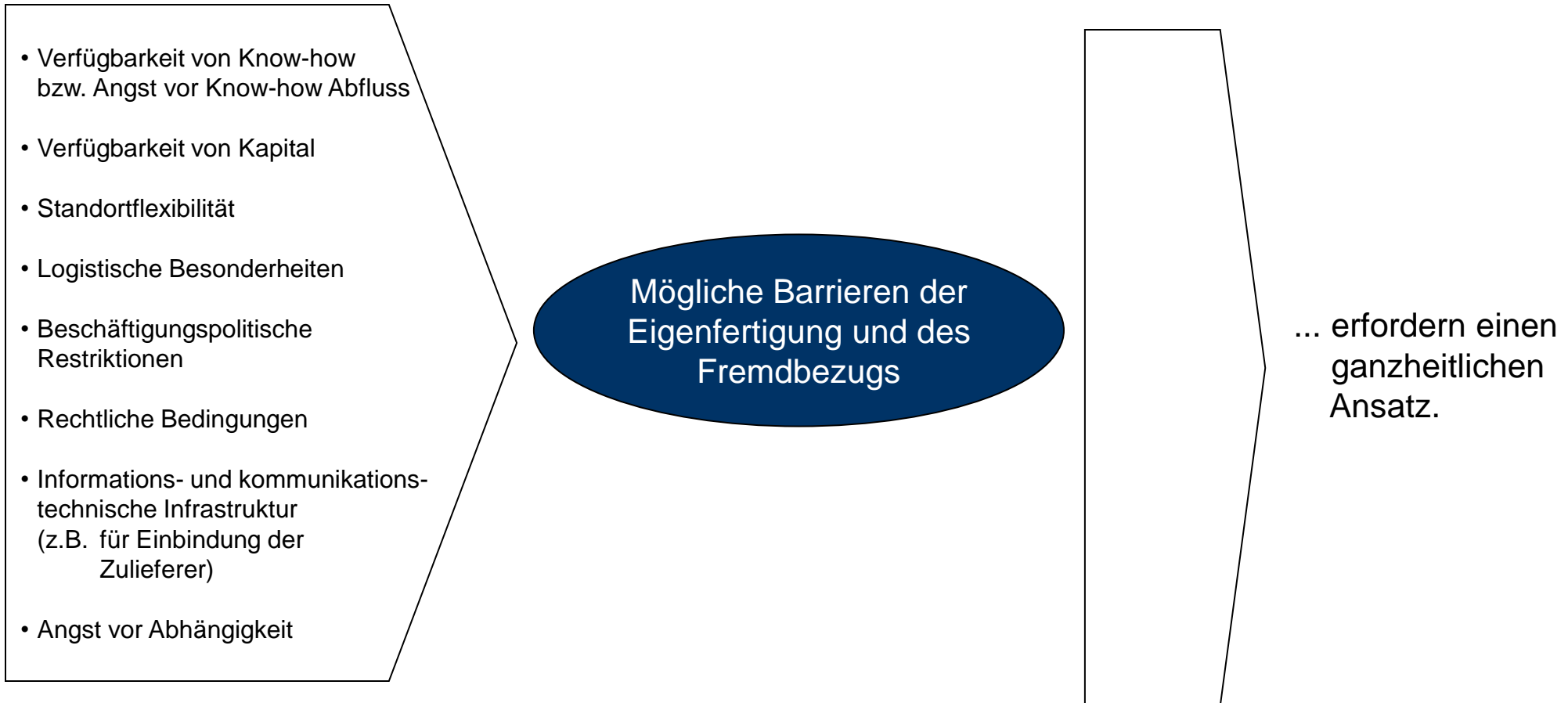
⇒ Selektive Felder sind in der Szenariobildung als Alternativen zu berücksichtigen.
⇒ ... sind unter Berücksichtigung der gegenseitigen Beeinflussung in einer Normstrategie abzubilden.


Normstrategien zur Leistungstiefenbestimmung ...



➔ ... basieren auf der Identifikation von Kerngeschäft und relevanten Fremdbezugsbarrieren.

Mögliche Fremdbezugs-Barrieren ...




 ... erfordern eine Betrachtung der Leistungstiefe im Kerngeschäft, im Prozesskettengeschäft und in der Kannfertigung.

Mögliche Fremdbezugs-Barrieren

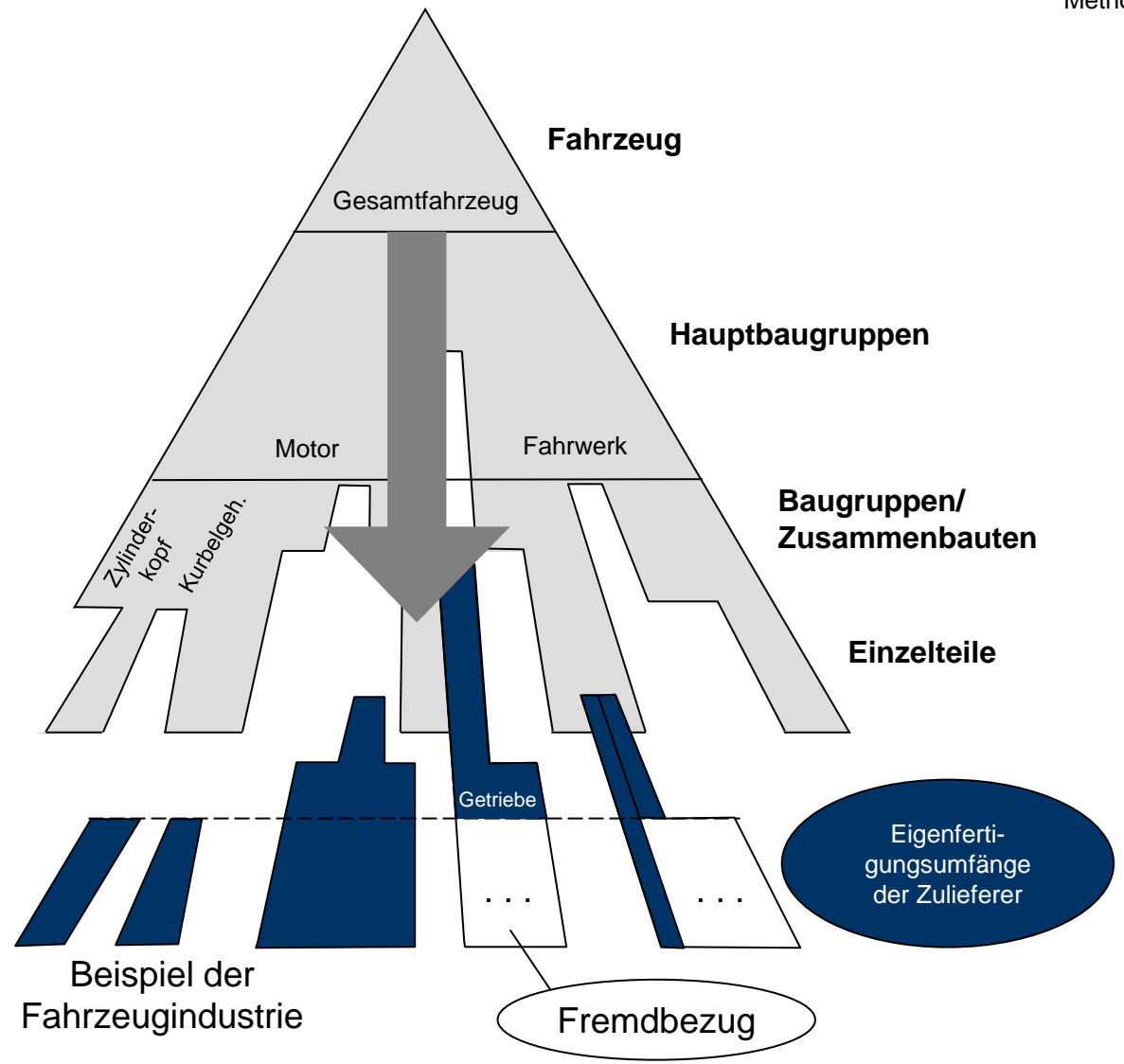
Gestaltungs- optionen	Option I	Option II	Option III
Wirkung auf			
Investitionsbedarf			
Betriebsgröße/Auslastung			
Humankapital			
Flexibilität			
Image			
Produktions-Know-how			
Abhängigkeit von Dritten			
Soziales Umfeld			
Umwelt			
Innovationstätigkeit			
Lieferbereitschaft			
Qualität			



○ günstig ◐ neutral ● ungünstig

 Der Einfluss der Gestaltungsoptionen auf die identifizierten Erfolgsfaktoren ist zu prüfen.

Vorgehensweise zur Abgrenzung ...



➔ ... fremdvergabefähiger Module.

Verknüpfung der Analyseergebnisse dient ...

Produkt-Prozess-Matrix

		Fertigungstechnologie			Σ
		1	2	n	
Produktgruppe	A		Inanspruchnahme des Verfahrens 2 durch Funktionsgruppe A		Gesamtstunden von Produkt A
	B				
	n				
	Σ		Gesamtstunden von Technologie 2		Σ =Gesamtstunden Produktion t/t+n

Technologie-Dienstleistungs-Matrix

		Fertigungstechnologie			Σ
		1	2	n	
Dienstleistungsprozess	A		Inanspruchnahme der Dienstleistung A durch Technologie 2		Gesamtstunden Dienstleistung A
	B				
	n				
	Σ		Gesamtstunden von Technologie 2		

 ... zur Visualisierung der Kapazitätsanteile der Produktgruppen an unterschiedlichen Fertigungstechnologien.

Marktwertorientierte Kapitalwertermittlung ...

Auf Basis des abgezinsten Net-Cash-Flows wird der Kapitalwert ermittelt

	Option 3				
	Option 2				
	Option 1	200...	200...	200...	200...
Gesamtumsatz					
Gesamtleistung					
<ul style="list-style-type: none"> • Materialkosten • Materialgemeinkosten • Sondereinzelkosten Fertigung					
<ul style="list-style-type: none"> • Reparaturkosten • Sonstige Sachkosten • Fremdleistungen • Kapitalkosten • Direkte Lohnkosten 					
Summe direkter Kosten					
<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinkosten Lohn • Raumkosten • Sonstige Gemeinkosten 					
Summe indirekter Kosten					
Umlagen Zentralbereiche					
Betriebsergebnis					
Abschreibungen					
Investitionen					
Net-Cash-Flow (nach Invest.)	NCF _{G1}	NCF _{G2}	NCF _{G4}	NCF _{G5}	

➔ Die Auswirkungen der Optionen auf einzelne Kostenarten wird abgeschätzt, um damit Net-Cash-Flows, pro Szenario und konsolidiert, zu ermitteln.

➔ Für verschiedene Optionen werden Barwerte sowohl auf Produktionsebene als auch für das gesamte Geschäft gerechnet.

➔ Die wichtigsten Optionen werden weiteren Sensitivitätsanalysen unterworfen (z.B. Zinsfluss, Umsatzänderungen, Personalkostenänderungen etc.).

➔ Eventuelle Zusatzerlöse und Zusatzkosten von Veränderungsmaßnahmen werden berücksichtigt.

➔ ... zur Bestimmung der monetären Auswirkungen der Szenarien zur Neuausrichtung der Leistungstiefe.

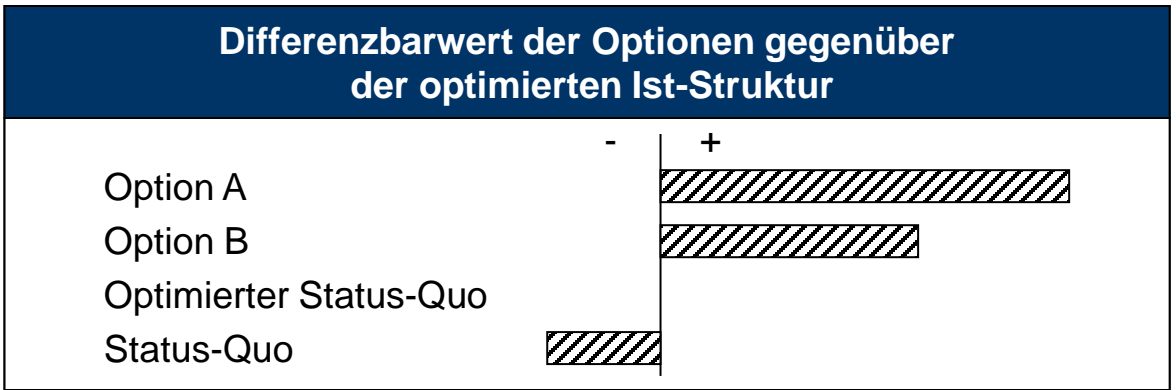
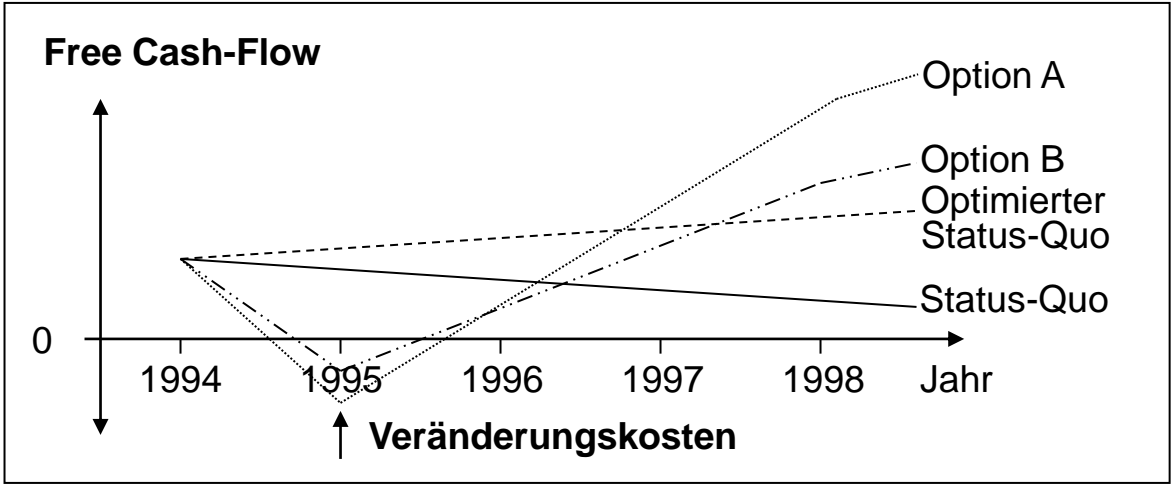
Marktwertorientierte Kapitalwertermittlung

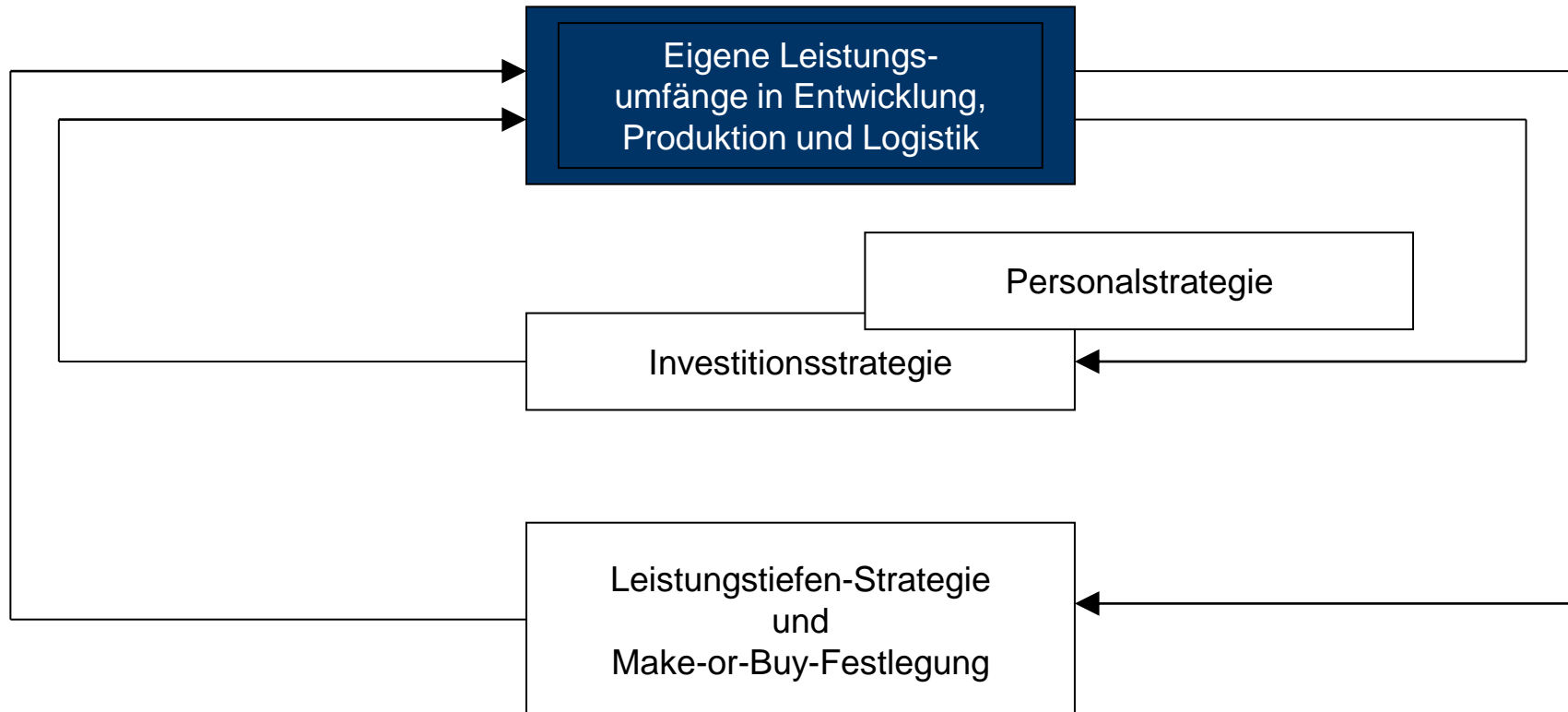
Die monetären Effekte der verschiedenen Optionen zur Neuausrichtung der Kernkompetenzen sind auf der Basis des Netto-Cash-Flow zu bewerten.

Erlöse/Kosten
<ul style="list-style-type: none"> • Nettoerlöse • Betriebskosten • Veränderungskosten (Verlage-rungskosten, Investitionen)



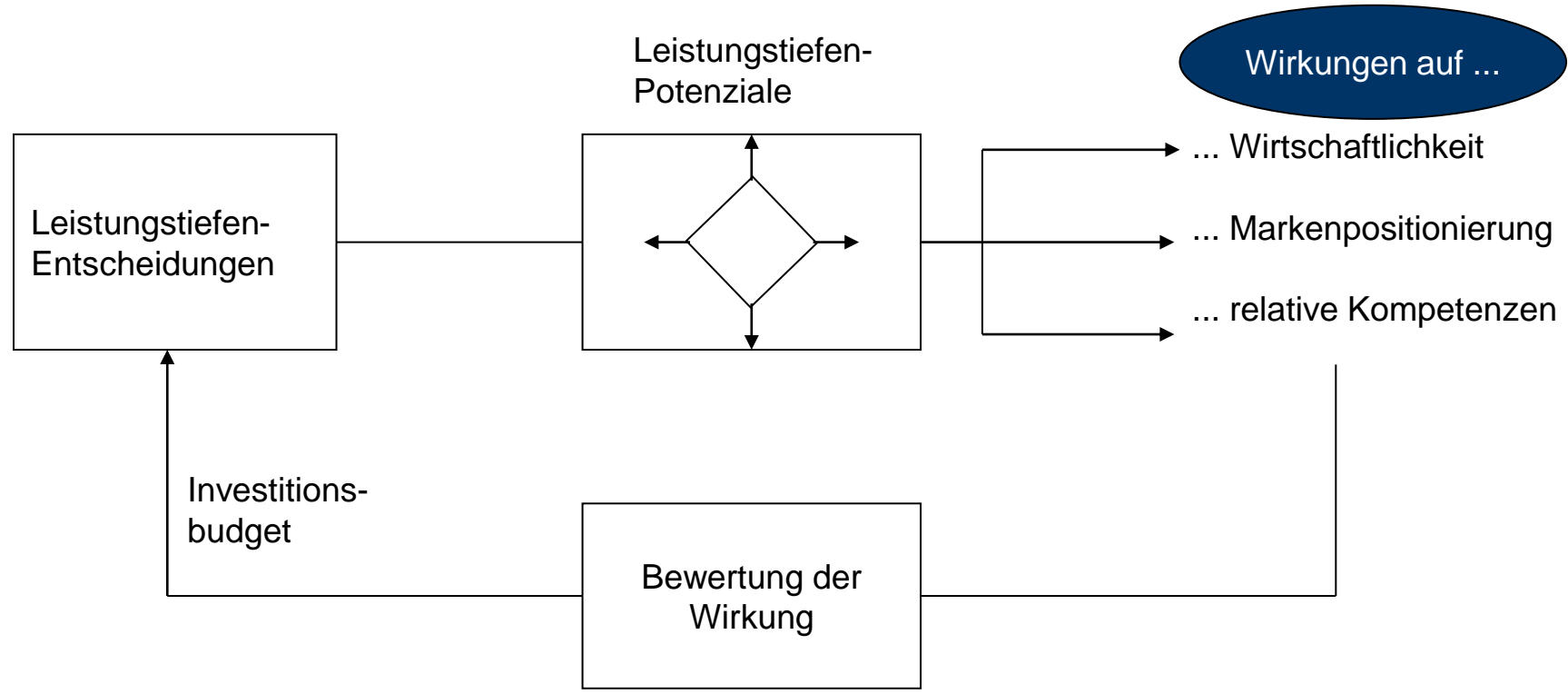
Barwertberechnung
Betriebsergebnis (Erlöse - Kosten) + Abschreibungen - Investitionen
Free Cash-Flow • Abzinsungsfaktor
Barwert der Optionen





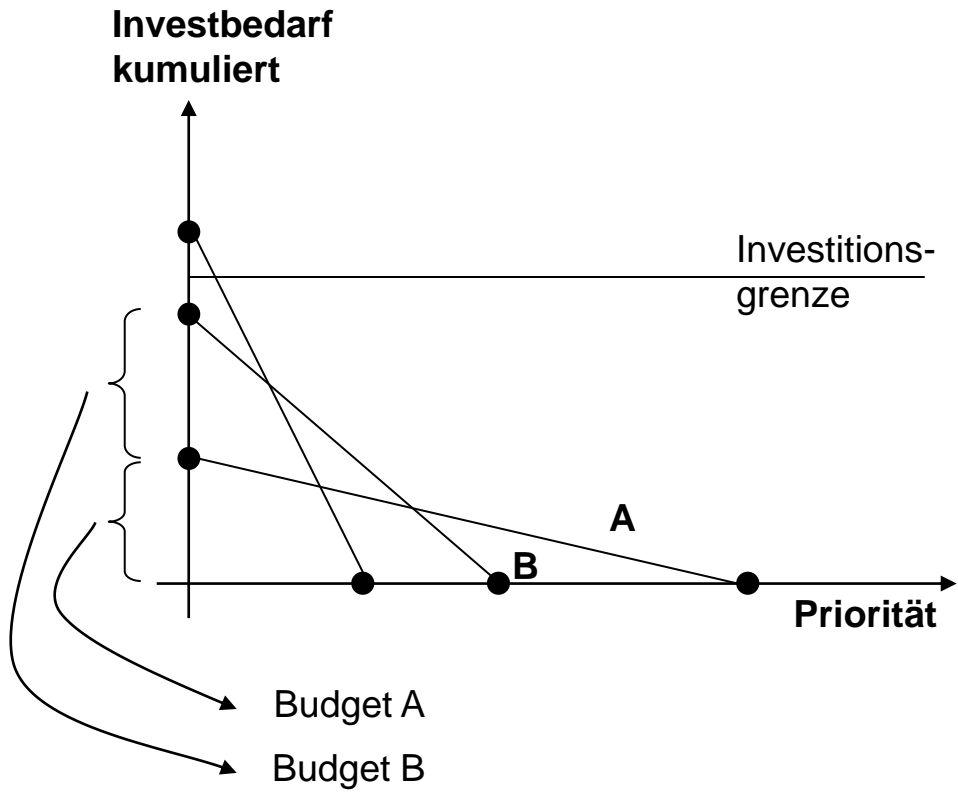
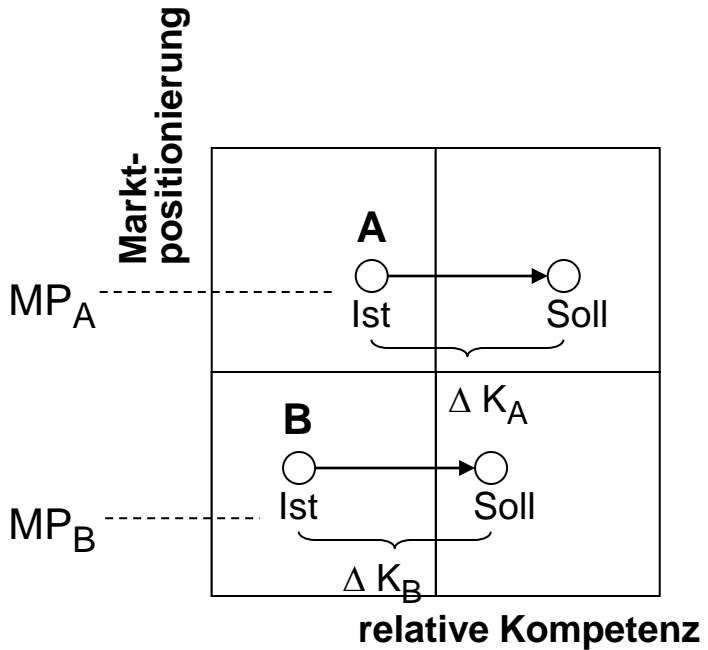
➔ ... ermöglichen die Sicherstellung der Leistungstiefenziele und eine Kontrolle der Investitionen.

Die Bestimmung der Investitionsbudgets ...



➔ ... setzt die Bewertung der Leistungstiefen-Wirkungen voraus.

Die Bewertung der Wirkung ...



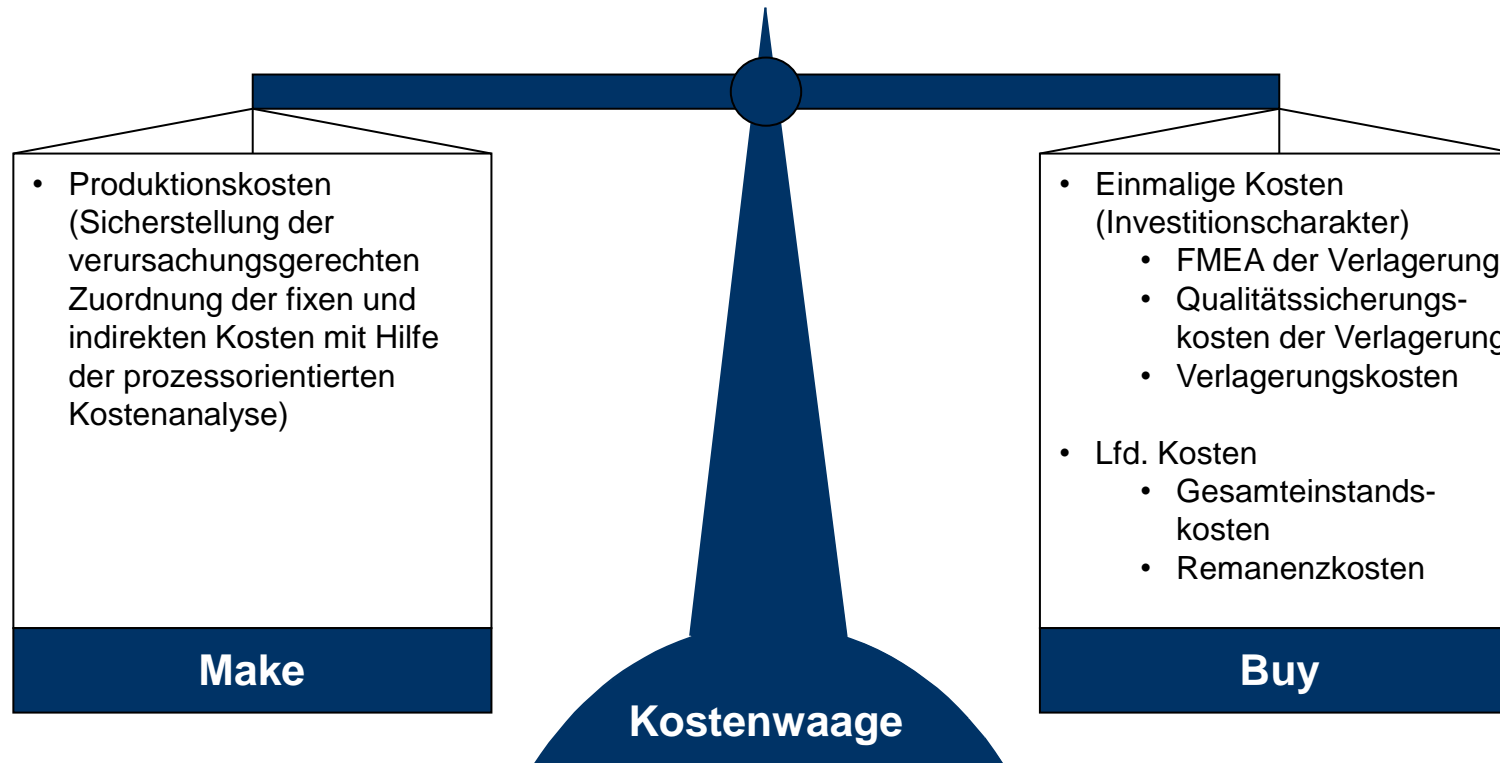
Höchstes Budget erhält das Projekt, welches die Kompetenzposition für ein Produkt mit höchster Markenposition am meistens verbessert.

Priorität = $\Delta K * MP$.

➔ ... von Leistungstiefen-Entscheidungen wird durch Wirtschaftlichkeitsrechnungen ergänzt.

Relevante Kosten für MoB-Vergleiche

Kostenarten	Untersuchungsumfang				
	Fertigungs- bereich	Kosten- stelle	Maschinen- bereich	Maschine	Teil
Fertigungslohn	✓	✓	✓	✓	
Gemeinkostenlohn	✓	✓	✓		
Gehaltsempfänger	✓	✓			
Instandhaltung	✓	✓	✓		
Hilfs- & Betriebsstoffe	✓	✓	✓	✓	
Ausschuss & Nacharbeit	✓	✓	✓	✓	✓
kalk. Energiekosten	✓	✓	✓	✓	✓
kalk. Raumkosten	✓	✓			
kalk. Kontrollkosten	✓				
kalk. Transportkosten	✓	✓	✓		
Materialkosten	✓	✓	✓	✓	✓
Fixkosten Sekundärstellen	✓	✓			
Sonstige Fixkosten (Planung)	✓	✓			
Umfang der relevanten Kosten	> Vollkosten	= Vollkosten	= prop. Kosten	< prop. Kosten	

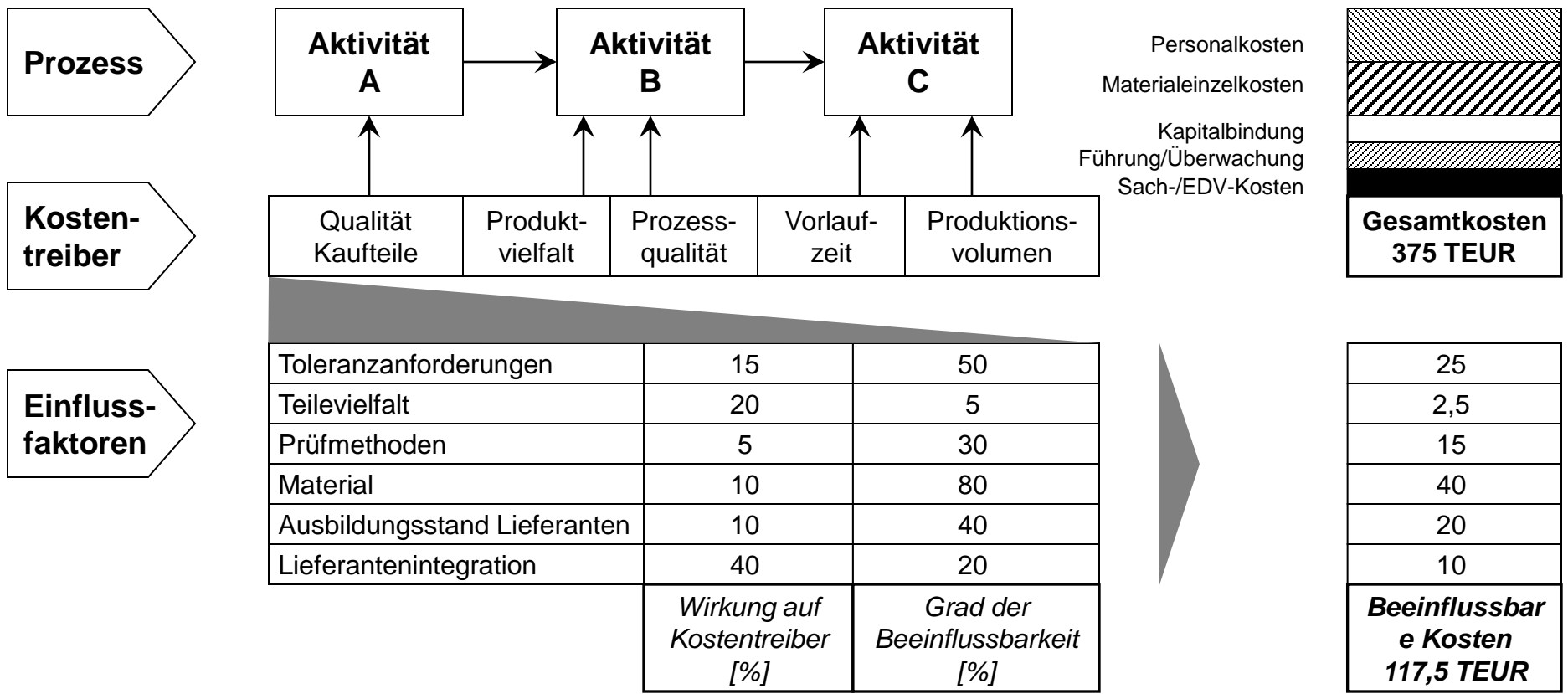


➔ Der Kostenvergleich ist einer Sensitivitätsanalyse zu unterziehen.

➔ Neben den Gesamteinstandskosten sind die einmaligen Kosten einer Verlagerung zu berücksichtigen.

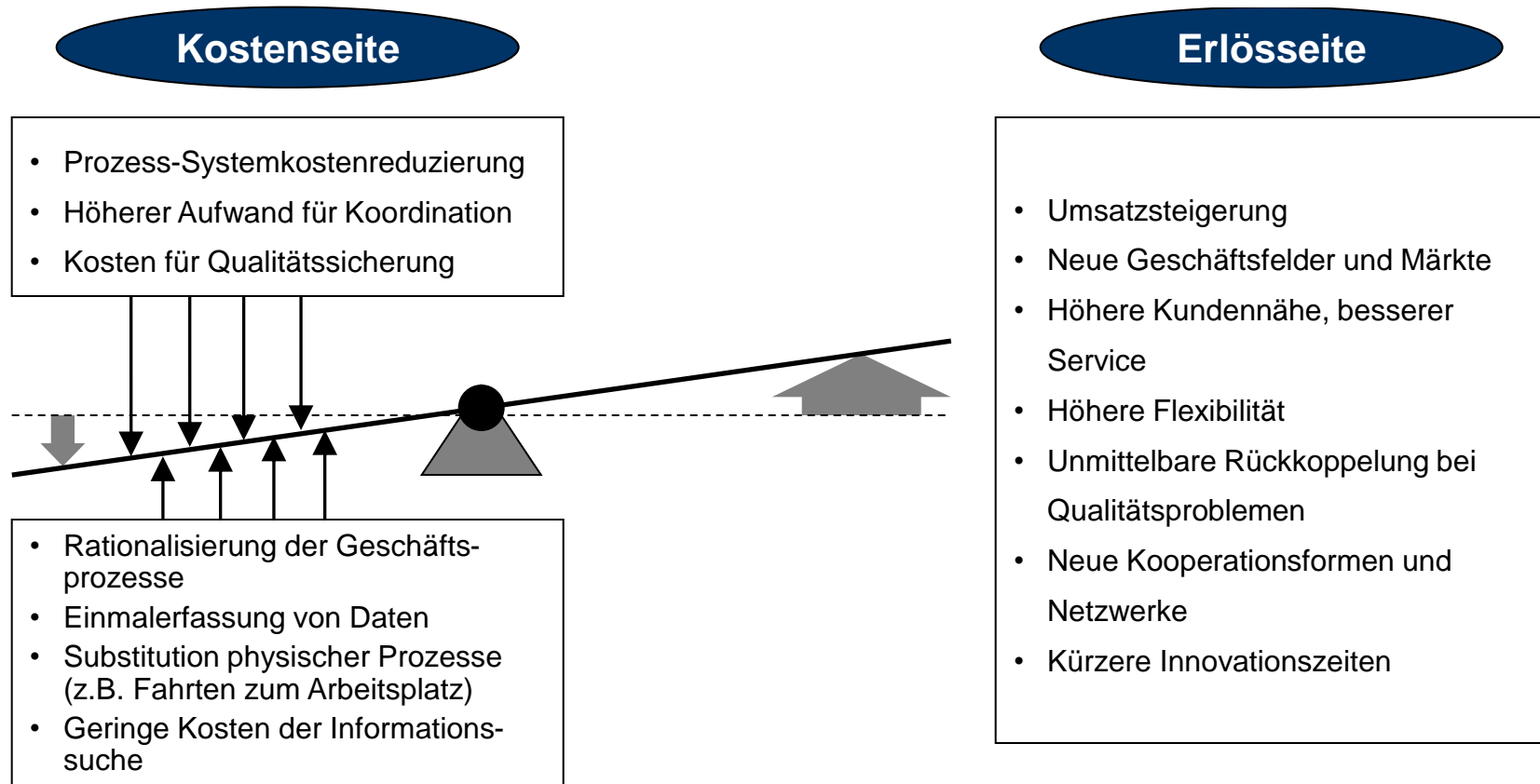
Prozesskostenanalyse

Beispiel



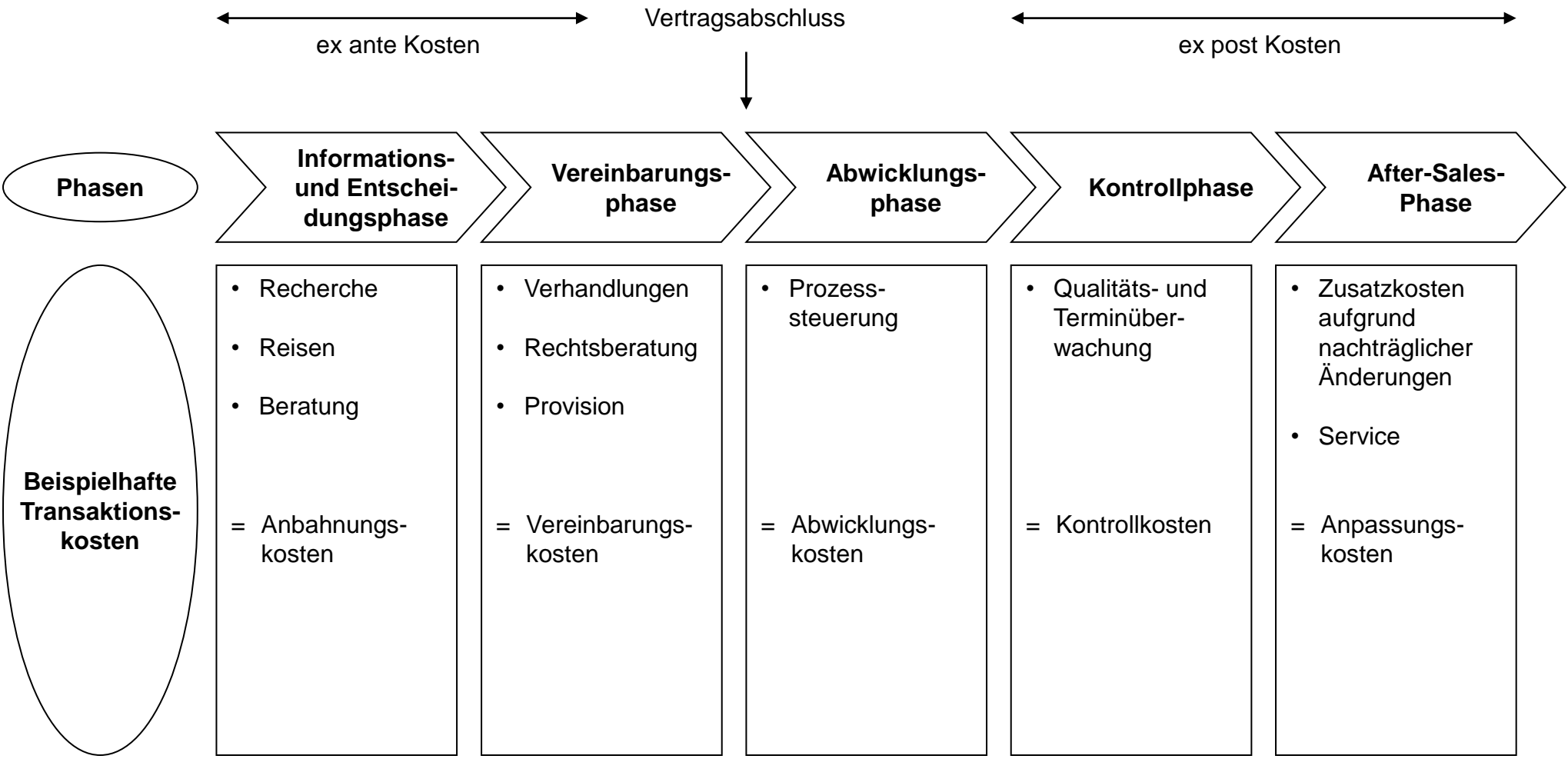
➔ Voraussetzung für Benchmark-Kostenvergleiche ist die Ermittlung der gesamten Prozesskosten und des beeinflussbaren Anteils.

Kosten- und Ertragseffekte



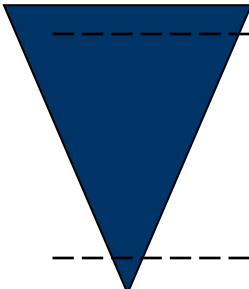
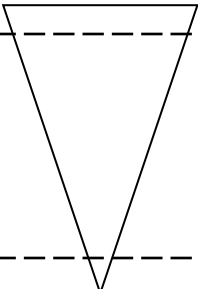
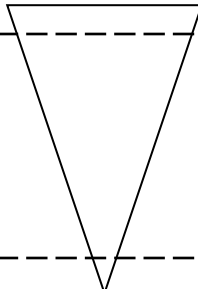
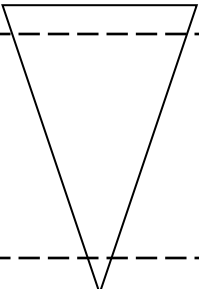
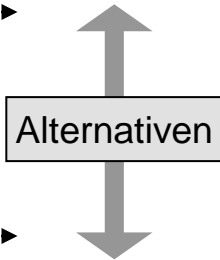
- ➔ Überproportionale Erlöswirkungen sind langfristig möglich.
- ➔ Je nach Anwendung sind Rationalisierungseffekte wie auch zusätzliche Aufwendungen möglich.

Eine Transaktion ...




... läuft grundsätzlich in 5 Phasen ab.

Die Grundempfehlungen ...

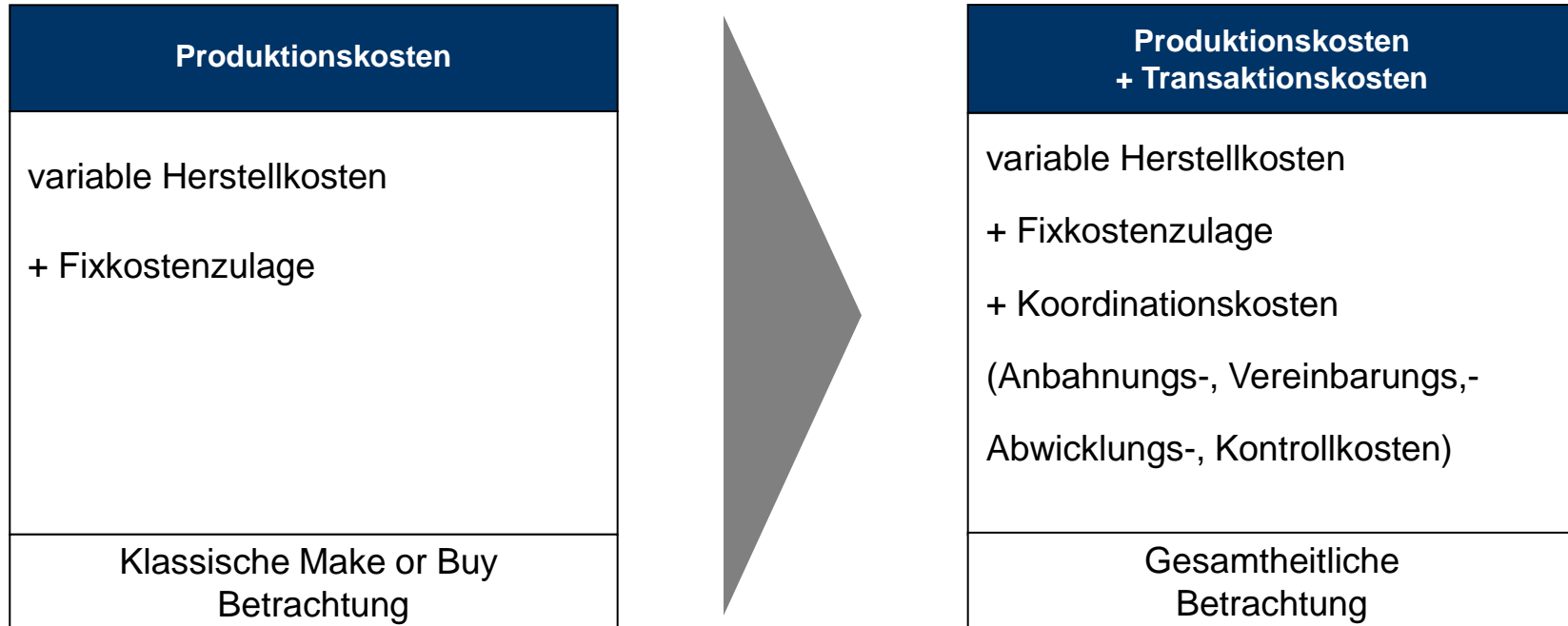
Indikatoren Leistungs- merkmale	Bei Eigenerstellung ergeben sich ...			Strategische Grundemp- fehlungen
	... Produktions- kostennachteile	... Koordinations- kostenvorteile	... Flexibilitäts- vorteile	
Spezifität Strategische Unsicherheit Relevanz				
hoch	keine/geringe	hohe	hohe	tendenziell Eigenerstellung
				
niedrig	hohe	keine	keine	tendenziell Fremderstellung


Daneben Einbeziehung, Analyse und Berücksichtigung von zusätzlichen Faktoren, z.B.

- Ein- und Auslagerungsbarrieren (Know-how, Lieferantenmarktsituation, Personalmaßnahmen, logistische Anforderungen)
- Strategische Rahmenbedingungen und Wettbewerbsverhalten

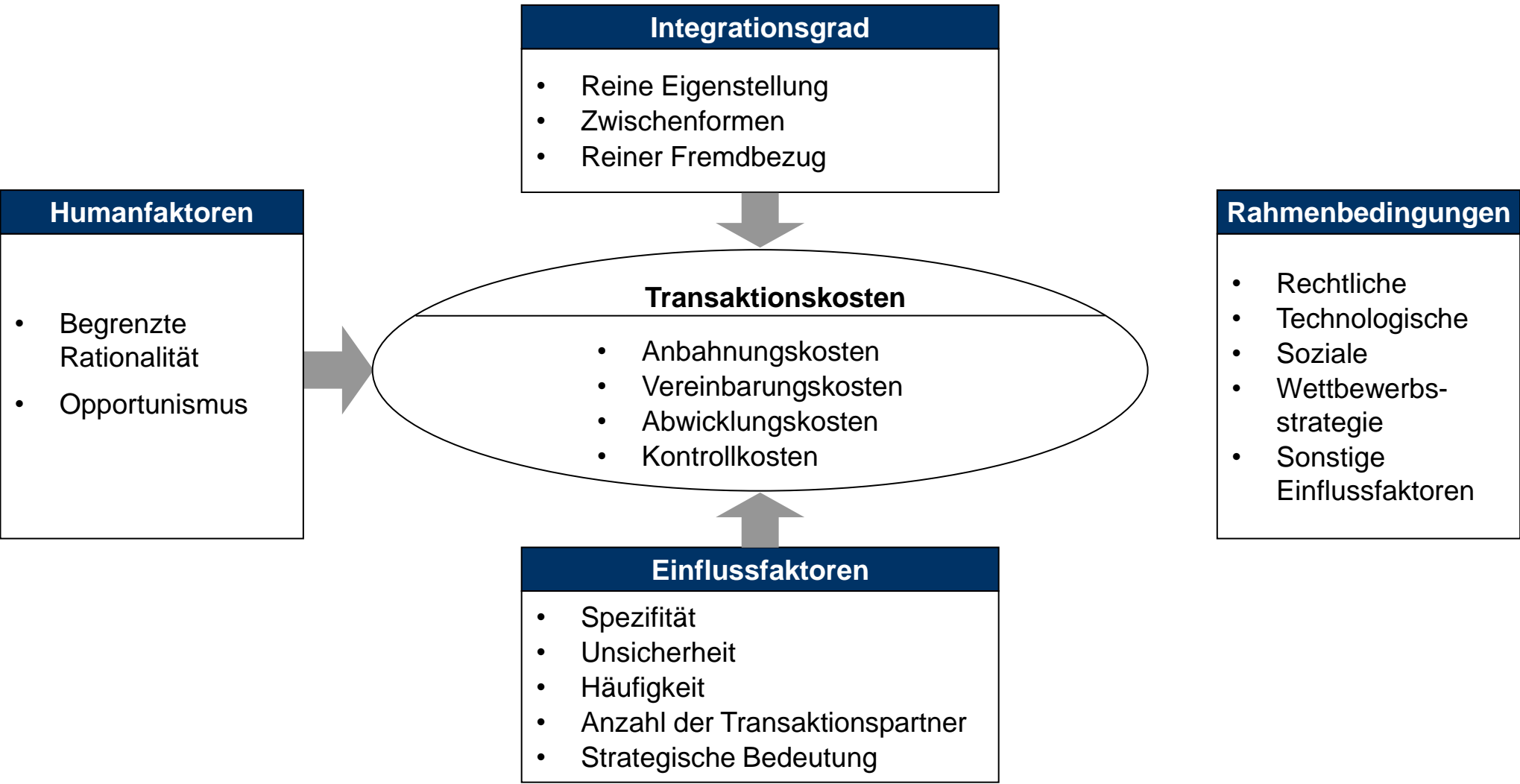
 ... der Transaktionskostenanalyse bewegen sich den zwischen den Polen Eigenerstellung und Fremdbezug.

Ein gesamtheitlicher Kostenvergleich ...



 ... muss sowohl interne Produktionskosten als auch externe Transaktionskosten umfassen.

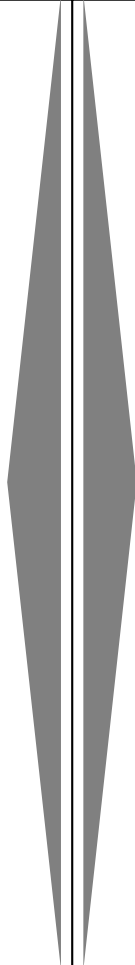
Die Transaktionskostendeterminanten ...

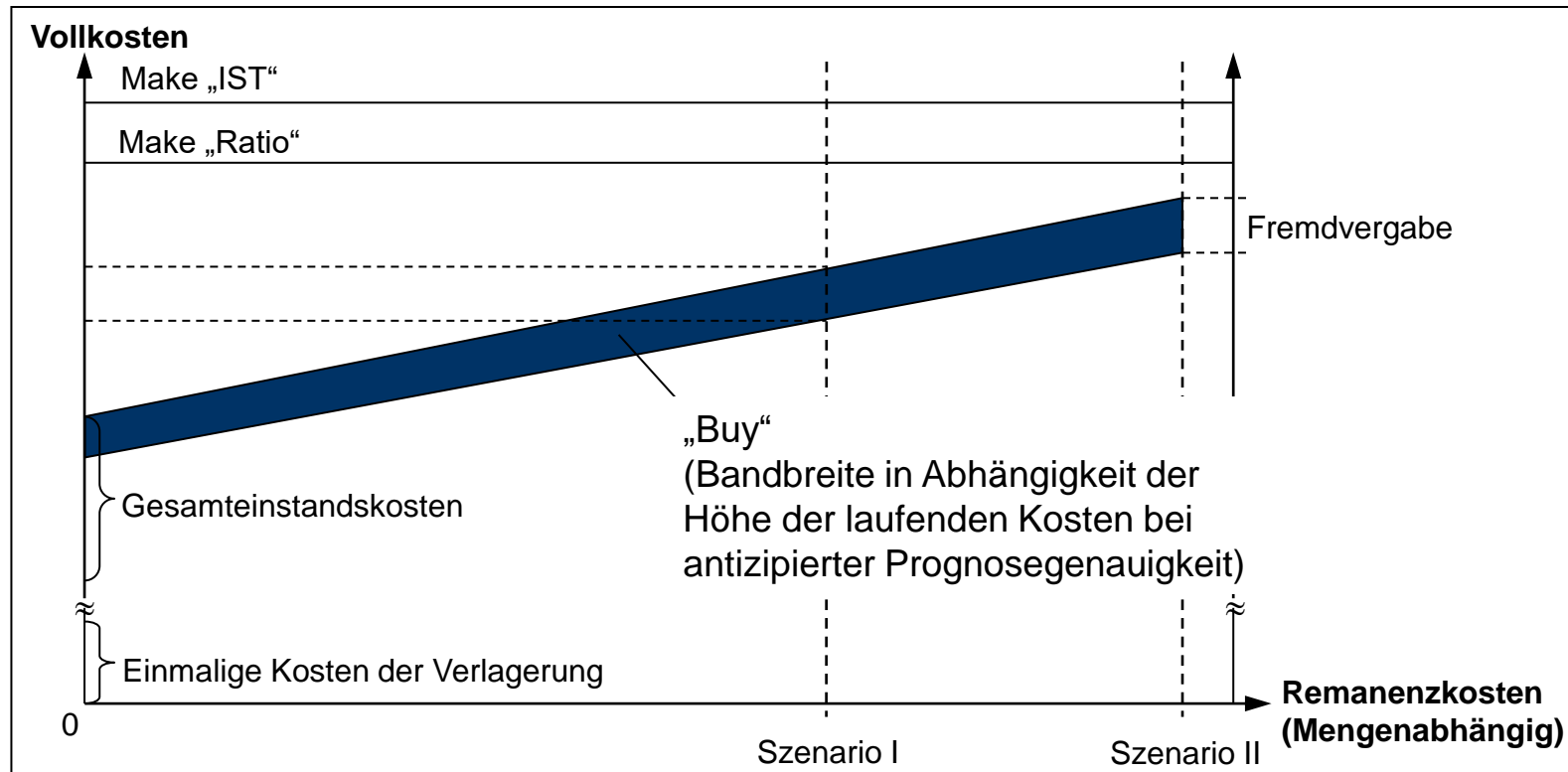


 ... bestimmen den optimalen Integrationsgrad.

Argumentenbilanz

Quelle: nach Knolmayer (1991)

PRO	Outsourcing	CONTRA
<p>Strategie Konzentration aufs Kerngeschäft Vorteile kleinerer Organisationen Kooperation statt Hierarchie Flexibilität Risikotransfer Standardisierung</p> <p>Leistung Hohe vielfältige Kompetenz des Dienstleistungsunternehmens Klar definierte Leistungen und Verantwortlichkeiten Starke Verfügbarkeit von Kapazitäten Höhere Effektivität bei Teilprivatisierung öffentlicher Betriebe</p> <p>Kosten Kostenreduktion im laufenden Betrieb „Neue“ Economies of Scale Variable statt fixe Kosten Gute Planbarkeit Indirekt bessere Verhandlungsposition gegenüber Systemanbietern</p> <p>Personal Mittelfristig Reduzierung der Personalprobleme</p> <p>Finanzen Finanzmittelbeschaffung Auswirkungen auf Jahresabschluss</p>		<p>Strategie Entstehen irreversibler Abhängigkeiten Akzeptanz in Fachabteilung Unterschiedliche Unternehmenskultur Störung zusammengehörender Prozesse Risiko der Zusammenarbeit Monopolbeziehungen bei Individuallösung</p> <p>Leistung Know-how-Verlust Übervorteilung durch Informationsdefizite Überwindung räumlicher Distanzen</p> <p>Kosten Transaktionskosten Switching Costs Probleme bei Softwarelizenzen Bezugsgrößenbestimmung für Entgelt Weniger informelle Kommunikation Steigende Telekommunikationskosten</p> <p>Personal Personalprobleme beim Übergang Motivationsprobleme</p>



- ➡ ... ermöglichen die Berücksichtigung von Prognoseungenauigkeiten.
- ➡ ... zeigen die Entwicklung der Kostenstruktur in Abhängigkeit der Stabilität des Szenarios.

Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)

Anforderungen des Marktes



Qualitätsmanagement über
Unternehmensgrenzen hinweg



FMEA

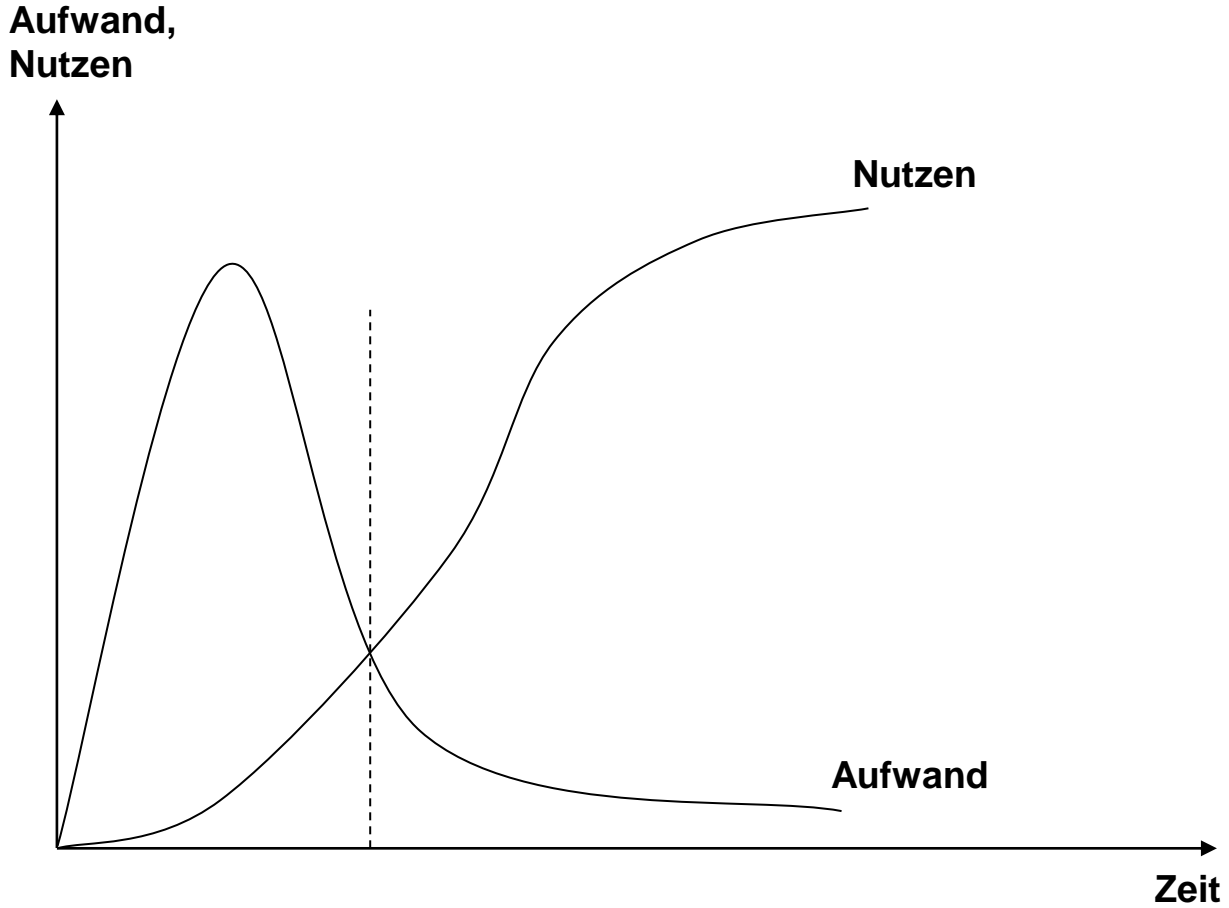
Methode der präventiven Qualitätssicherung, um

- mögliche Fehler,
- mögliche Folgen und
- mögliche Fehlerursachen

frühzeitig aufzuzeigen, zu bewerten und geeignete
Maßnahmen zur Vermeidung festzulegen.

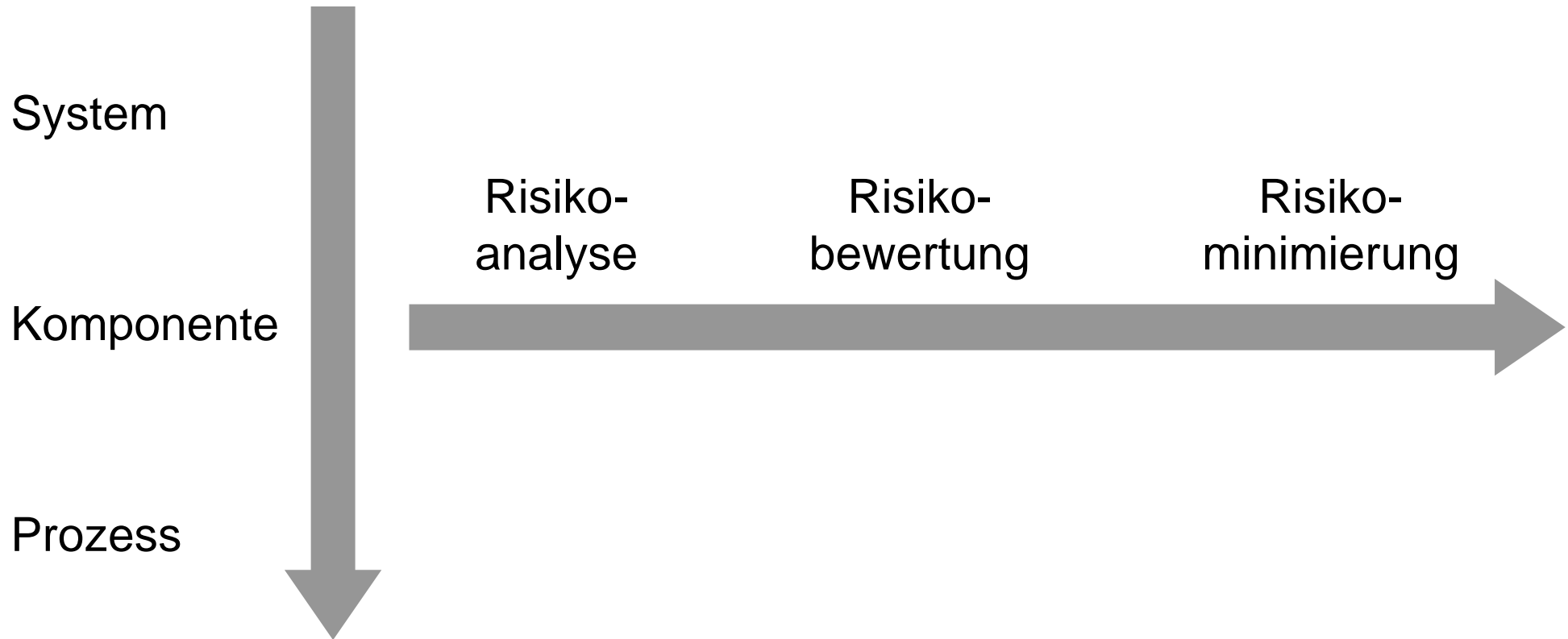
 Fehler zu vermeiden ist besser, als Fehler zu finden.


Der Aufwand- und Nutzenverlauf der FMEA ...



➔ ... zeigt einen hohen Folgenutzen.

Die Prinzipien der FMEA ...



 ... basieren auf einer strukturierten Vorgehensweise. In vertikaler und horizontaler Richtung wird die Beherrschung der Komplexität von Fehlermöglichkeiten und deren Beeinflussbarkeit analysiert.

Einsatzgebiete

- Aufdecken von Schwachstellen im Entwurf
- Ermittlung von potentiellen Fehlern und einer Aussage zur Fehlerwahrscheinlichkeit
- Vergleich alternativer Lösungskonzepte
- Analyse geplanter Prozesse



Produkt

- Neuentwicklung
- Anpassungsentwicklung
- Neue Technologien
- Veränderte Einsatzbedingungen
- Erhöhte Ausfallraten

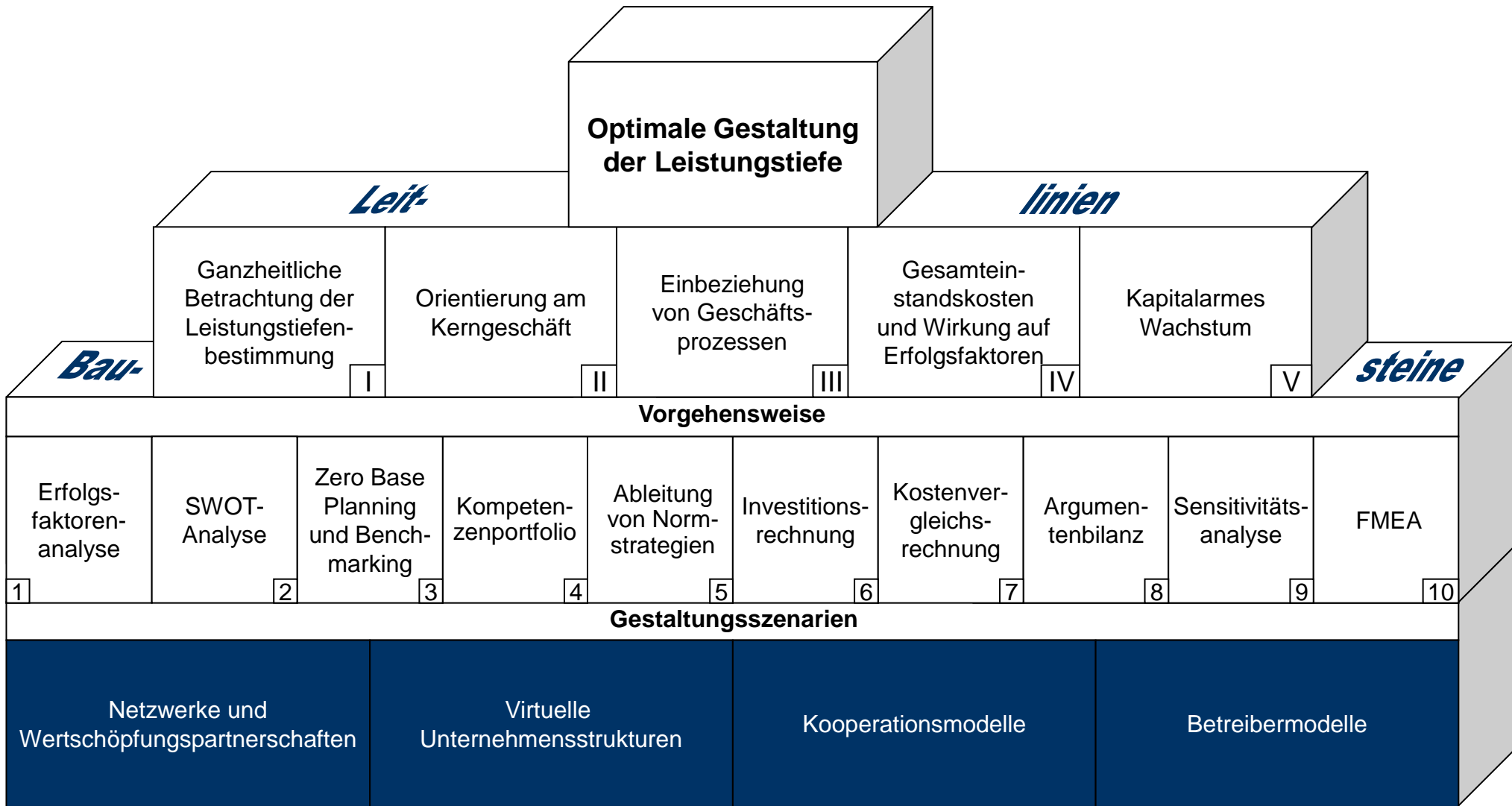
Prozess

- Neue Verfahren
- Änderung des Verfahrens
- Neue Technologien
- Geänderte Materialien
- Häufung von Fehlern

Inhalt

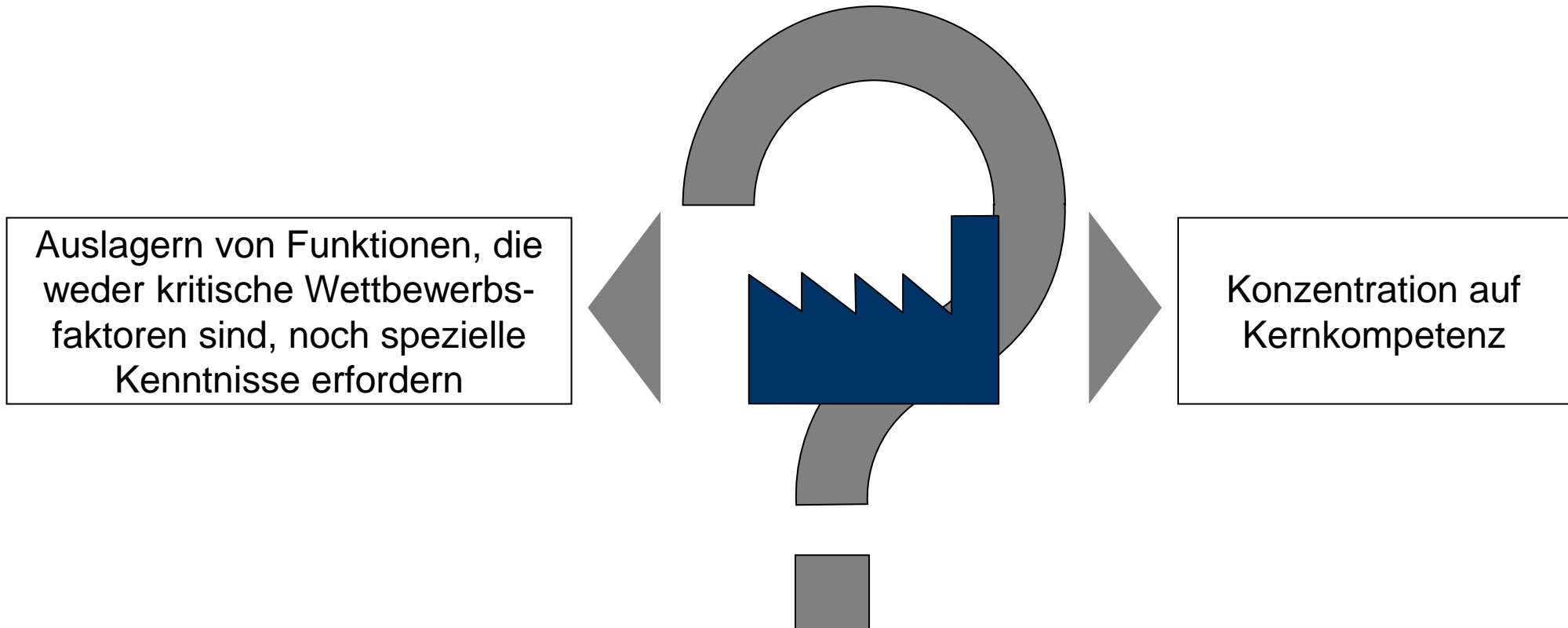
- 1 Einführung
- 2 Entwicklungstrends und Ausgangssituation
- 3 Zielsetzung und Leitlinien zur Gestaltung der Leistungstiefe
- 4 Bausteine zur Optimierung der Leistungstiefe
- 5 Gestaltungsszenarien zur Optimierung der Leistungstiefe
- 6 Betriebswirtschaftliche Wirkungen
- 7 Einführungsstrategie
- 8 Anhang
- 9 Literatur

Die Gestaltungsszenarien ...



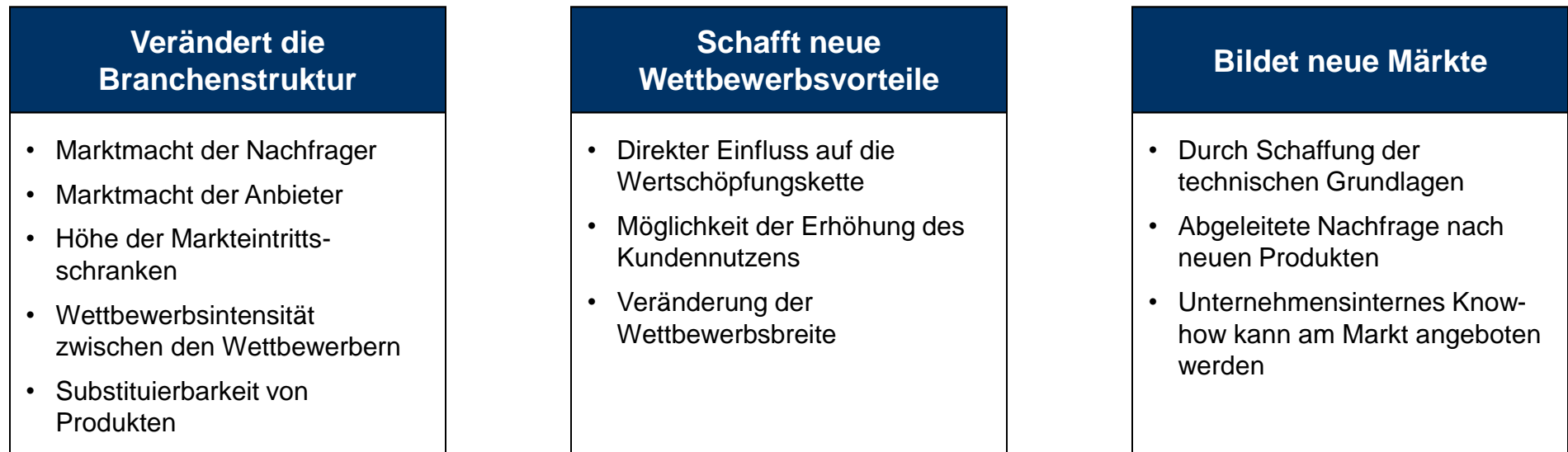
➔ ... bilden die Grundlage zur Bewertung.

Bei der Neuausrichtung der Leistungstiefe ...



➔ ... muss sich die Unternehmung fragen, in welchem Bereich sie ihre Produkttechnologien und Dienstleistungen einordnen will.

Neuausrichtung der Leistungstiefe

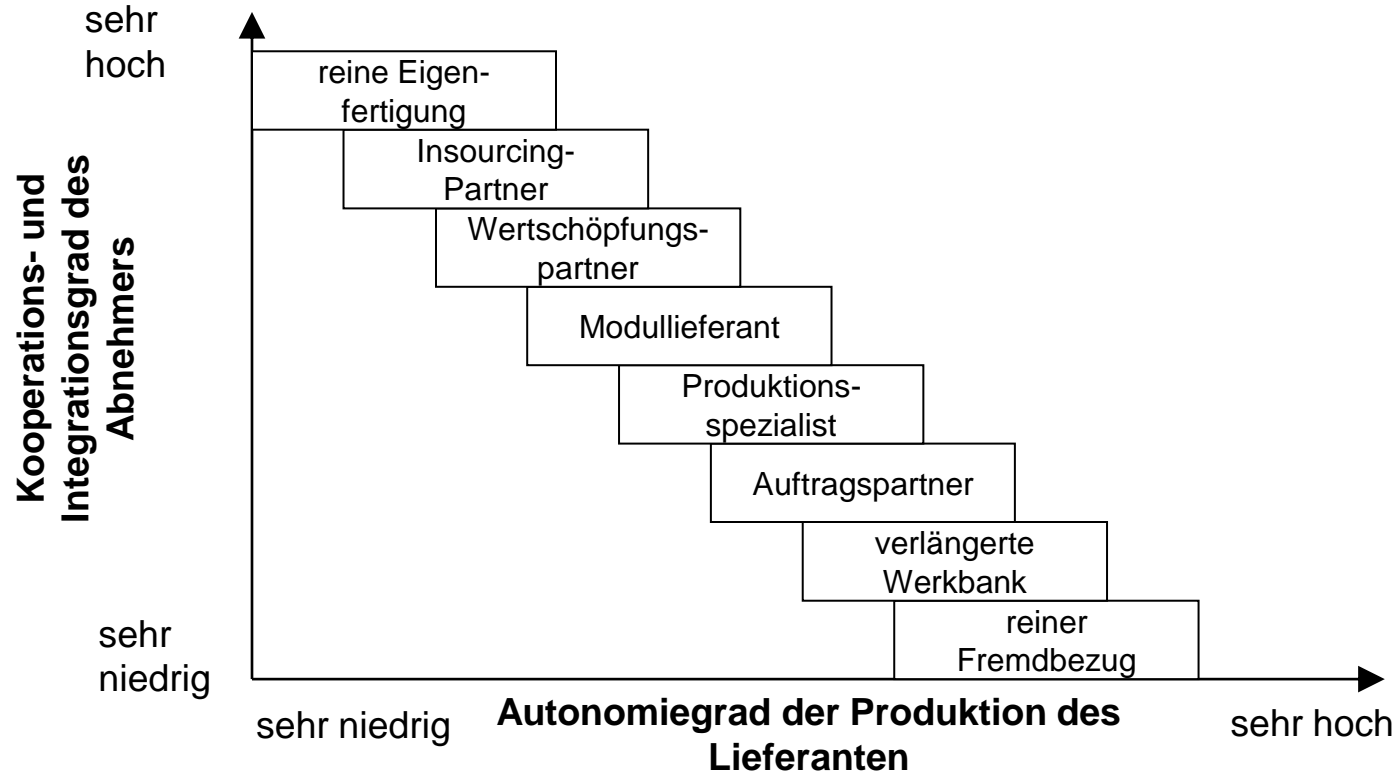


 ... die Regeln des Wettbewerbs und greifen intern und extern in die Unternehmens- und Branchenstrukturen ein.



 ... der Leistungstiefe bedeuten Produktivitätssteigerung und Wachstum.

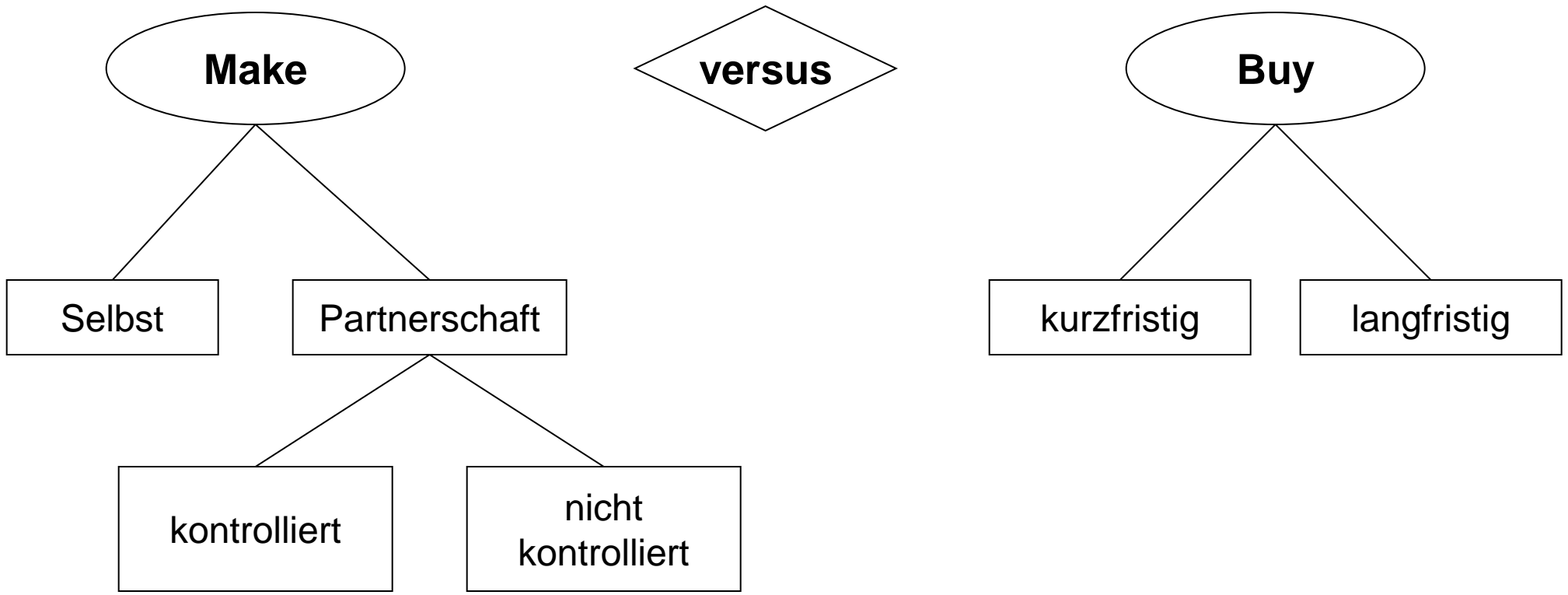
Die Gestaltungsoptionen ...




➔ ... zwischen Abnehmer und Lieferant werden individuell auf Basis der Normstrategien festgelegt.

➔ ... Eigenfertigung und Fremdbezug sind lediglich die Extrempunkte möglicher Szenarien zwischen Abnehmer und Lieferant.

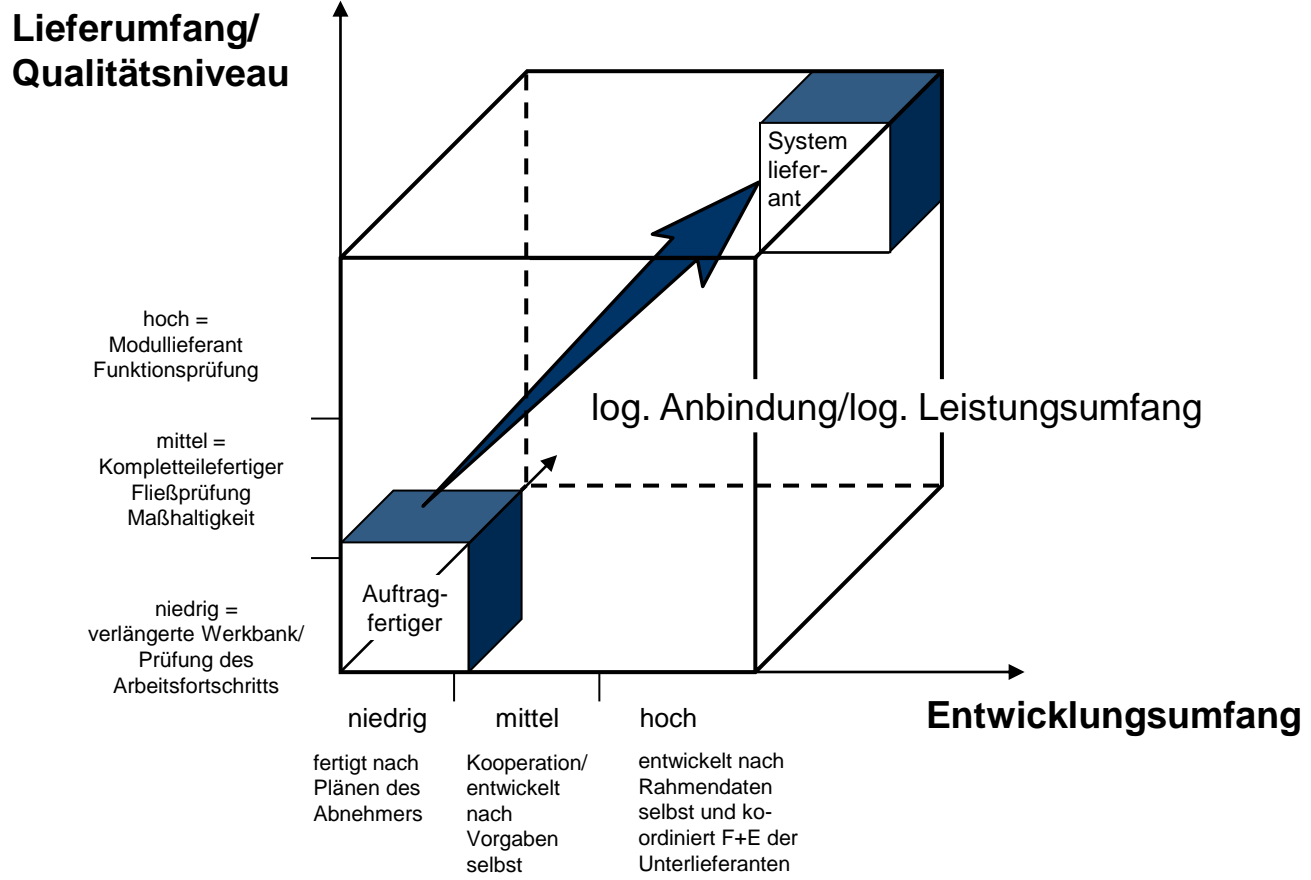
Die Bandbreite von Outsourcing-Entscheidungen ...



 ... kann weit differenziert werden.

1. Reduzierung der Fertigungs- und Entwicklungstiefe beim Hersteller
2. Global-Sourcing (Weltweiter Einkauf)
3. Regionaler Aufbau von Zulieferanten, die einzelne Abnehmer zu 100% beliefern
4. Single-Sourcing (Einquellenbelieferung)
5. Betriebsgrößendifferenzierung bei Zulieferunternehmen
6. Informationstechnische Vernetzung
7. Rationalisierungspartnerschaften
8. Erweiterung und Synchronisation der Betriebsnutzungszeiten
9. Wertschöpfungspartnerschaften

Eine verstärkte Lieferantentwicklung ...

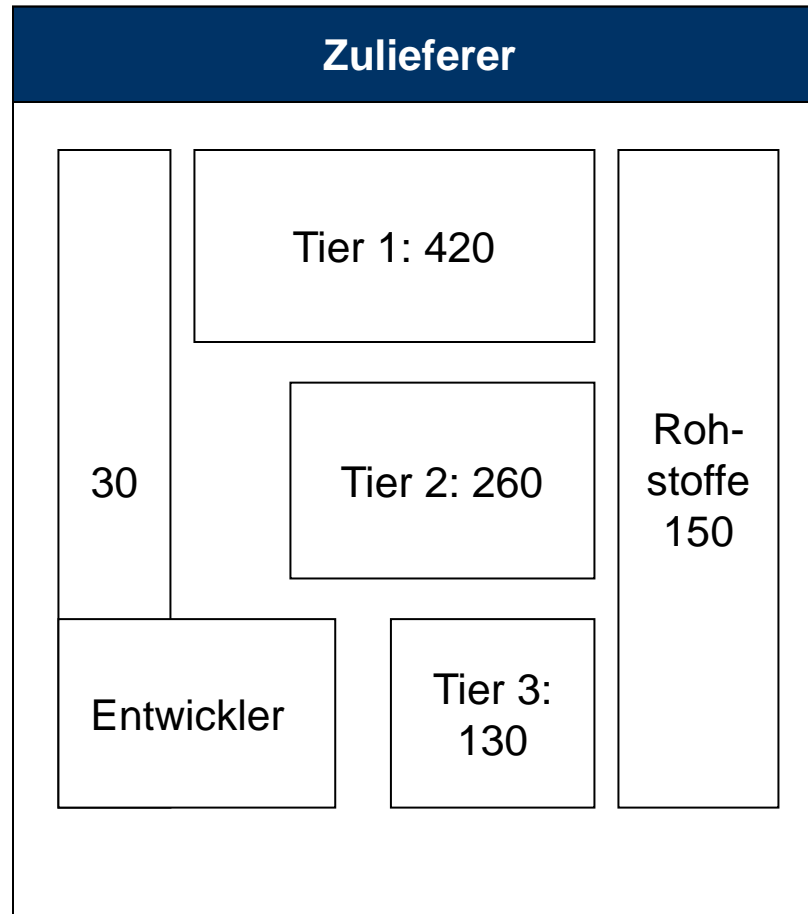


➔ ... ist unmittelbare Konsequenz aus der Veränderung der Gesamtleistungstiefe als Folge einer Fokussierung auf Kernkompetenzen und erfordert eine enge logistische Anbindung.

Die Komponentenlieferanten ...

Reduzierung der Wertschöpfung bei OEM

1. Steigendes Outsourcing von Komplettmodulen
2. Übernahme von immateriellen Wertschöpfungsaktivitäten
3. Neue Rollendefinition der Zulieferer
4. Erhöhung der Lagerbestände
5. Neue Aufgabenschwerpunkte in der Wertschöpfungskette

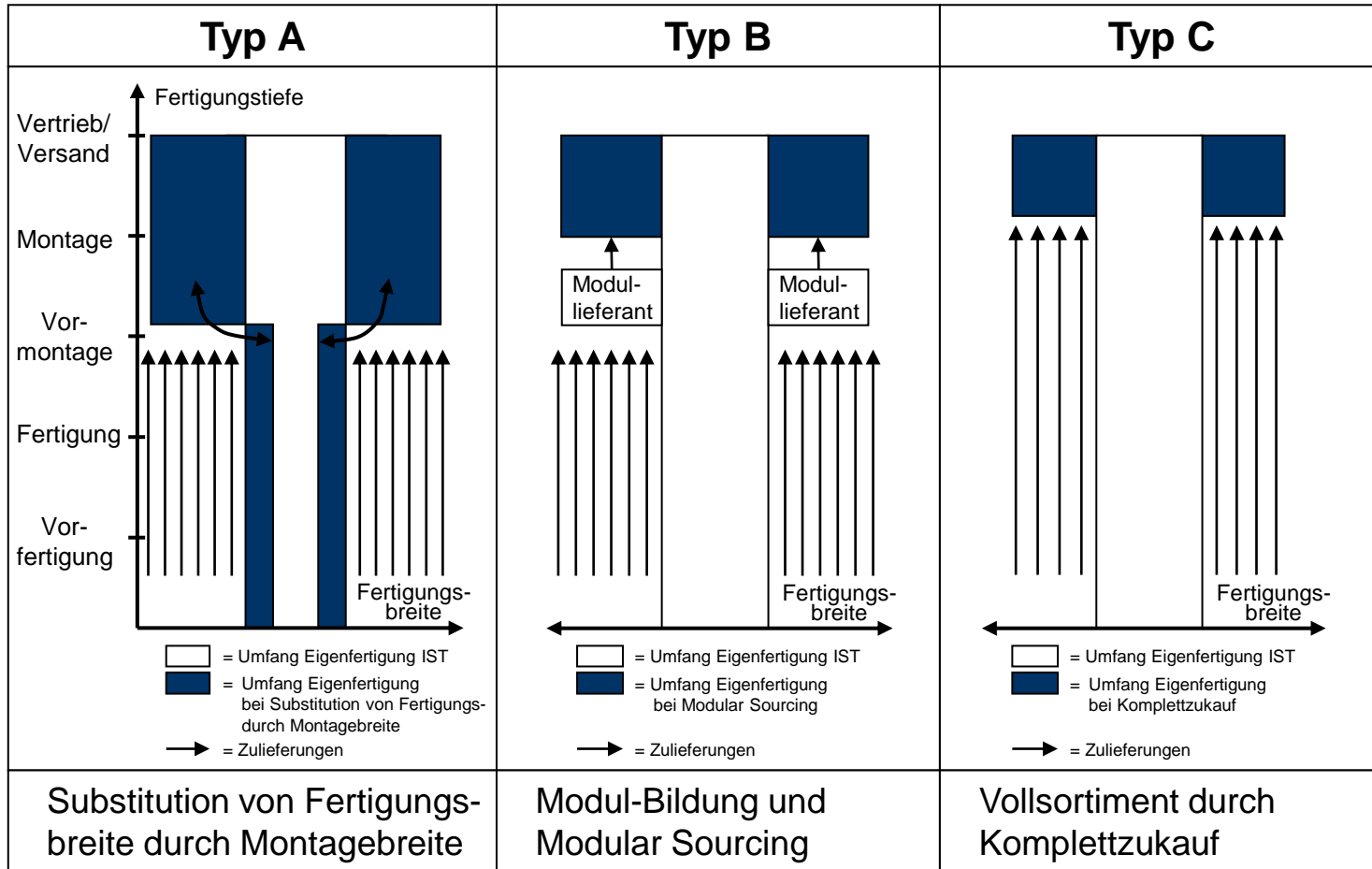


Technologische Veränderungen

6. Neue Player in der Zulieferindustrie
7. Management unterschiedlicher Produktzyklen

 ... müssen neue Anforderungen bewältigen.

3 Strategien zum Abbau der Wertschöpfungstiefe



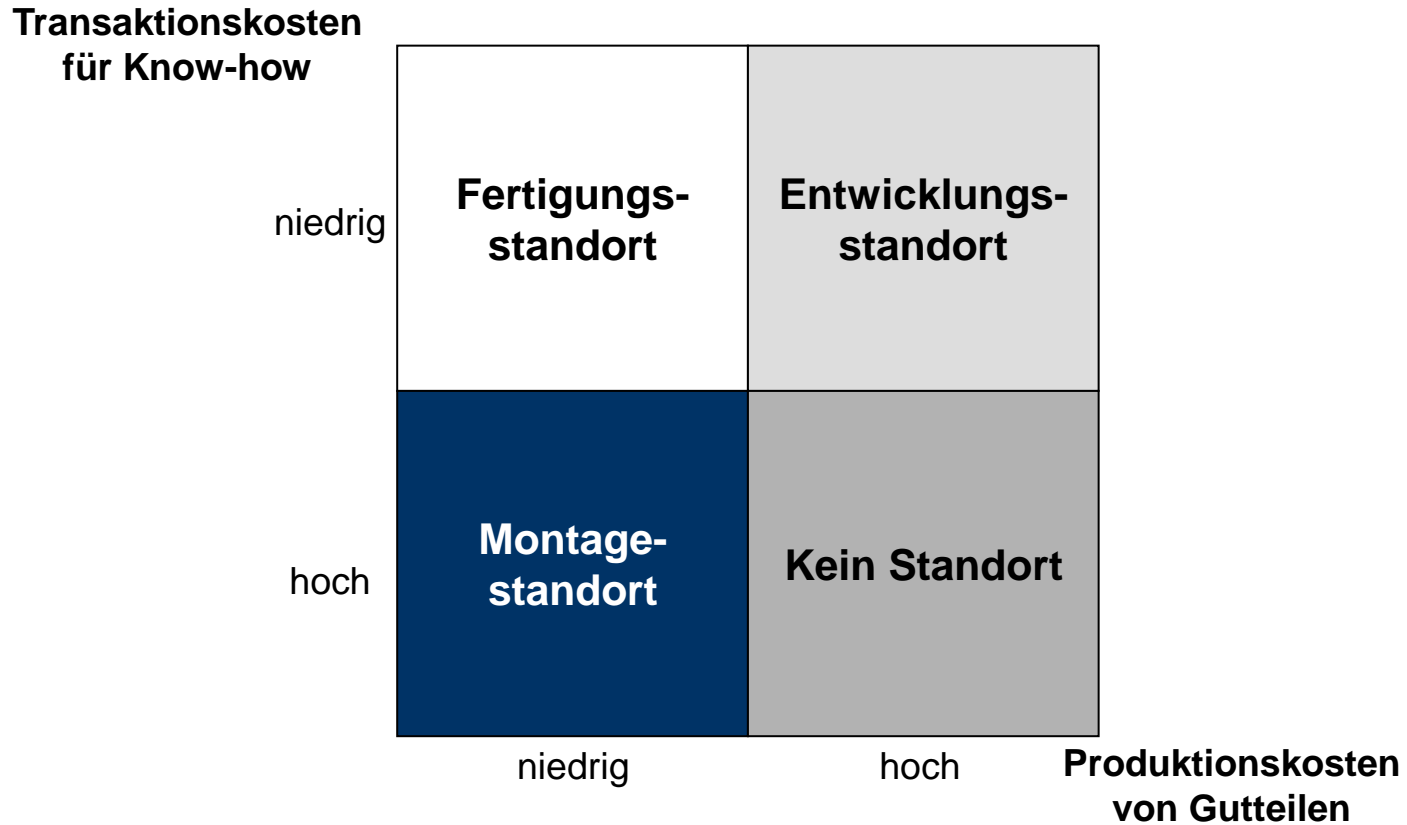
➔ Die Auswahl der Strategie erfolgt auf der Grundlage der Identifikation von Kerngeschäft, Prozesskettengeschäft und Kann-Fertigung.

Zulieferer verschiedener Hersteller ...



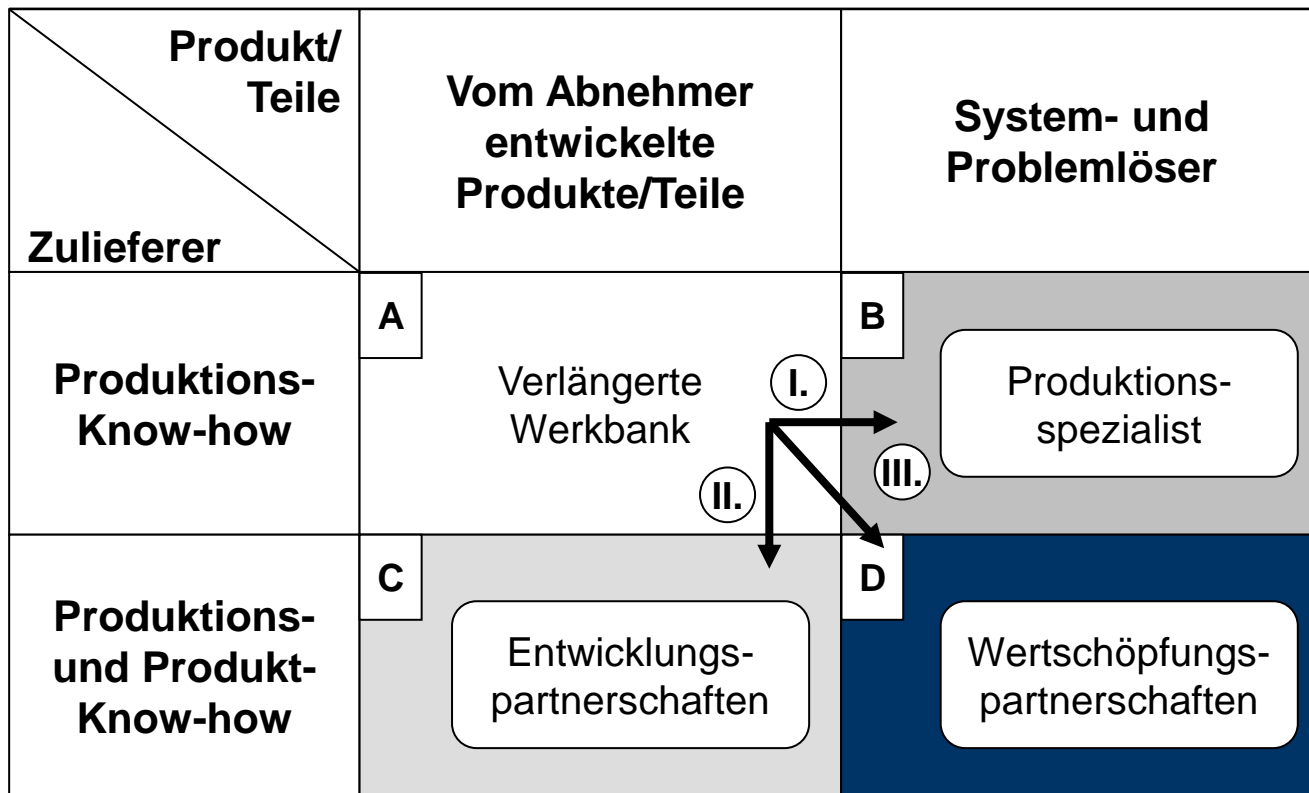
 ... integrieren Synergie- und Selektionsvorteile.

Das Standortkosten-Portfolio ...



➔ ... berücksichtigt Produktionskosten, Qualitätskosten und Transaktionskosten bei der marktunabhängigen, kostenzentrierten Standortentscheidung.

Die Reduzierung der Fertigungstiefe ...



Strategie I:
Vom Teileproduzent
zum Produktionsspezialist

Strategie II:
Vom Teileproduzent
zum Entwicklungspartner

Strategie III:
Vom Teileproduzent
zum Wertschöpfungs-
partner

... führt zu einem neuen Verhältnis zwischen Zulieferer und Produzent.

Der Logistik kommt eine Schlüsselrolle zu ...

- **Erhöhte Anforderungen an die Beschaffungslogistik**

- Auswahl geeigneter Sourcing-Strategien:
 - Global-Sourcing
 - Single-Sourcing
 - Modular-Sourcing
- Neue Anlieferungskonzepte (z.B. JIT)
- Verstärkte Kooperationen mit Zulieferern/Dienstleistern

- **Informatrische Anbindung Dritter**

- DFÜ-Anbindung: Standard-Schnittstellen (EDIFACT, VDA-Normen u.ä.)
- Logistik-Leitstand zur zentralen Steuerung der Warenströme
- Transportsteuerung und -überwachung

- **Anpassung der innerbetrieblichen Logistikstrukturen**

- Errichtung von Notpuffern bei zeitnaher Anlieferung

- **Veränderungen im Materialfluss**

- Anpassung der Ladehilfsmittel, Transportmittel und -systeme (Montageanbindung)

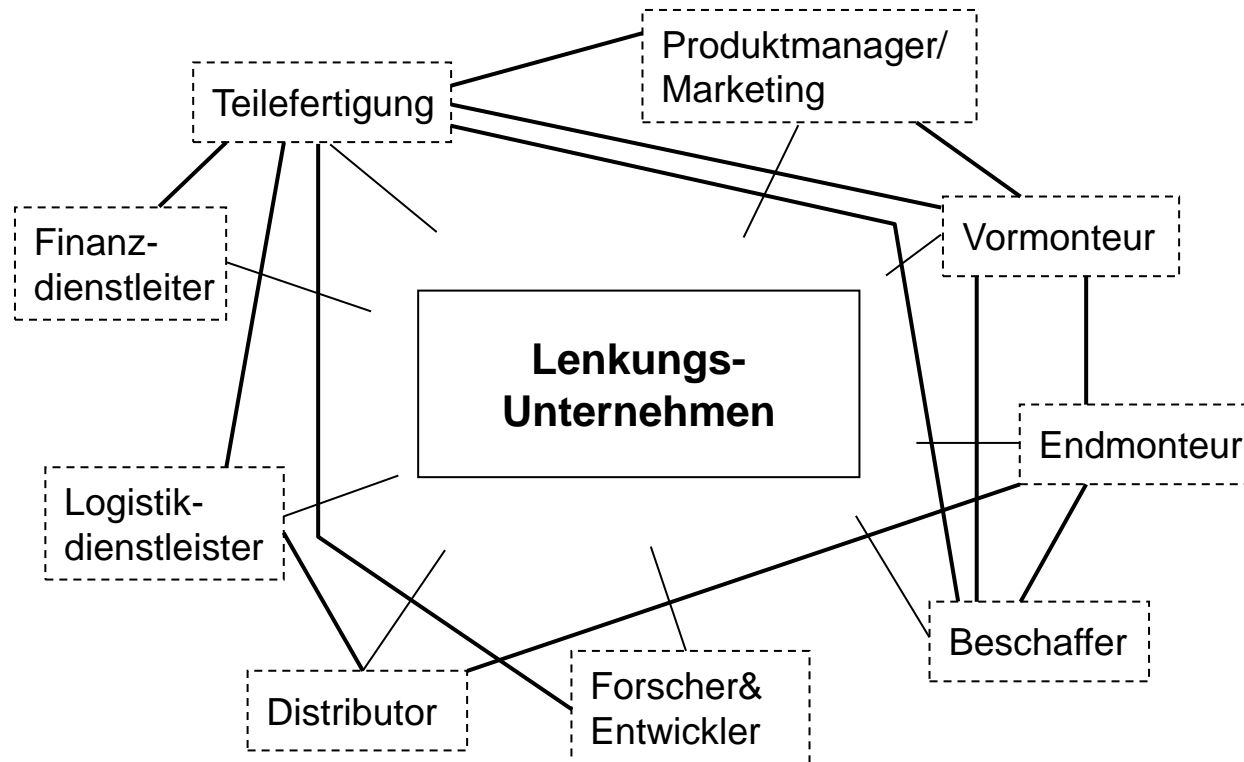
- **Neugestaltung der Qualitätssicherung**

- Kooperationskonzepte für die Qualitätssicherung
- Ausschussabwicklung (Rückführung, Bearbeitung)



... sowohl bei Insourcing als auch bei Outsourcing.

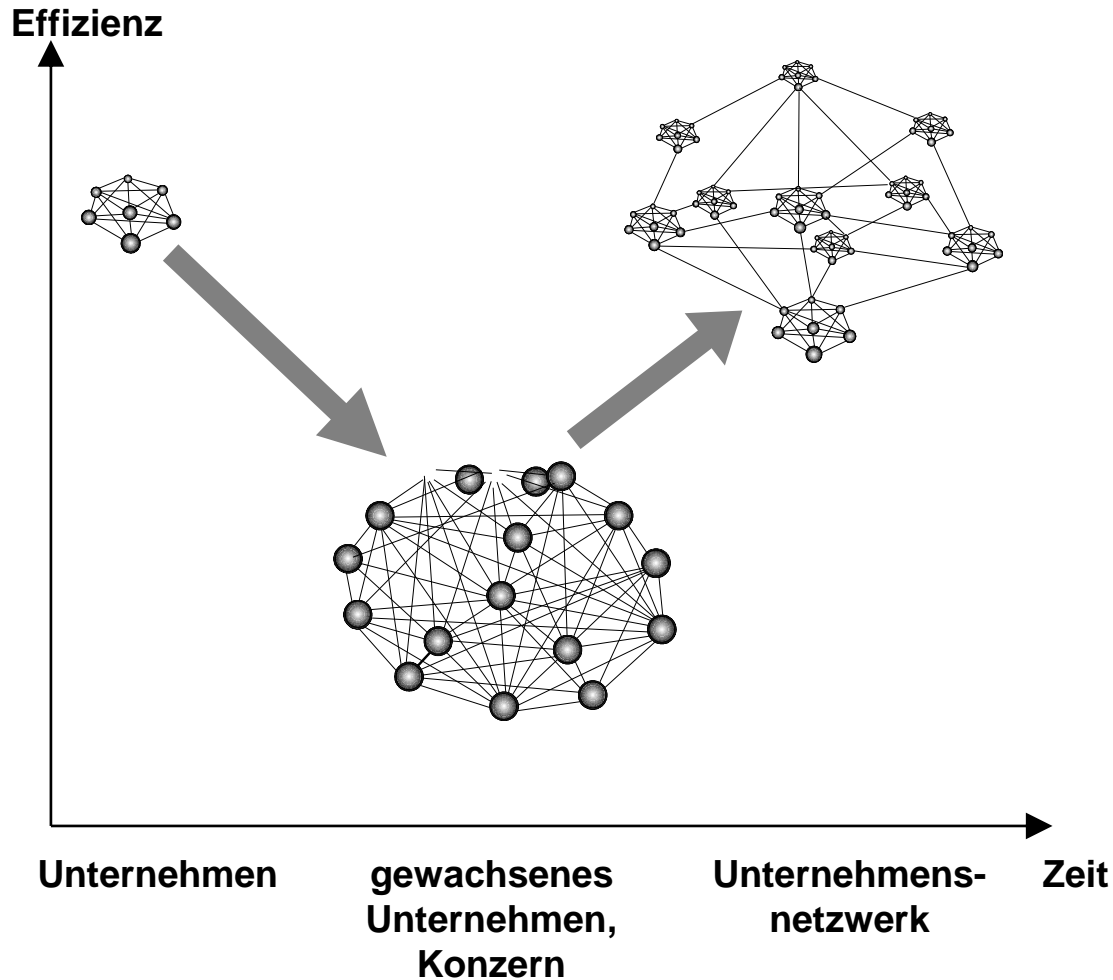
Die Neugestaltung der Leistungstiefe führt ...



- Offene integrierte Kommunikations- und Informationssysteme zwischen den Netzpartnern erlauben detaillierte Einblicke in die jeweiligen Geschäftsprozesse.

➔ ... zu virtuellen Unternehmensstrukturen und ermöglicht die Nutzung standortspezifischer Vorteile.

Die Kooperation in Netzwerken setzt eine ...

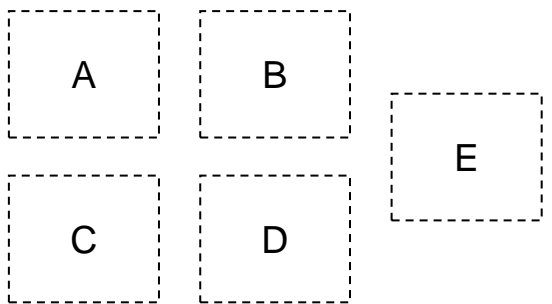


- Eine Zunahme der Unternehmensgröße führt bei Beibehaltung gewachsener Strukturen zu Effizienzverlusten.
- Die organisatorische Herausforderung besteht darin, die Effizienz von Kleinunternehmen im Großunternehmen zu realisieren.

➔ ... strukturierte Vernetzung durch modulare Organisationskonzepte und Kooperationsstrategien voraus.

Erfolgreiche Unternehmensnetzwerke ...

Traditionelle Unternehmensstrukturen

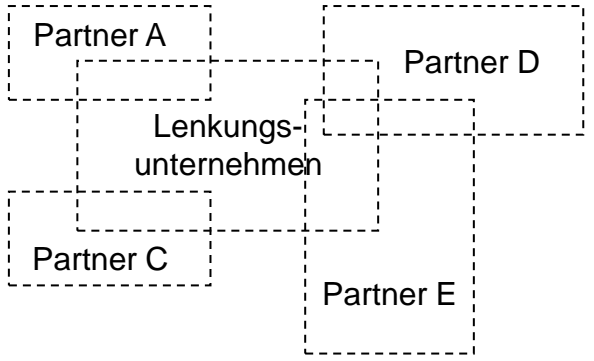


Standorte: Leistungserstellung wird dezentralisiert und verteilt.

Marktsegmente: Neue Dienstleistungen und übergreifende Infrastruktur weicht traditionelle Marktstrukturen auf.

Unternehmensfunktion: Beschränkung auf Kernkompetenzen.

Unternehmensnetzwerk

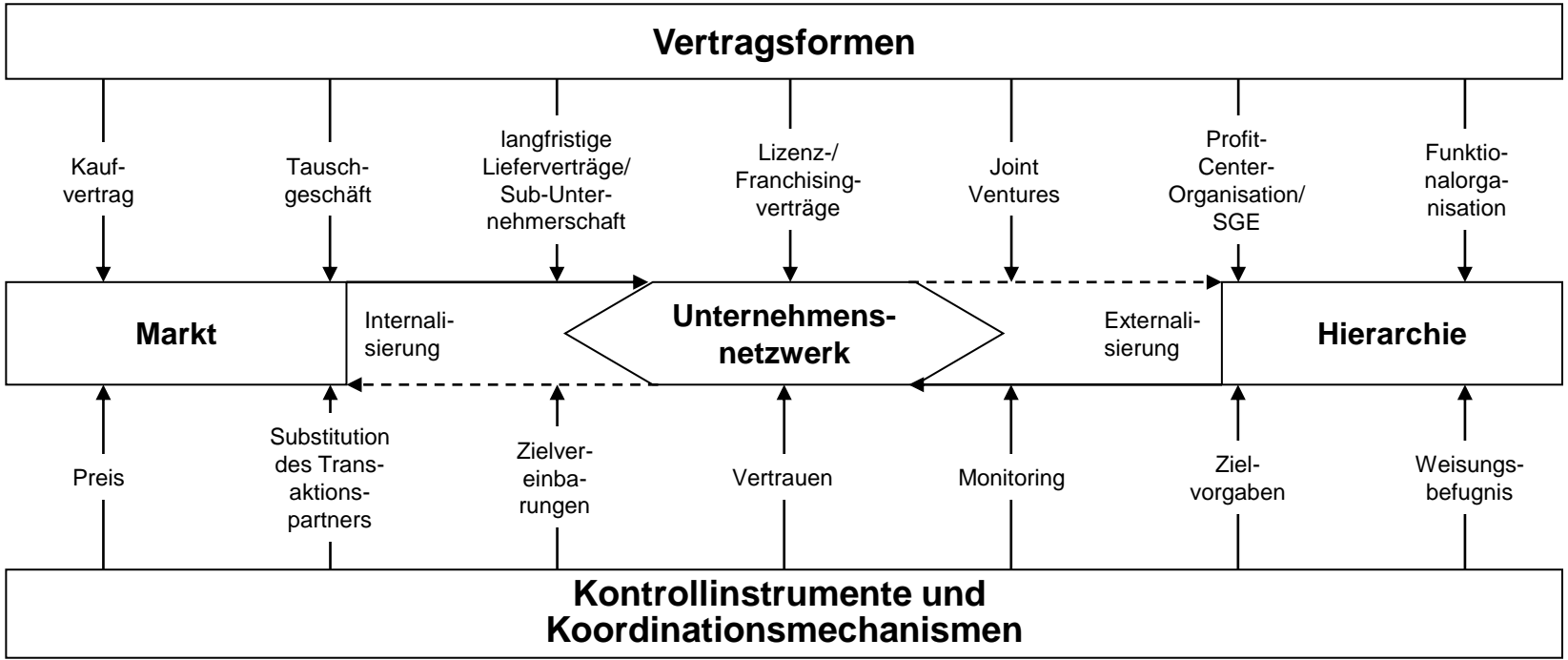


Mitarbeiter: Arbeitsleistungen sind nicht mehr an ein dauerhaftes Beschäftigungsverhältnis gebunden. Job-Rotation innerhalb des Netzwerkes.

Wissen/Know-How: Gemeinsame Nutzung über gemeinsame Projekte und Kooperationen.

➔ ... sind charakterisiert durch die dynamische Anpassung aller Beteiligten an die aktuelle Marktsituation.

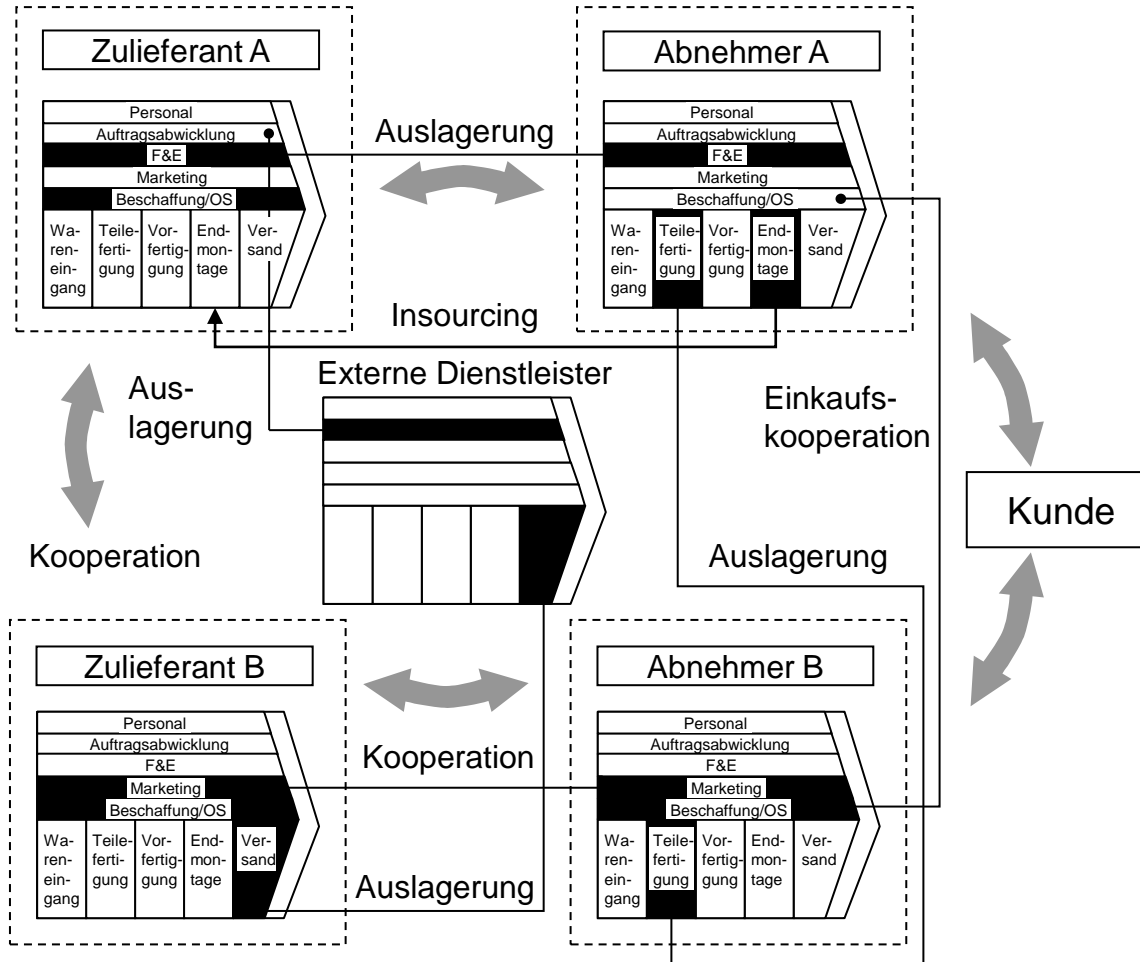
Die Vertragsformen in Netzwerken ...



➔ ... reichen von Kaufverträgen über Lizenz- und Franchise-Verträge bis zu gemeinsam geführten Venture Unternehmen.

➔ Die Kontrollinstrumente und Koordinationsmechanismen in Netzwerken kombinieren marktliche und hierarchische Elemente.

Neue Kooperationsformen ...

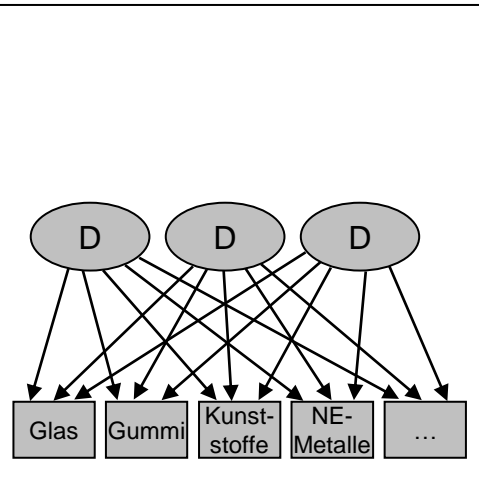


- Kommunikations-, Kontroll- und Beeinflussungsmöglichkeiten ohne Overheads.
- Nutzung verschiedener Unternehmenskulturen und räumlich verteilten Wissens.
- Ausgleich von Beschäftigungsschwankungen, Fixkostenreduzierung.

➔ ... ermöglichen eine effiziente Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Abnehmer.

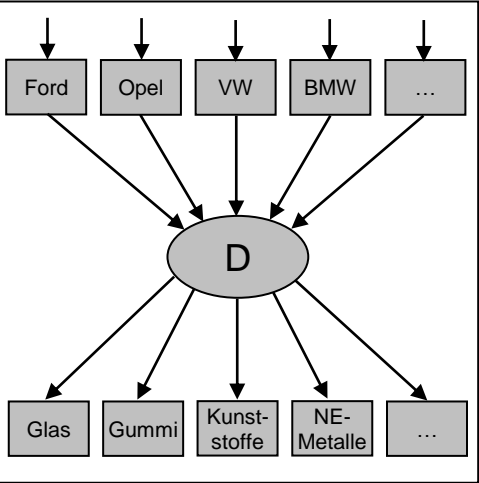
Kooperationsmodelle in der Entsorgungslogistik

Nutzung bestehender Strukturen/ dezentrale Lösungen



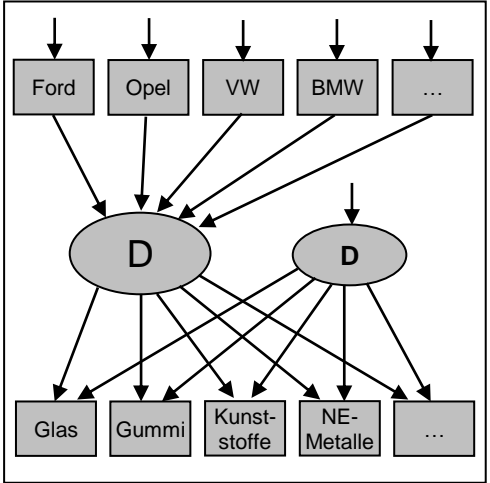
Kleine Demontagebetriebe nehmen die Altfahrzeuge vom Letztbesitzer zurück.

Neuorganisation/ zentrale Lösungen



Händler nehmen die Autos zurück und beliefern „zentrale“ Demontageanlagen mit einem Durchsatz von 40-100 Kfz/Tag.

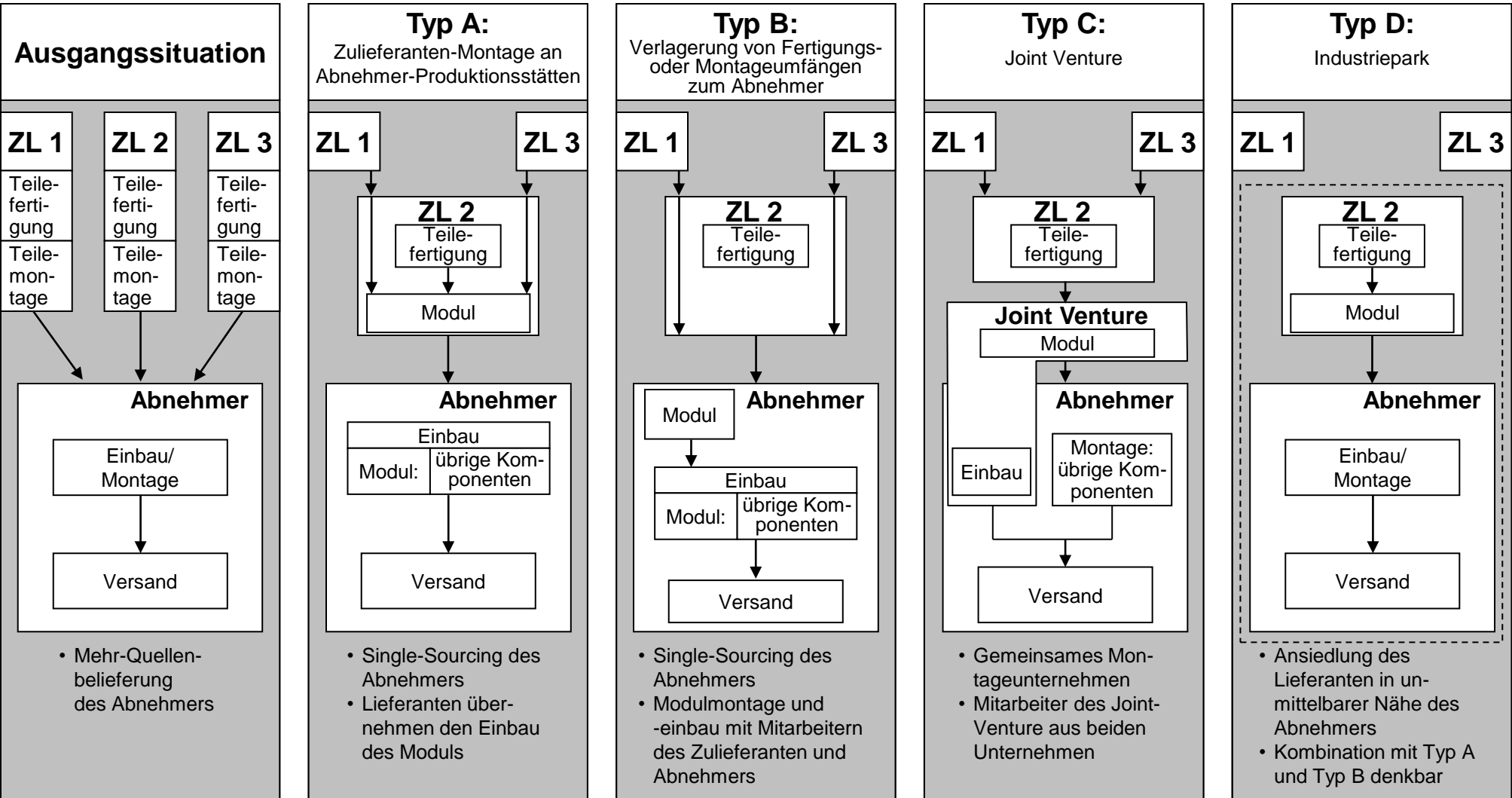
Mischform



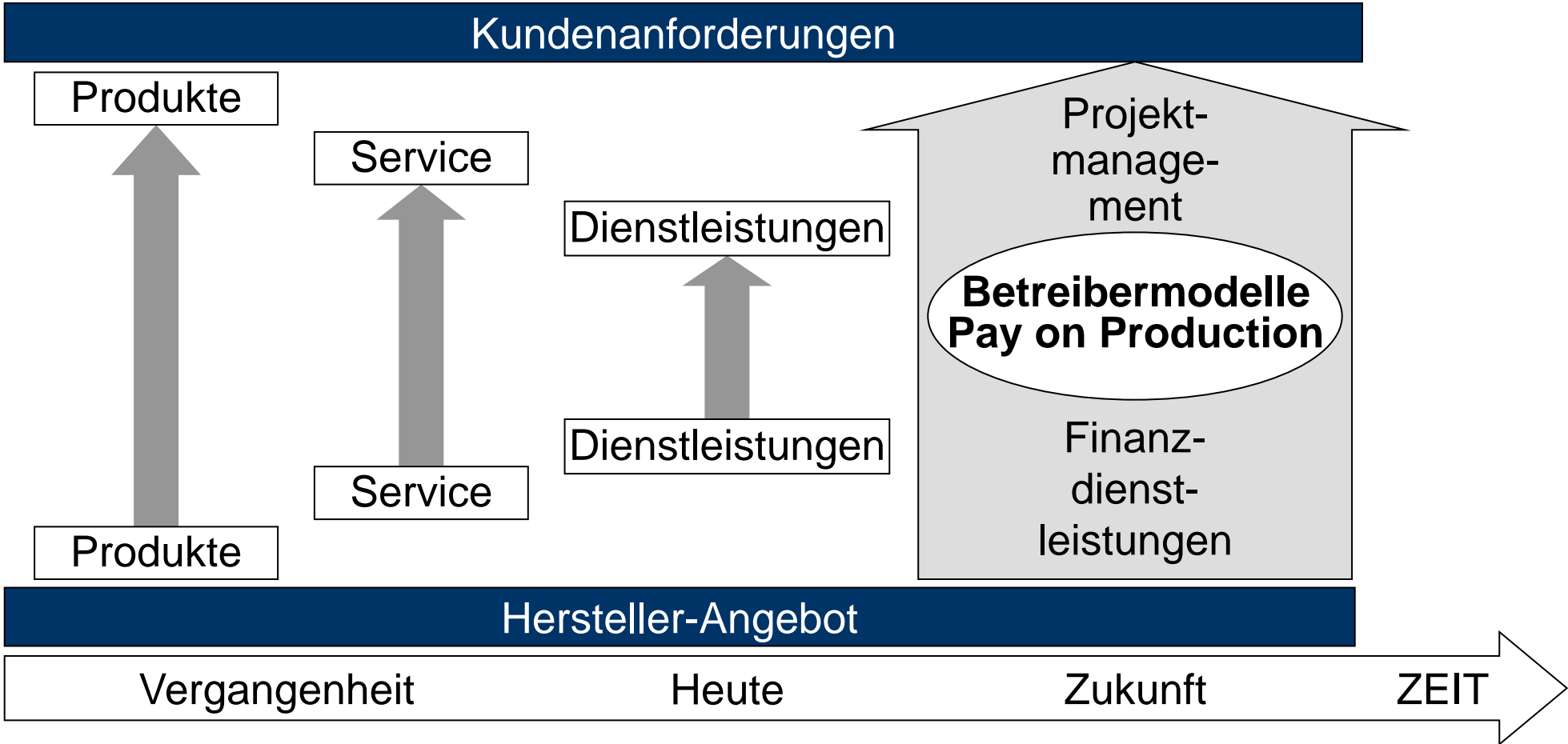
Beide Lösungen bestehen parallel nebeneinander

➔ Zwischen der Automobilindustrie und ausgewählten Verwerterbetrieben sind Kooperationsverträge geplant oder bereits geschlossen, die die Wirtschaftlichkeit der Verwerterbetriebe sichern und den Automobilherstellern die Erfüllung ihrer Rückholpflicht ermöglichen sollen.

Kooperationsmodelle in der Produktion



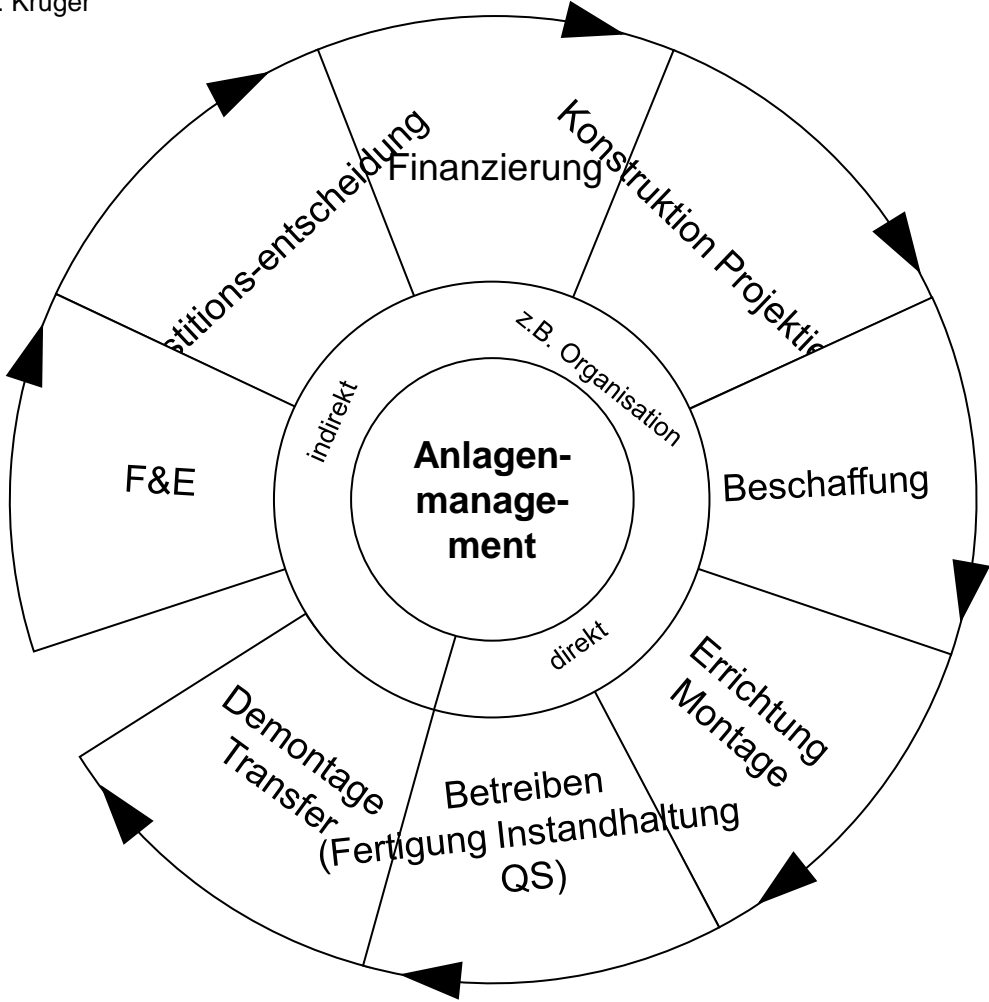
Betreibermodelle vereinigen die Produktion ...



➔ ... und den Betrieb von Anlagen oder Infrastruktureinrichtungen als nächsten logischen Schritt zur Erfüllung der Kundenanforderungen.

Betreibermodelle bei Investitionsgütern ...

Quelle: Krüger



Anlagenmanagement

basiert auf der Anlagenwirtschaft und der Anlagentechnik. Die Funktionen des technisch-betriebswirtschaftlichen Betriebs von Anlagen sind Schwerpunkt des Anlagenmanagements.

➔ ... beginnen bei der Investitionsentscheidung und enden mit der Demontage oder dem Transfer.

Betreibermodelle ...

Kompetenz

Beurteilungskompetenz
Konzeptkompetenz
Integrationskompetenz
Systemkompetenz

Traditionelle Beziehung

Konzessionsgeber	Betreiber-gesellschaft
●	
●	
●	
	●



Betreibermodell

Konzessionsgeber	Betreiber-gesellschaft
●	
	●
	●
	●

 ... verschieben und bündeln traditionelle Fähigkeiten der Abnehmer.

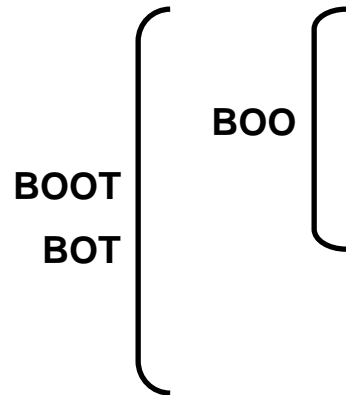
Betreibermodelle können ...

Betreibermodell als Public Private-Partnership (PPP)

Privatisierungsmodell, Beteiligung Privater an kommunalen Wirtschafts- und Versorgungsunternehmen

Betreibermodell als Kooperationsmodell im industriellen Anlagenmanagement

Betreibermodell



Konzessionsmodell

1. Erhalt der Konzession
2. Finanzierung
3. Bau
4. Betrieb, Bund zahlt Miete ab Betriebsbeginn
5. Übergabe des Nutzungsrechts an den Bund

Mit Transfer:

- Build Operate Transfer
- Build Own Operate Transfer
- Maintain Operate Transfer
- Rent Operate Transfer

Ohne Transfer:

- Build Operate
- Build Own Operate
- Maintain Operate
- Rent Operate

 ... sowohl staatlich-privater als auch rein privatwirtschaftlicher Natur sein.

Vorteile für den Hersteller

- Kostenersparnis, weil erst Bezahlung nach Fahrzeugfertigstellung
- Keine Lagerhaltungskosten mehr
- Keine Eingaben der Warenannahme mehr nötig
- Überlieferungen gehen zu Lasten des Lieferanten
- Abrundung des FSS-Konzeptes
- Total Cost Gedanke kann besser unterstützt werden
- Vereinfachung von Buchungen, Bestandsmengenkontrollen und Bezahlung

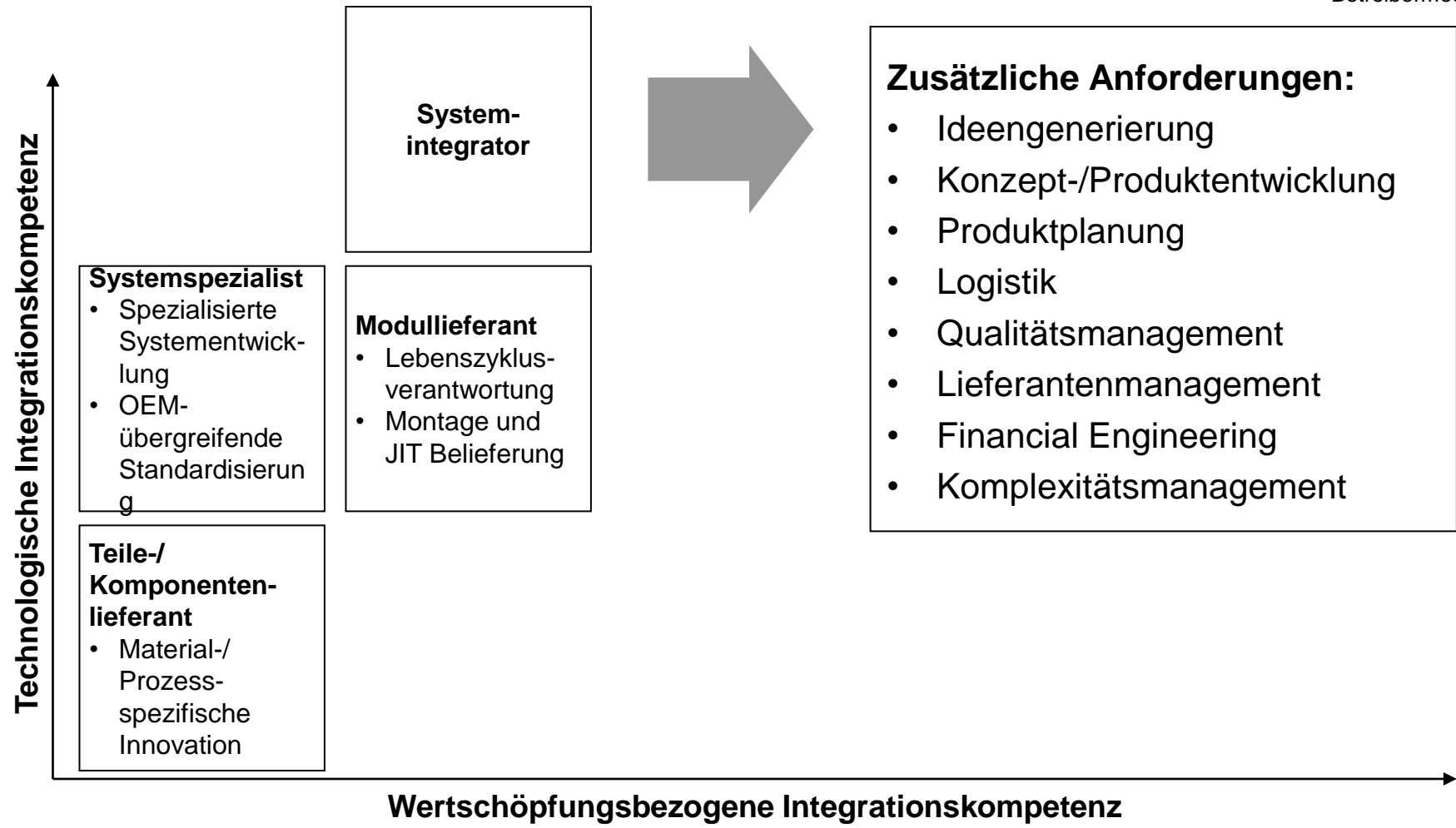
Zusätzliche Vorteile für Anlagen-Lieferant


- Höhere Effizienz der Anlagen, da bei Bezahlung per produzierter Einheit die Wirtschaftlichkeit der Maschinen im Vordergrund steht. Je produktiver sie arbeiten, um so mehr verdient der Anlagenbauer
- Erfahrungen aus der Produktion können genutzt werden für die Entwicklung besserer Maschinen und Anlagen



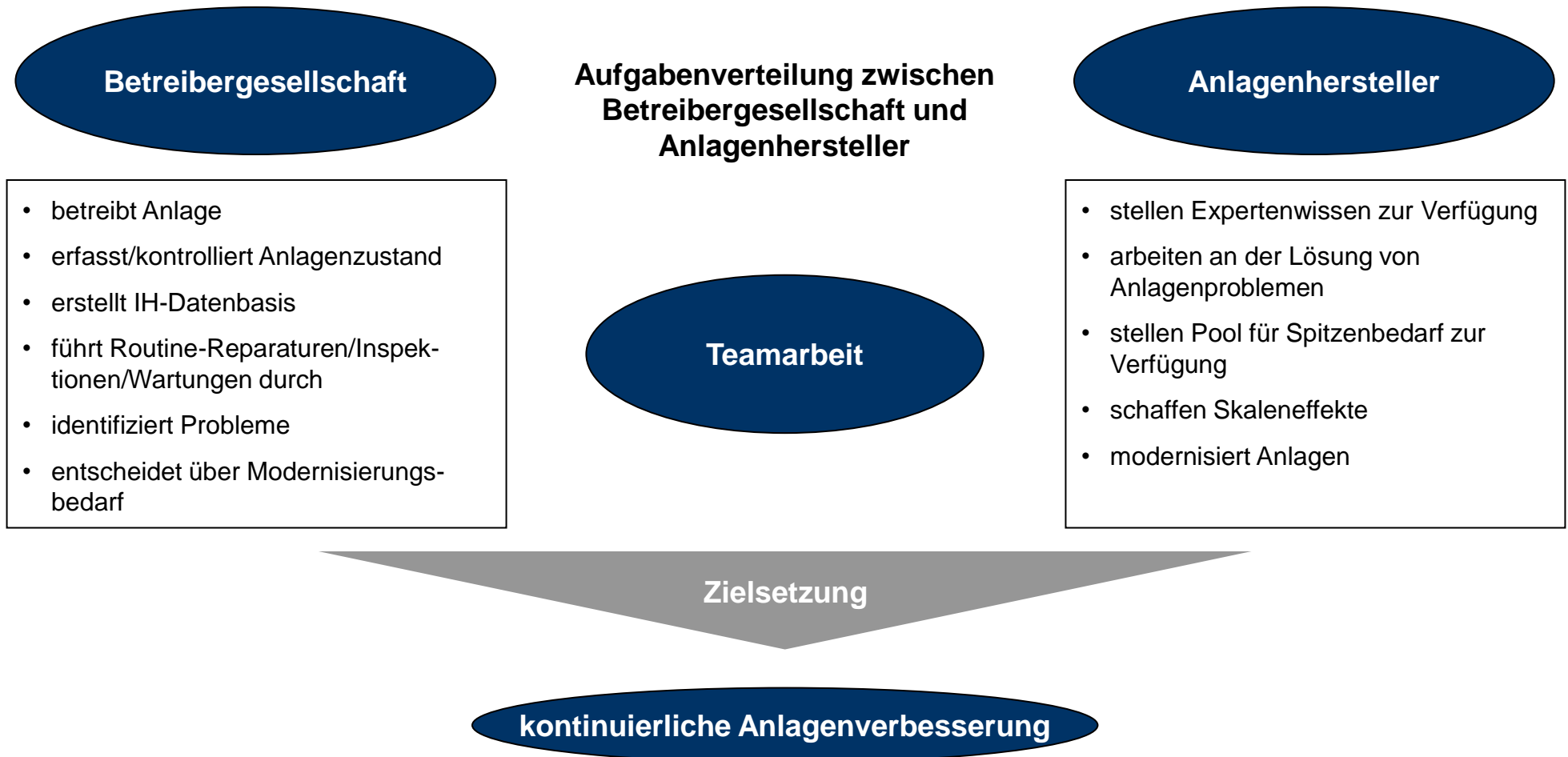
... basieren auf informatorischer und prozessualer Effizienz.

Die Anforderungen ...



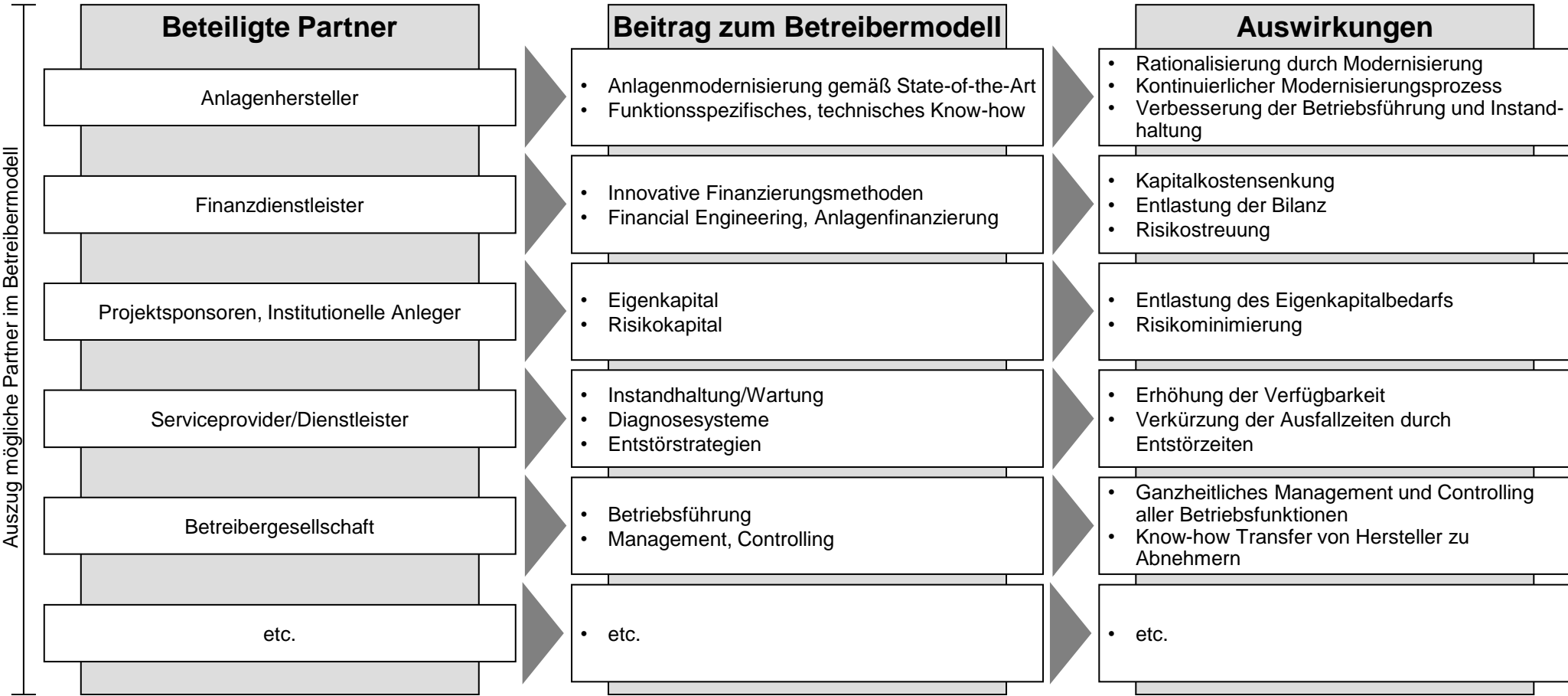
 ... an eine Betreibergesellschaft verlangen eine Vielfalt unterschiedlicher Kompetenzen.

Die Aufgabenverteilung ...



➔ ... ist durch einen Team-Charakter mit klar abzugrenzenden Verantwortlichkeiten gekennzeichnet.

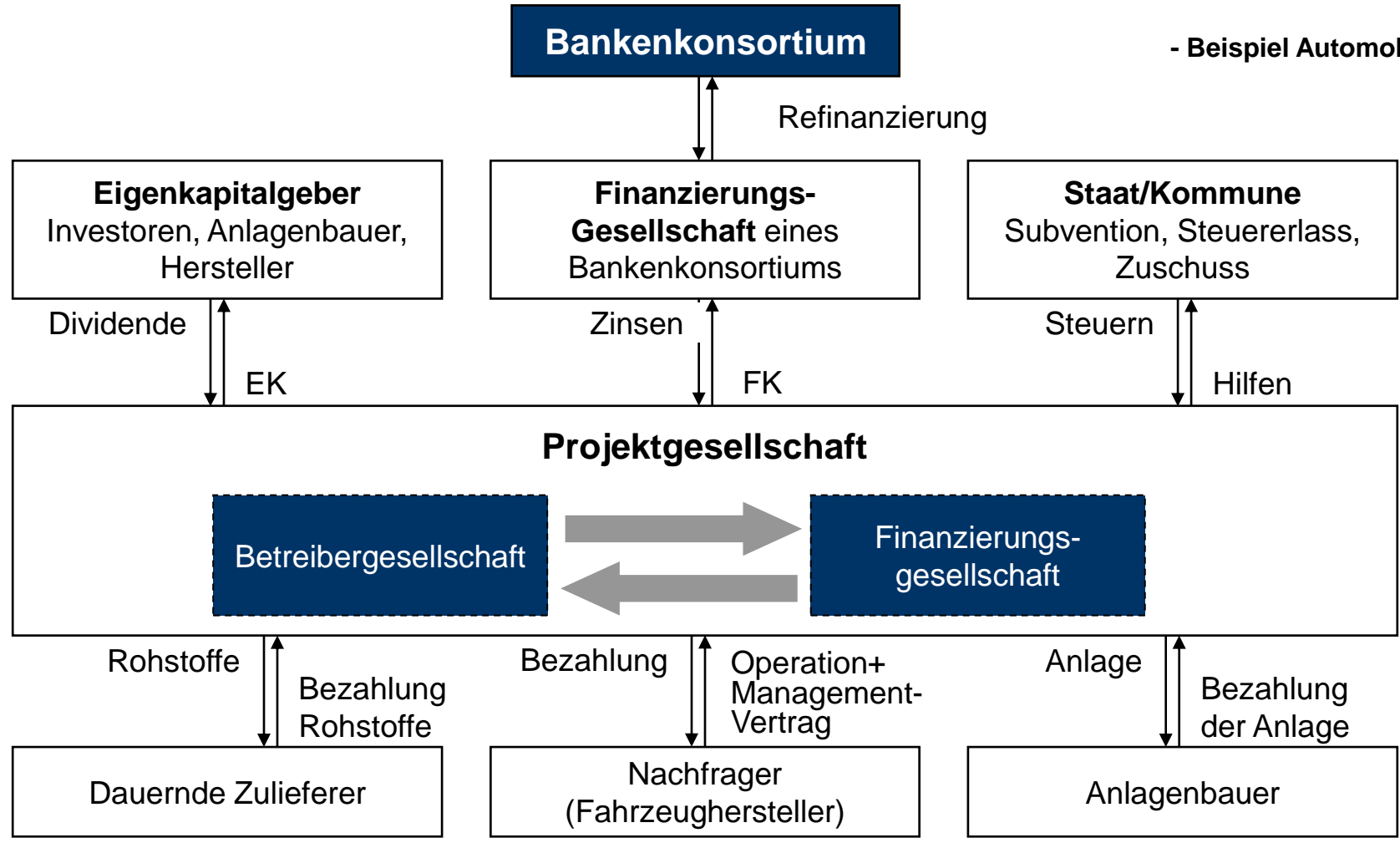
Durch die Zusammenführung ...



 ... von heterogenen Kompetenzen im Betreibermodell werden Verbesserungen bei technischen und betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten erzielt.

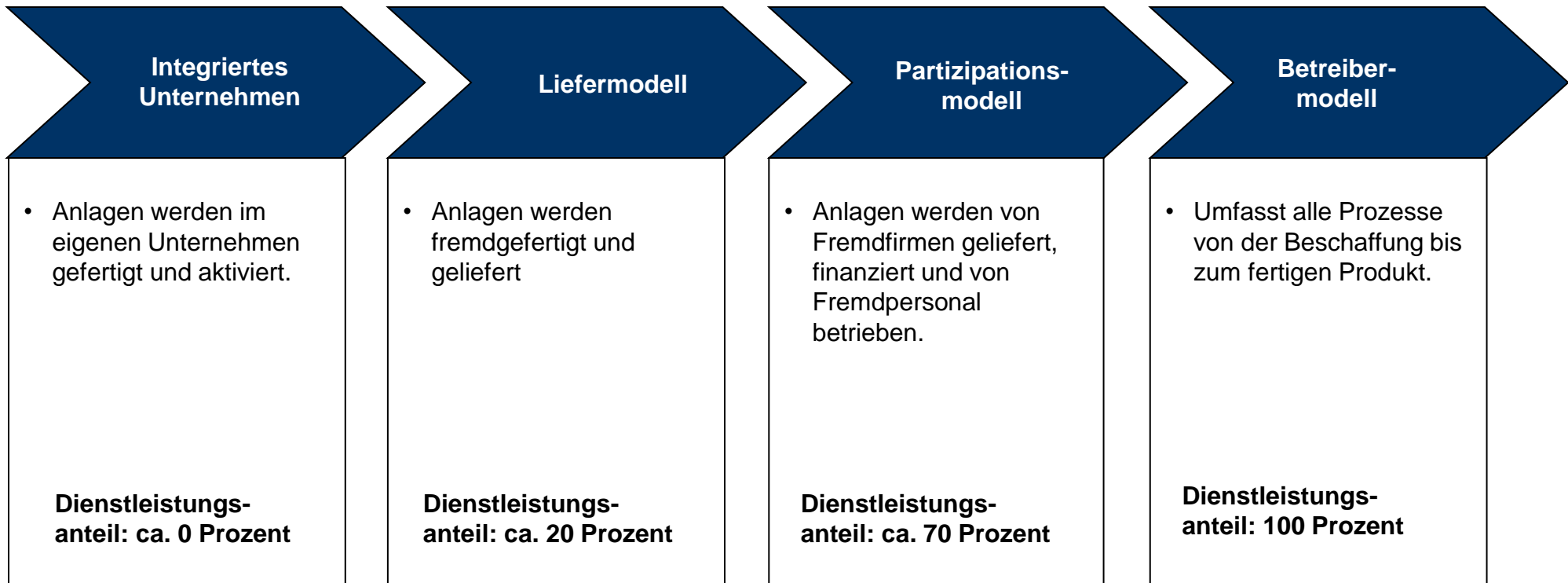
Betreibermodelle ...


- Beispiel Automobilindustrie -



➔ ... sind durch komplexe Vertrags- und Interaktionsbeziehungen gekennzeichnet.

Die Entwicklungsstufen zum Betreibermodell ...




 ... sind gekennzeichnet durch eine schrittweise Übernahme von Unternehmensfunktionen der Abnehmerfirma.

Die Aufgabenstrukturen ...

Quelle: Biermann

		Finanzierung ¹⁾	Operating + Management	Sourcing	Eigentum	
BTO (Build-Transfer Operate)	Projektgesellschaft		X ³⁾	X		Bei einem BTO handelt es sich um das Outsourcing der Betriebsfunktion an die PG
	Nachfrager/Kunde	X			X	
	Anmerkungen	U.U. Befristet für Bauphase	U.U. befristet	U.U. auch Nachfrager		
BOO (Build-Operate-Own)	Projektgesellschaft	X	X ²⁾	X	X	Das BOO-Modell entspricht einem zeitlich unlimitierten BOT-Modell
	Nachfrager/Kunde					
	Anmerkungen	U.U. befristet	U.U. Ausstiegsklausel	U.U. Ausstiegsklausel	U.U. Ausstiegsklausel	
BOT- (Build-Operate-Transfer)	Projektgesellschaft	X	X ³⁾	X	X	BOT weist für einen begrenzten Zeitraum ein Maximum an Aufgaben für die PG auf
	Nachfrager/Kunde				X	
	Anmerkungen		Befristet bis Transfer/Auslauf Vertrag	Befristet bis Transfer/Auslauf Vertrag	Wird transferiert an Kunden	
BRT Build-Rent-Transfer)	Projektgesellschaft	X			X	BRT überlässt den Betrieb dem Kunden; Finanzierung wird von der PG übernommen. Das BRT-Modell entspricht einem durch den Kunden betriebenen BOT-Modell
	Nachfrager/Kunde		X ³⁾	X	X	
	Anmerkungen				Wird transferiert an Kunden	

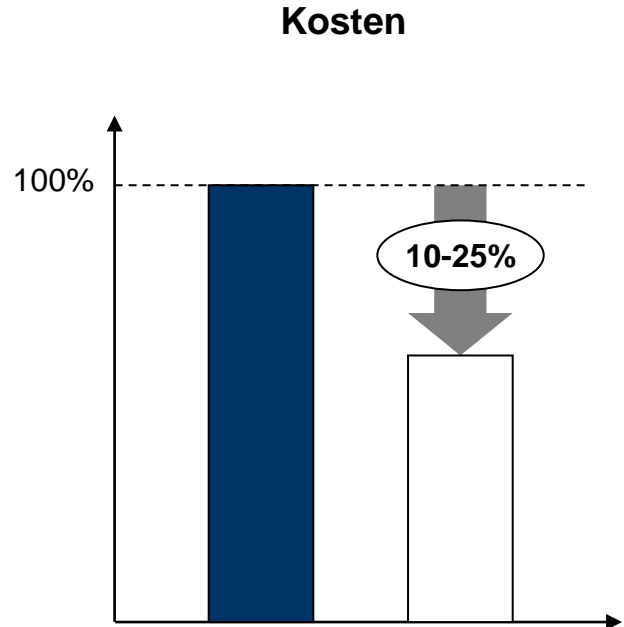
1) Beinhaltet Investitionen, nicht Working Capital
 2) Nach Eigentumsübergang gehen auch ggf. Operating + Management und Sourcing an Kunden über
 3) Differenzierung der Tätigkeiten (z.B. indirekt/direkt) zwischen PG und Kunde möglich

 ... unterscheiden sich primär durch Finanzierung und Betrieb.

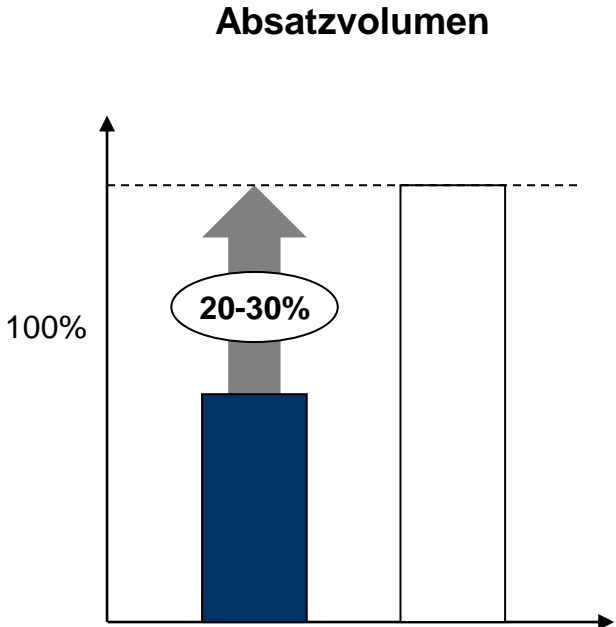
Inhalt

- 1 Einführung
- 2 Entwicklungstrends und Ausgangssituation
- 3 Zielsetzung und Leitlinien zur Gestaltung der Leistungstiefe
- 4 Bausteine zur Optimierung der Leistungstiefe
- 5 Gestaltungsszenarien zur Optimierung der Leistungstiefe
- 6 Betriebswirtschaftliche Wirkungen
- 7 Einführungsstrategie
- 8 Anhang
- 9 Literatur

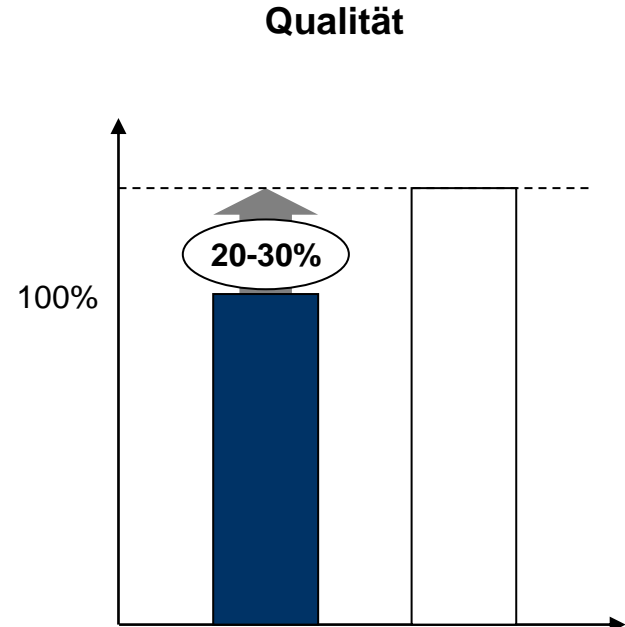
Kosten- und Leistungspotenziale



- Outsourcing von Nicht-Kernaktivitäten
- Outsourcing von vorge-lagerten Wertschöpfungs-stufen
- Einkaufskooperationen
- Logistik-Kooperationen
- Entwicklungs-kooperationen

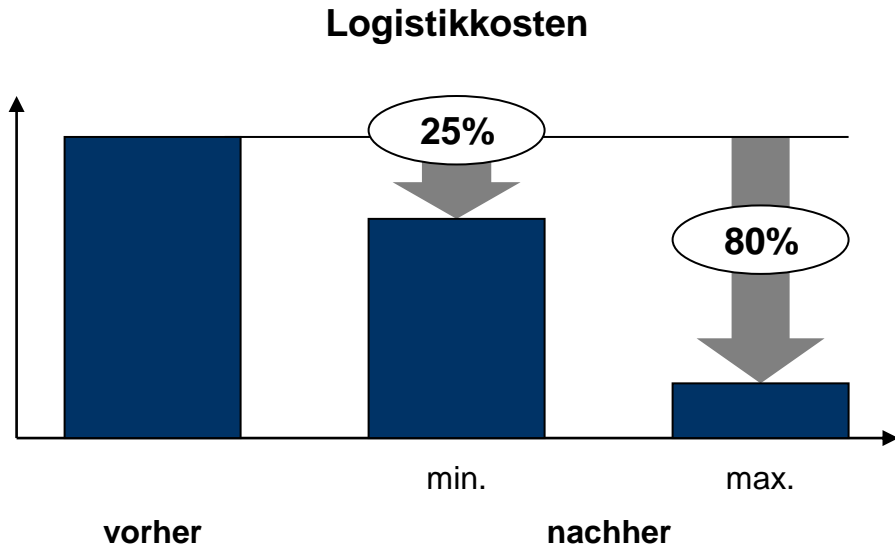
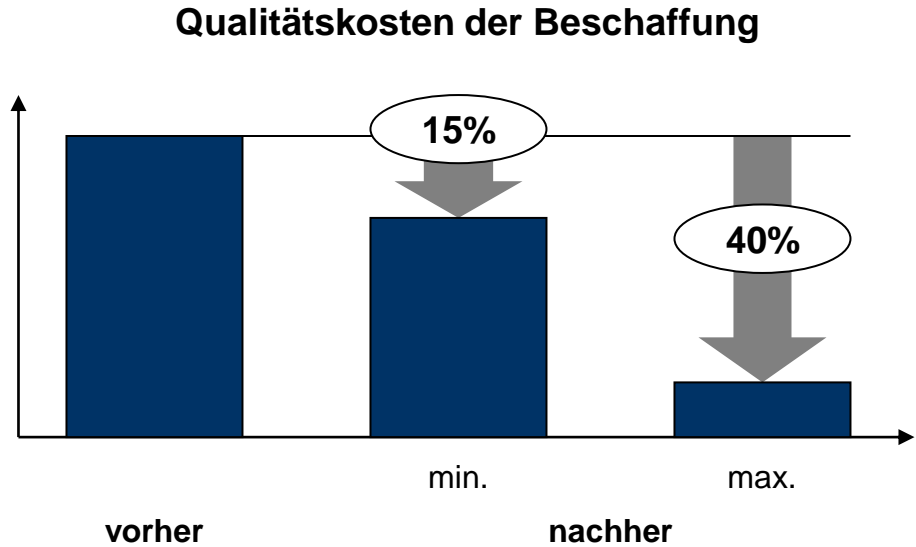


- Steigerung der Innova-tionsfähigkeit in Kern-aktivitäten
- Gemeinschafts-forschungen
- Absatznetzwerke



- Outsourcing von Nicht-Kernaktivitäten
- Outsourcing von vorge-lagerten Wertschöpfungs-stufen

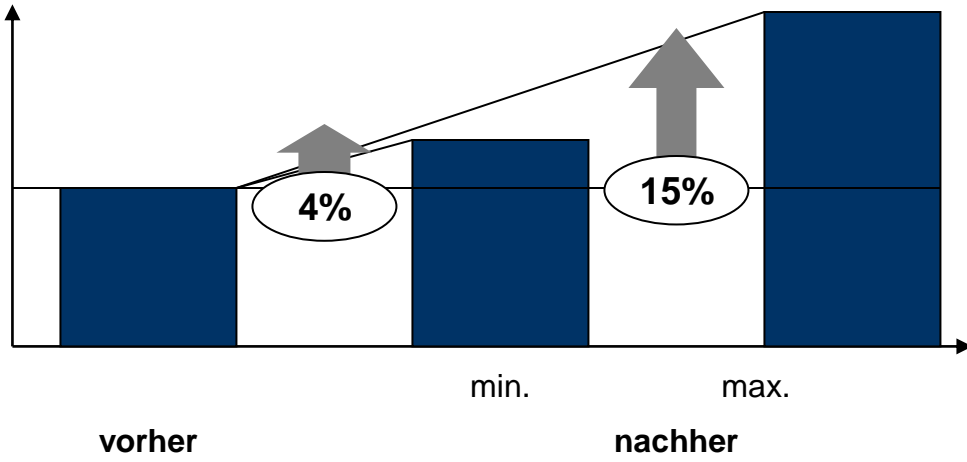
Durch die systematische Festlegung der ...



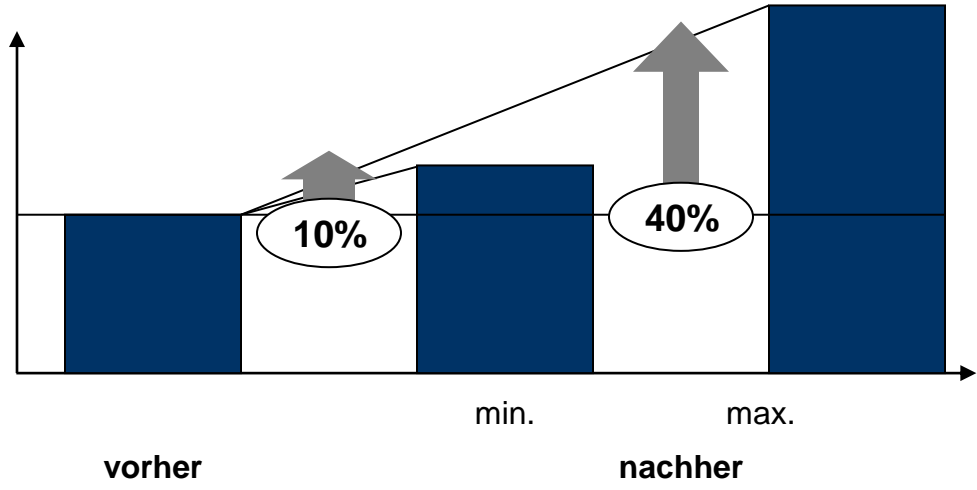
➔ ... Leistungstiefe lassen sich Logistikkosten und Qualitätskosten drastisch reduzieren.

Die Maßnahmen zur Neugestaltung der ...

Produktivität

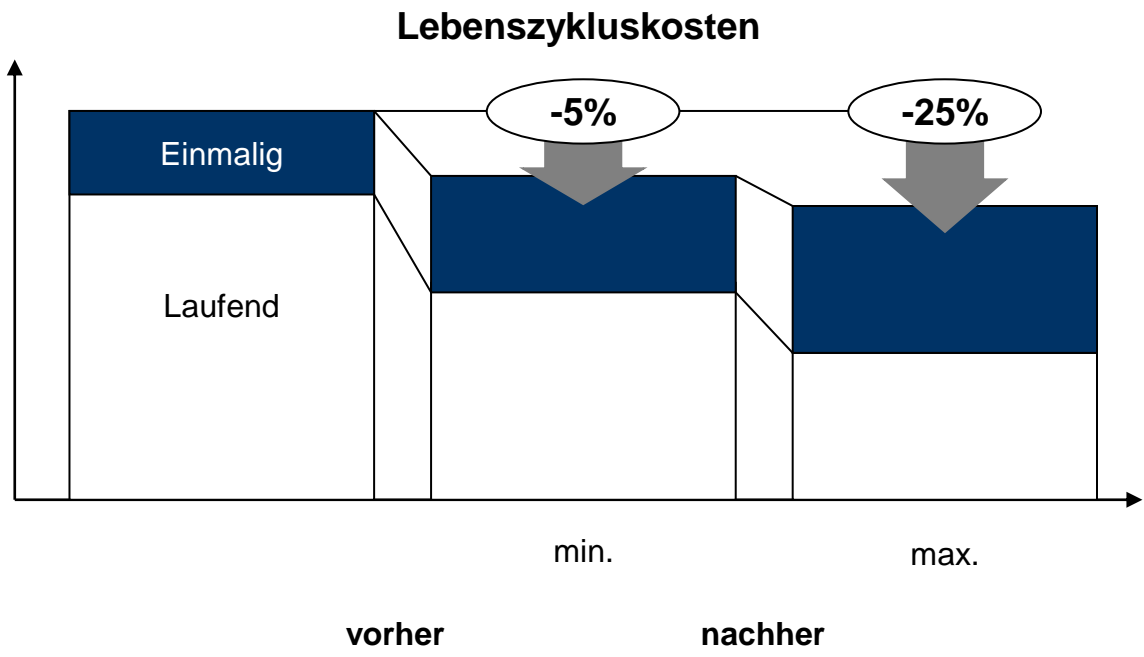


Termintreue Lieferbereitschaft



➔ ... Leistungstiefe ermöglichen eine Erhöhung der Produktivität und eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Unternehmen.

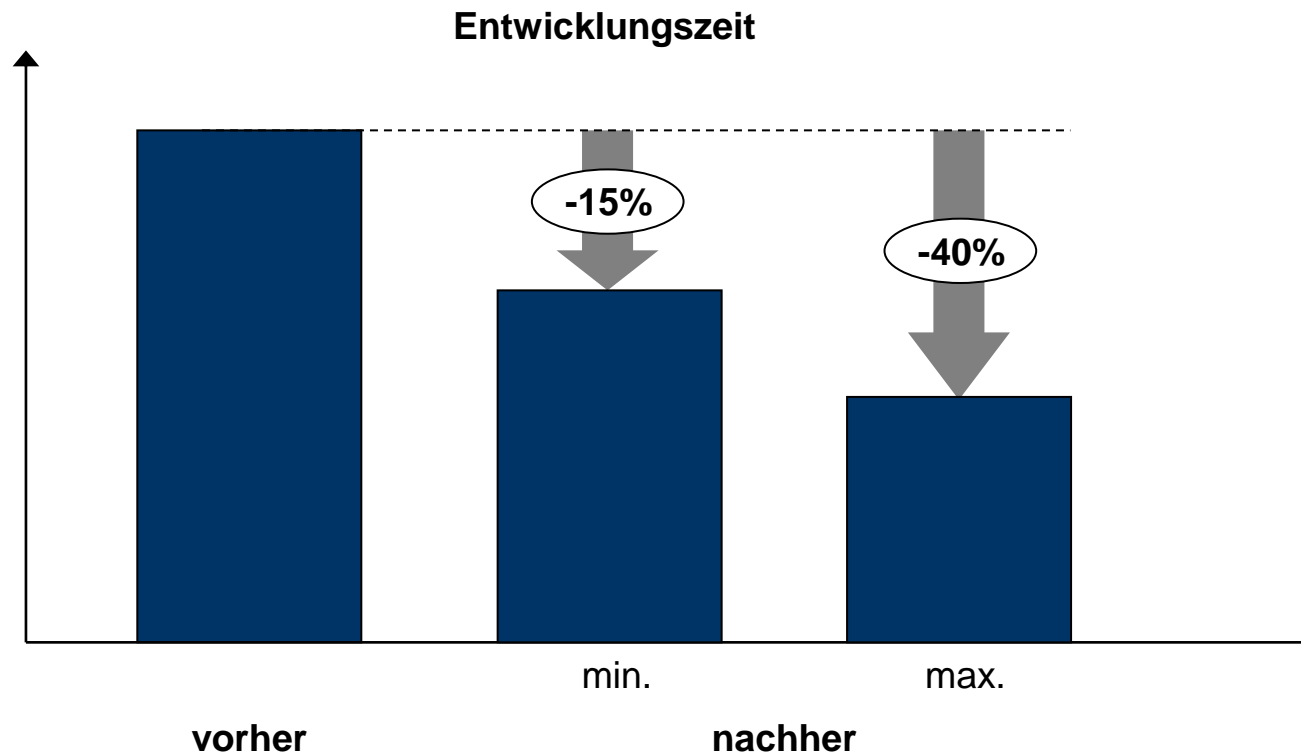
Die Neugestaltung der Schnittstelle zwischen ...



Kostenart	einmalig	regelmäßig	Entwicklung bei steigendem Kooperationsgrad
Anbahnungskosten			
<ul style="list-style-type: none"> • suche geeigneter Partner • Kontaktaufnahme • Anfragen, Angebote einholen 	• • •		↗ ↗ ↗
Vereinbarungskosten			
<ul style="list-style-type: none"> • Verhandlungsführung • Vertragsabschluss • Vorgaben setzen 	• • •		↗ ↗ ↗
Anpassungskosten			
<ul style="list-style-type: none"> • Änderung von Mengen, Terminen, Qualität • Aktualisierung der Rahmendaten 		• •	↘ ↘
Kontrollkosten			
<ul style="list-style-type: none"> • Qualität, Auditierung • Preise • Mengen • Know-how-Schutz 	•	• • •	↗ ↘ ↘ ↘

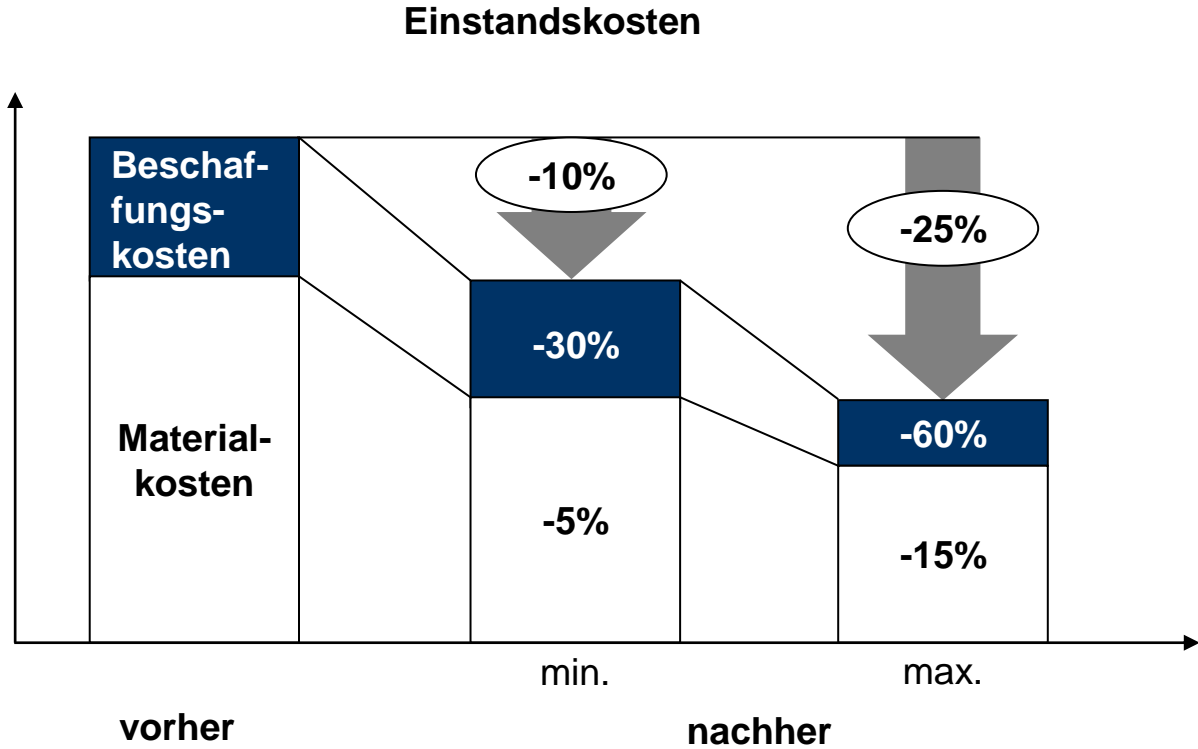
➔ ... Lieferant und Abnehmer führt zu einer Reduktion der Lebenszykluskosten der Lieferantenbeziehung.

Durch die Neugestaltung der Leistungstiefe ...



➔ ... werden durch Modularisierung und die Einbeziehung der Lieferanten in den Entwicklungsprozess die Entwicklungszeiten reduziert.

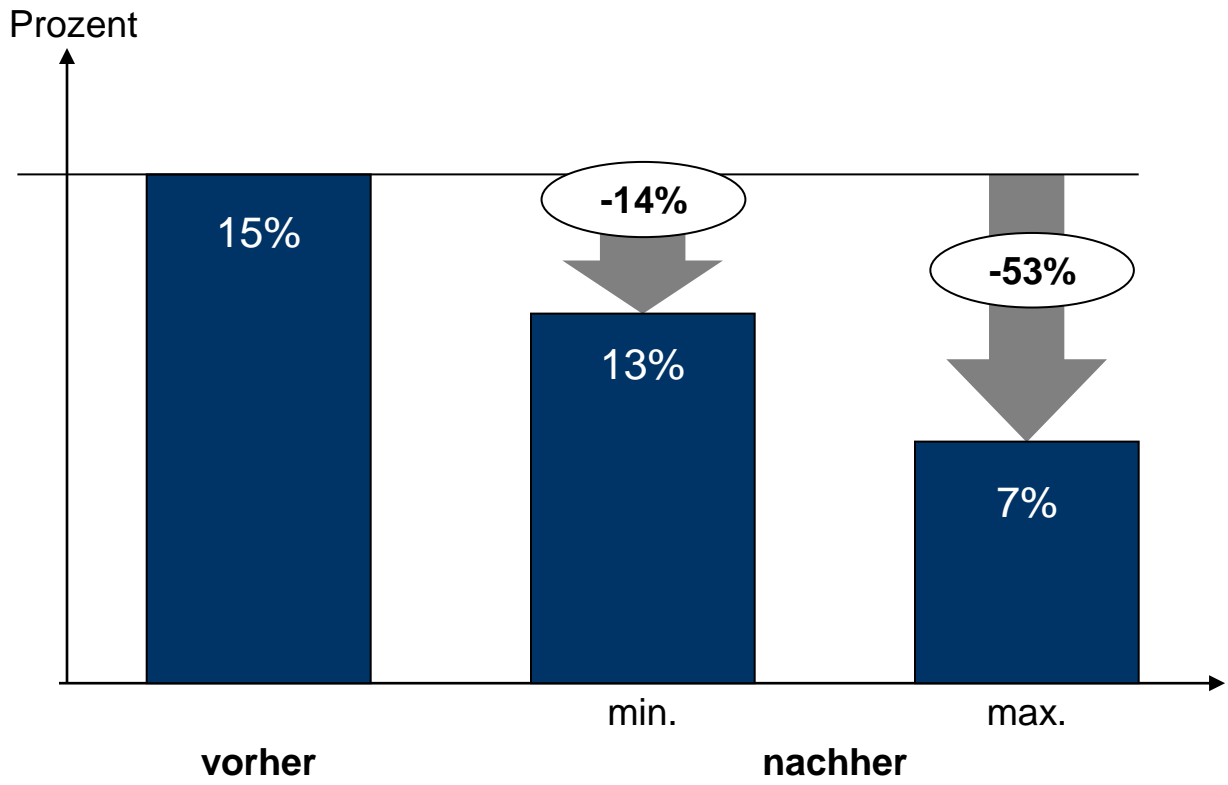
Durch die Neugestaltung der Schnittstelle ...



➔ ... zwischen Abnehmer und Lieferanten können die Einstandskosten verringert werden.

Die Neugestaltung der Leistungstiefe ermöglicht ...

Anteil der Abweichungskosten



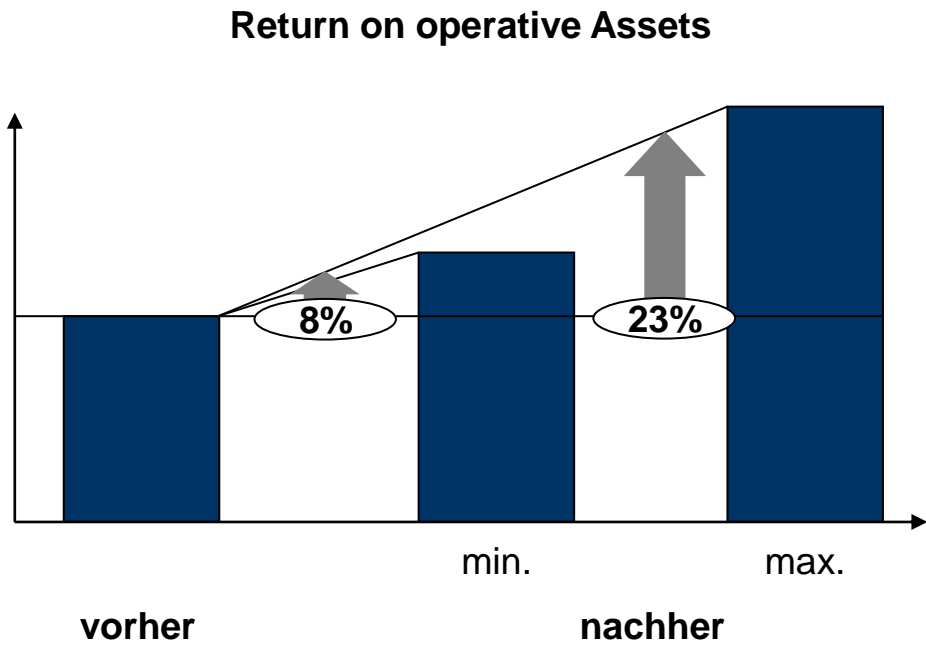
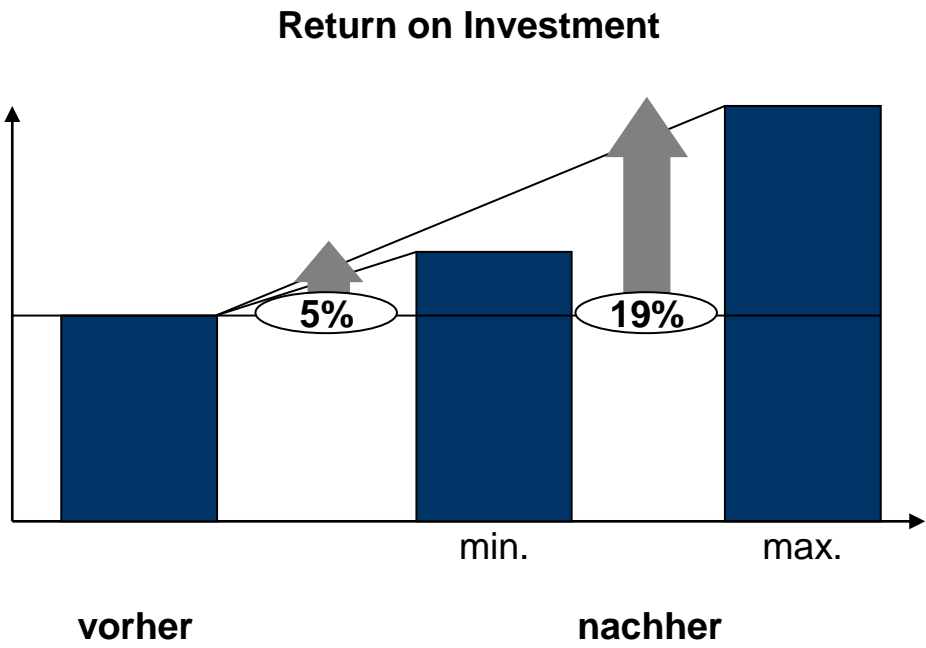
Kennzahl:

Kosten der Abweichung von der Planbeschäftigung bei Personal und Anlagen

Fertigungskosten

 ... eine Verbesserung der Ressourcennutzung in der Wertschöpfungskette.

Die Fokussierung auf Kernkompetenzen ...

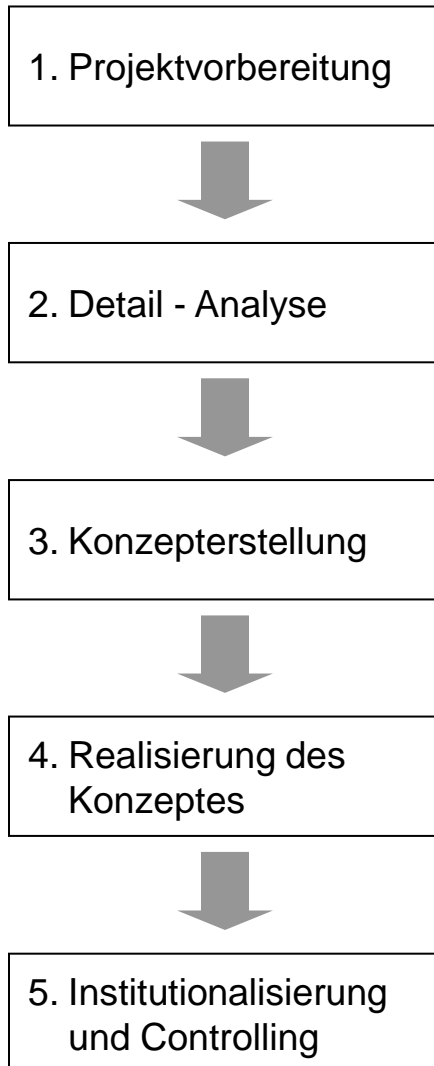


➔ ... ermöglicht eine Verbesserung der Nutzung des eingesetzten Investitionsvolumen.

Inhalt

- 1 Einführung
- 2 Entwicklungstrends und Ausgangssituation
- 3 Zielsetzung und Leitlinien zur Gestaltung der Leistungstiefe
- 4 Bausteine zur Optimierung der Leistungstiefe
- 5 Gestaltungsszenarien zur Optimierung der Leistungstiefe
- 6 Betriebswirtschaftliche Wirkungen
- 7 **Einführungsstrategie**
- 8 Anhang
- 9 Literatur

Neuausrichtung der Leistungstiefe



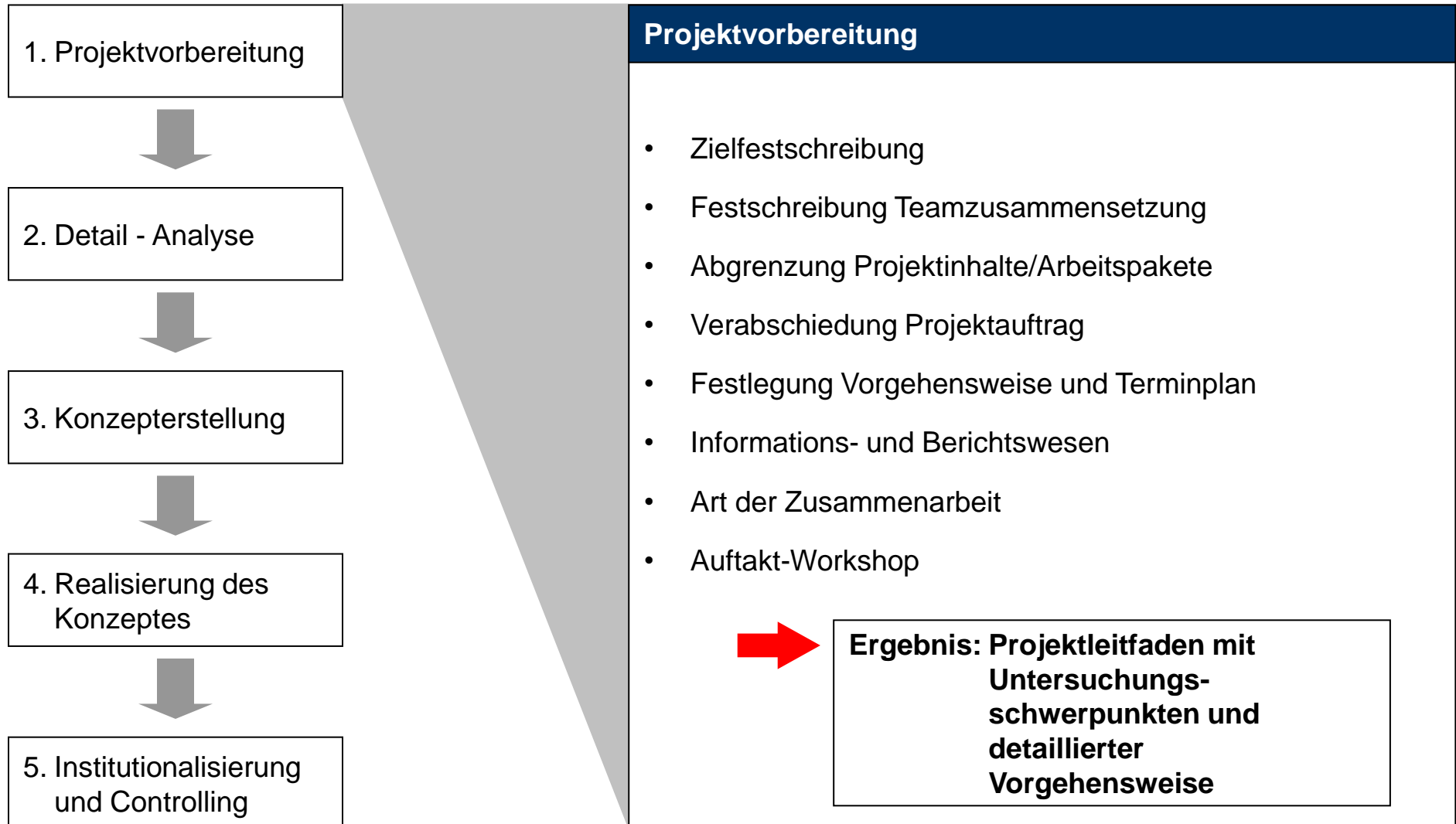
Im ersten Schritt sind die Ziele zur Bestimmung und Neuausrichtung der Leistungstiefe zu ermitteln und der Umfang des Projektes zu definieren.

Die anschließende Analyse der Grunddaten und Prozesse beinhaltet die Identifizierung der Kernkompetenzen und die Ableitung von strategischen Optionen auf Basis von Normstrategien.

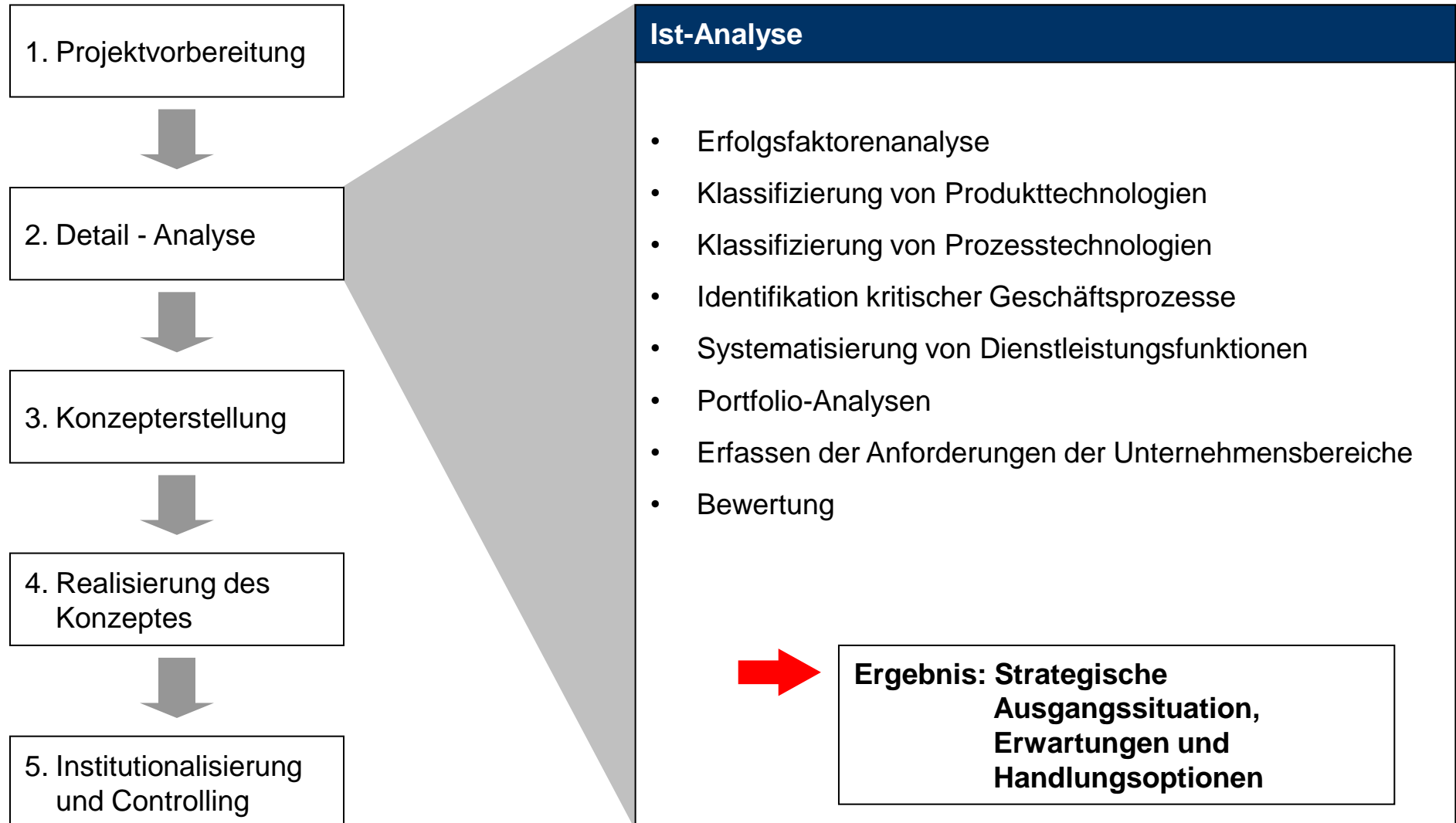
Zur Neuausrichtung der Leistungstiefe sind Alternativen zu bewerten und die Gestaltungskonsequenzen zu erarbeiten.

Zur Realisierung ist eine Einführungsstrategie zu erarbeiten.

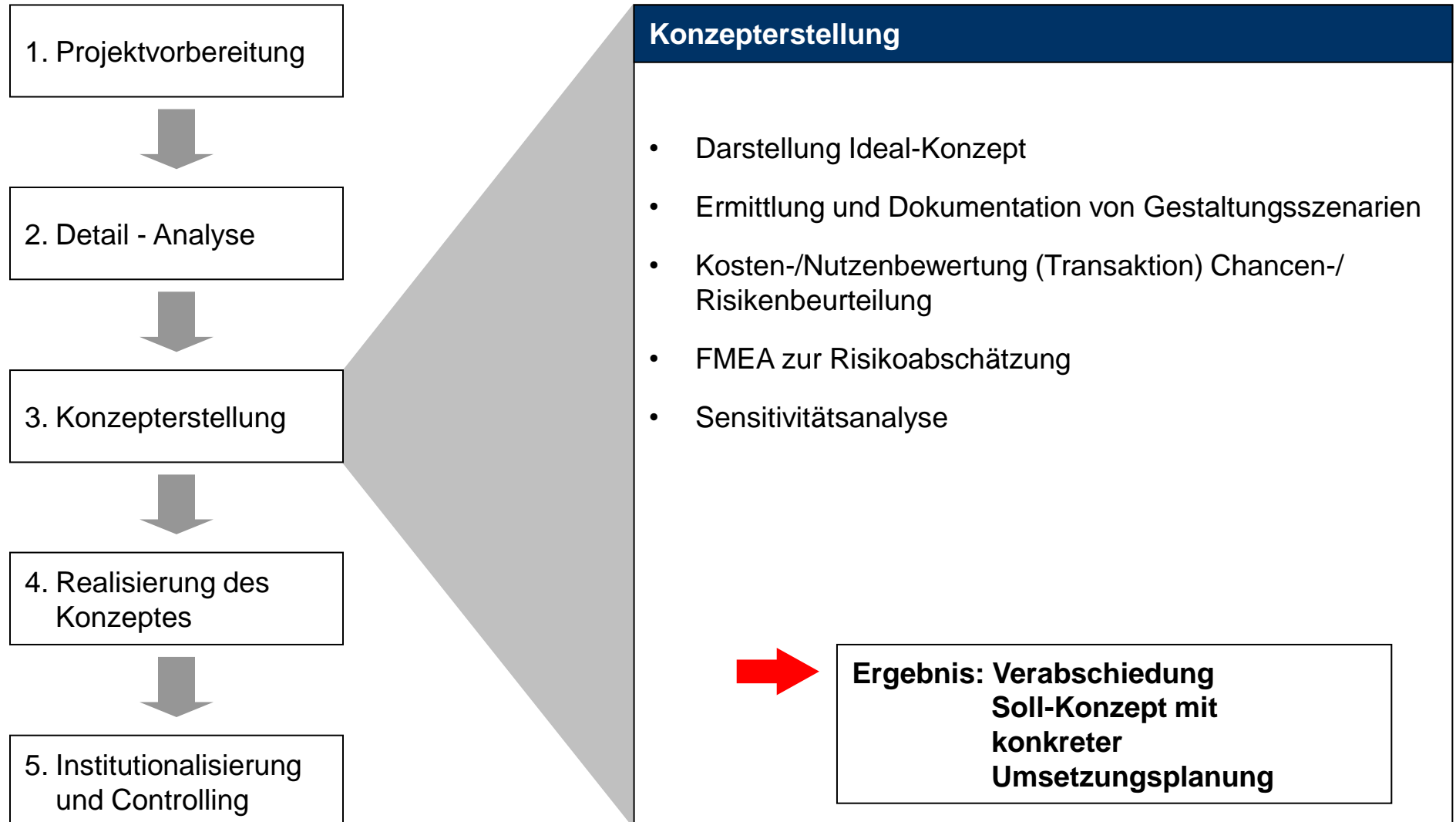
Phase 1: Projektvorbereitung



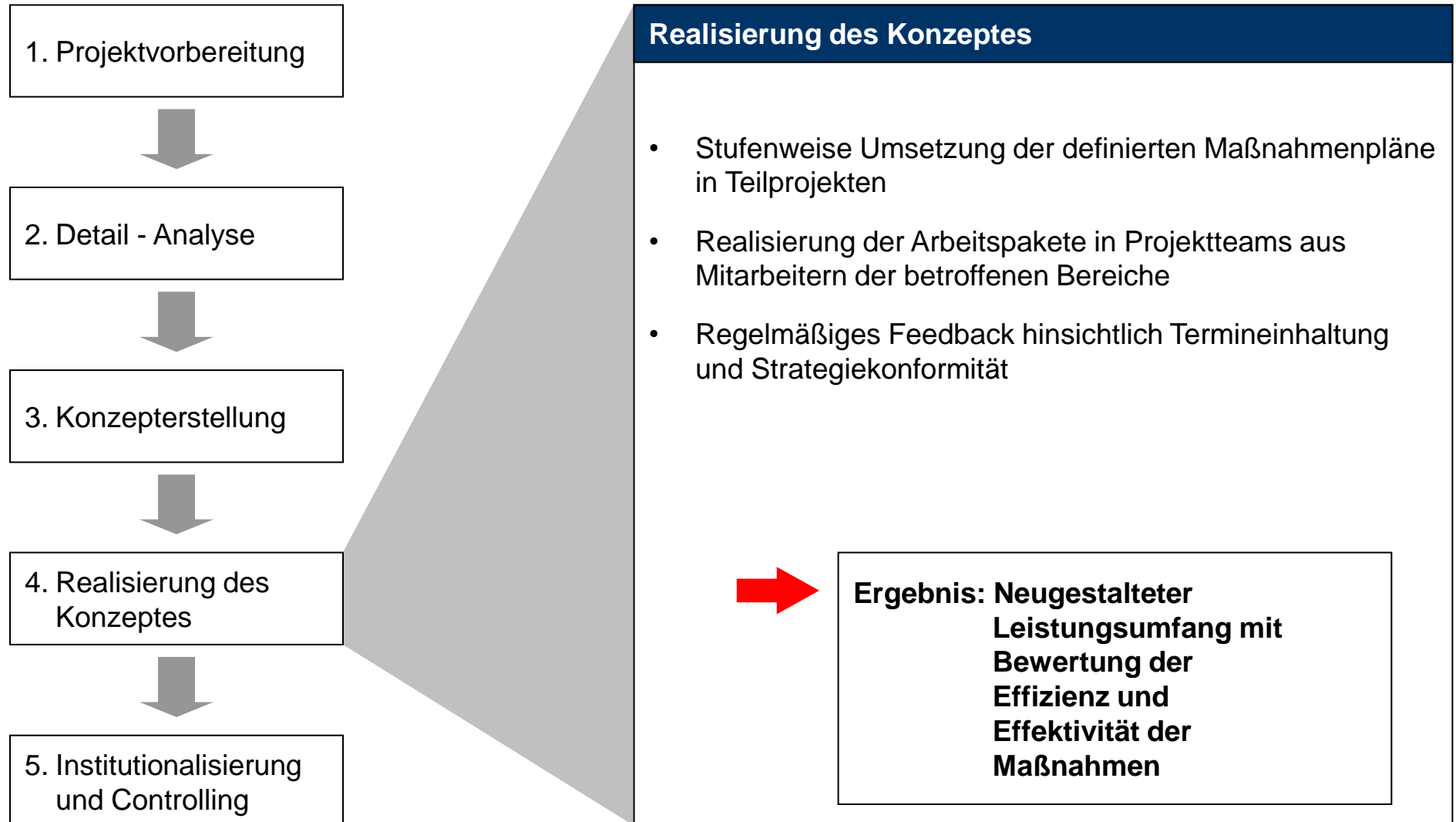
Phase 2: IST-Analyse



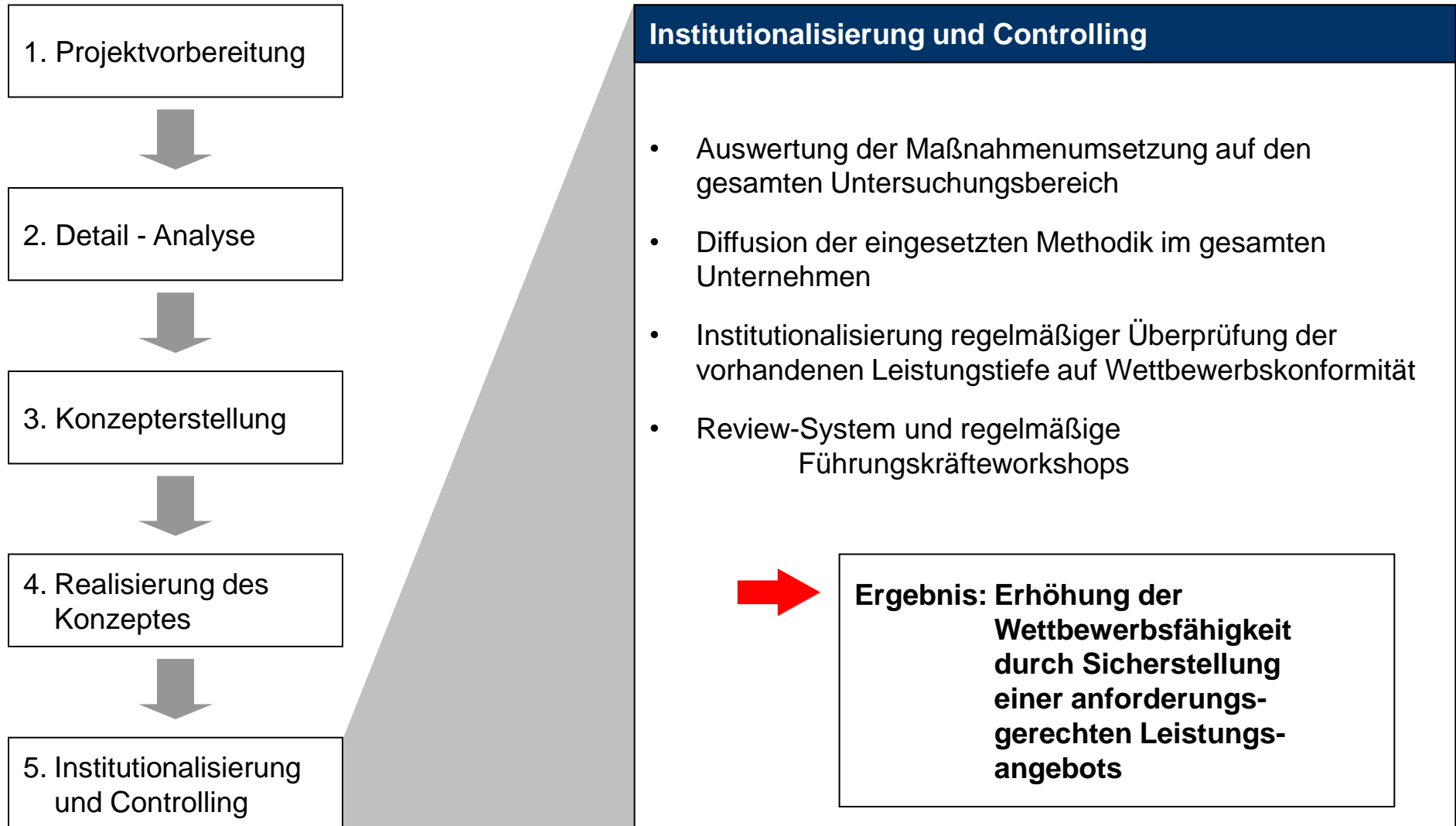
Phase 3: Konzepterstellung



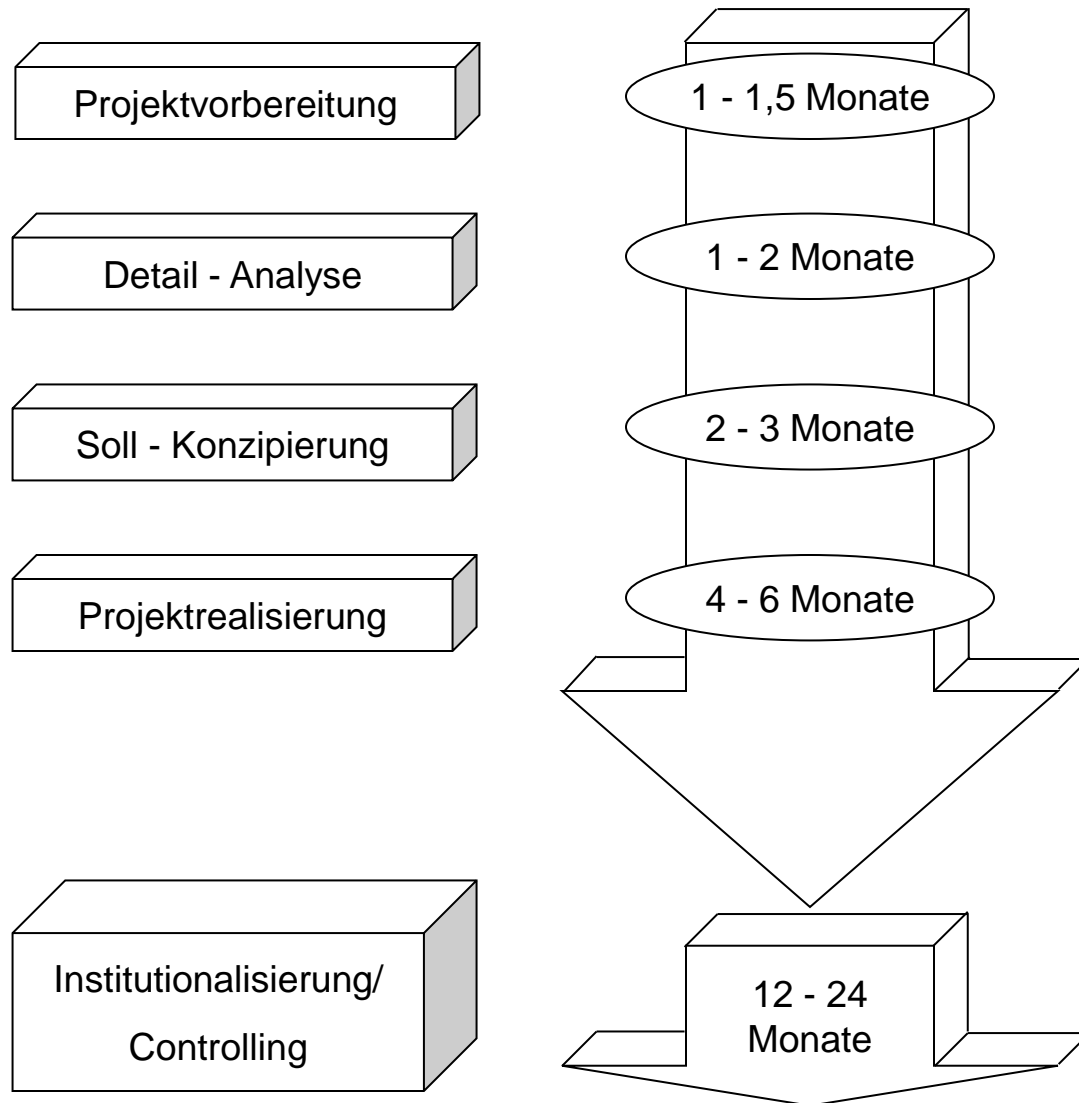
Phase 4: Realisierung des Konzeptes



Phase 5: Institutionalisierung und Controlling



Der Zeitbedarf für die Reorganisation ...



... beträgt 7 - 24 Monate. Die Länge, Intensität sowie Kapazität, die das Projekt benötigt, ist in starkem Maße abhängig von der:

- **Zahl an Pilotprojekten, dem**
- **Grad der angestrebten Veränderung und dem**
- **Engagement der Mitarbeiter.**

Inhalt

- 1 Einführung**
- 2 Entwicklungstrends und Ausgangssituation**
- 3 Zielsetzung und Leitlinien zur Gestaltung der Leistungstiefe**
- 4 Bausteine zur Optimierung der Leistungstiefe**
- 5 Gestaltungsszenarien zur Optimierung der Leistungstiefe**
- 6 Betriebswirtschaftliche Wirkungen**
- 7 Einführungsstrategie**
- 8 Anhang**
- 9 Literatur**

Checkliste Make-or-Buy I

Checkpoint		Beurteilung	
1	Soll das Produkt oder der Prozess aus Gründen des Images oder der Corporate Identity nicht aus der Hand gegeben werden?	Ja <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Nein
2	Verfügen externe Unternehmen über erhebliche Spezialisierungsvorteile?	Ja <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Nein
3	Können die Qualitätsanforderungen erfüllt werden?	Ja <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Nein
4	Besteht für bestimmte Technologien ein erheblicher Investitionsbedarf?	Ja <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Nein
5	Sind die Lohnunterschiede zwischen den Branchen und Standorten evident?	Ja <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Nein
6	Ergeben sich Risiken bei saisonalen Schwankungen?	Ja <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Nein
7	Entsprechen die Personalkapazitäten dem zukünftigen Bedarf?	Ja <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Nein
8	Entsprechen die Flächen dem zukünftigen Bedarf?	Ja <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Nein
9	Entsprechen die Produktionskapazitäten dem zukünftigen Bedarf?	Ja <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Nein

Checkliste Make-or-Buy II

Checkpoint		Beurteilung	
10	Ergeben sich durch die Verlagerung eindeutige Synergien?	Ja <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Nein
11	Reichen die Kostenunterschiede aus, um die Verlagerung zu rechtfertigen?	Ja <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Nein
12	Kann der Lieferant die Logistikleistung für eine Just-In-Time Versorgung sicherstellen?	Ja <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Nein
13	Ist das Risiko der Versorgung beherrschbar?	Ja <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Nein
14	Ist eine starke Abhängigkeit von anderen Unternehmen zu erwarten?	Ja <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Nein

Strategische Ausgangsposition I

Geschäftsfeld:

Strategische Zielrichtung

- Markteintritt
- Starker Ausbau
- Ausbau
- Halten
- Abbau
- Auslauf

Geschäftsart

- Produkt
- Service
- System
- Handel
- Anlage
- Montage
- andere, nämlich:

Anzahl Kunden

- Markt: < 100
 100 - 1.000
 1.000 - 10.000
 > 10.000
- EU: < 100
 100 - 1.000
 1.000 - 10.000
 > 10.000

Erläuterungen/Schlussfolgerungen

Strategische Ausgangsposition II

Geschäftsfeld:

Häufigkeit neuer Produktgenerationen

- < 2 Jahre
- 2-4 Jahre
- 4-6 Jahre 1)
- 6-10 Jahre
- > 10 Jahre

Häufigkeit neuer Produktverbesserungen

- < 0,5 Jahre
- 0,5-1 Jahre
- 1-2 Jahre 1)
- 2-3 Jahre
- 3-5 Jahre
- > 5 Jahre

Kaufentscheidende Faktoren

(Bitte Zahlen von 1 bis 8 eintragen: 1 wichtigster Faktor)

Markt EU

- — Preis
- — technische Leistungsfähigkeit des Produkts
- — Qualität
- — Design
- — Vertriebsleistung
- — Kundendienst
- — Logistikleistung
- — andere, nämlich: _____

Wettbewerbssituation

Ist Ziel

90 93/94 94/95 95/96 97/98 2002/03

- 1. Position
- 2. Position
- 3. Position
- 4. Position
- oder schlechter

	90	93/94	94/95	95/96	97/98	2002/03
1. Position						
2. Position						
3. Position						
4. Position						
oder schlechter						

Ausrichtung des Geschäfts

Wettbewerbsvorteil durch

- Kostenführerschaft
- Leistungsdifferenzierung

Erläuterungen/Schlussfolgerungen

Attraktivität des Geschäftsumfeldes I

Geschäftsfeld:

						W*	Rangfolge**
Neue Anbieter - Eintrittsbarrieren							
Subventionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> viele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> wenige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Gesetze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> viele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> wenige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Patente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> viele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> wenige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Etabliertes Preisniveau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Umstellungskosten beim Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Marktloyalität der Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> stark	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> schwach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Anzahl Leistungsmerkmale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Betriebsgrößeneffekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> stark	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> schwach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Zugang zu Vertriebskanälen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> schwierig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> einfach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Erweiterte WB-Reaktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> stark	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> schwach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Kostenvorteile etablierter WB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Technologieerfahrung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> unwichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Kapitalbedarf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> groß	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Marketinginvestitionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Wettbewerbsintensität							
Branchenwachstum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> schnell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> langsam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Austrittsbarrieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Fixkostenanteil an der Wertschöpfung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Zyklische Überkapazitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nicht vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Preisverfall	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> gegeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nicht gegeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Anzahl Wettbewerber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Transparenz der WB-Strategien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Dominanz eines Wettbewerbers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> liegt vor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> liegt nicht vor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Möglichkeiten zur Leistungsdifferenzierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> viele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> wenige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
Strat. Bedeutung d. Geschäftes f. d. WB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> groß	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> klein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___

* Wirkung: + Faktor hebt mit seiner Ausprägung das Renditepotenzial
 - Faktor senkt mit seiner Ausprägung das Renditepotenzial

** Bitte geben Sie für jedes Element eine Gewichtung von 1 bis 7 an
 1 = extrem wichtiger Faktor für die Attraktivität des Geschäftsumfeldes

Attraktivität des Geschäftsumfeldes II

Geschäftsfeld:

						W*	Rangfolge**
Ersatzprodukte/Substitution							
Leistungsmerkmale des Substitutionsgutes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> viele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> wenige		<input type="checkbox"/>	___
Kosten des Substitutionsgutes für den Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig		<input type="checkbox"/>	___
Wahrnehmung der Substitutionsmöglichkeiten durch den Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> deutlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> undeutlich		<input type="checkbox"/>	___
Informationsstand des Kunden über das Substitutionsgut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig		<input type="checkbox"/>	___
Psychologische Widerstände beim Kunden gegen das Substitutionsgut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig		<input type="checkbox"/>	___
Kundenrisiko bei Substitution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig		<input type="checkbox"/>	___
Nutzung des Substitutionsgutes für neue Anwender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig		<input type="checkbox"/>	___
Lieferantenmacht							
Anzahl der Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig		<input type="checkbox"/>	___
Umsatzanteil der Branche beim Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig		<input type="checkbox"/>	___
Anzahl alternativer Zulieferprodukte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig		<input type="checkbox"/>	___
Möglichkeiten der Vorwärtsintegration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> gegeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nicht gegeben		<input type="checkbox"/>	___
Geschäftskennnisse der Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> schlecht		<input type="checkbox"/>	___
Standardisierungsgrad des Zulieferproduktes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig		<input type="checkbox"/>	___
Lieferantentreue der Branche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig		<input type="checkbox"/>	___
Lieferantengewinn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig		<input type="checkbox"/>	___
Umstellungskosten beim Hersteller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> niedrig		<input type="checkbox"/>	___
Strat. Bedeutung des Zulieferproduktes für die Wettbewerber der Branche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> groß	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> klein		<input type="checkbox"/>	___
Möglichkeiten der Rückwärtsintegration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> gegeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nicht gegeben		<input type="checkbox"/>	___

* Wirkung: + Faktor hebt mit seiner Ausprägung das Renditepotenzial
 - Faktor senkt mit seiner Ausprägung das Renditepotenzial

** Bitte geben Sie für jedes Element eine Gewichtung von 1 bis 7 an
 1 = extrem wichtiger Faktor für die Attraktivität des Geschäftsumfeldes

Attraktivität des Geschäftsumfeldes III

Geschäftsfeld:

Kundenmacht							W*	Rangfolge**
Anzahl Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	niedrig	<input type="checkbox"/>	___
Anteil der Branche am gesamten Einkaufsvolumen der Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	niedrig	<input type="checkbox"/>	___
Anzahl alternativer Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	niedrig	<input type="checkbox"/>	___
Produktkenntnisse der Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	schlecht	<input type="checkbox"/>	___
Möglichkeiten der Rückwärtsintegration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gegeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nicht gegeben	<input type="checkbox"/>	___
Anzahl Zwischenkunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	niedrig	<input type="checkbox"/>	___
Standardisierungsgrad des Produktes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	niedrig	<input type="checkbox"/>	___
Strategische Bedeutung des Produktes für den Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	niedrig	<input type="checkbox"/>	___
Umstellungskosten beim Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	niedrig	<input type="checkbox"/>	___
Kosten eines Produktversagens für den Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	niedrig	<input type="checkbox"/>	___
Kosten eines Produktversagens für den Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	niedrig	<input type="checkbox"/>	___
Möglichkeit der Vorwärtsintegration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gegeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nicht gegeben	<input type="checkbox"/>	___
Markentreue der Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	niedrig	<input type="checkbox"/>	___

Erläuterungen/Schlussfolgerungen

* Wirkung: + Faktor hebt mit seiner Ausprägung das Renditepotenzial
 - Faktor senkt mit seiner Ausprägung das Renditepotenzial

** Bitte geben Sie für jedes Element eine Gewichtung von 1 bis 7 an
 1 = extrem wichtiger Faktor für die Attraktivität des Geschäftsumfeldes

Risiken Logistikoutsourcing

Risiken	Bewertung					Bemerkung
	gering	mittel			hoch	
	1	2	3	4	5	
• Verlagerungsgeschwindigkeit						
• Umzug Einrichtungen (Geschw.)						
• Mitarbeiter-Qualifizierung (Geschw.)						
• Investmentbedarf						
• Zusatzkosten aus Verlagerung						
• Mengenstabilität						
• Versorgungssicherheit						
• Partnerwahl						
• Logistische Kontrollspanne (Einfluss)						
• Substitutionsgefahr						
• Know-how-Verlust						
• Informationstransparenz						

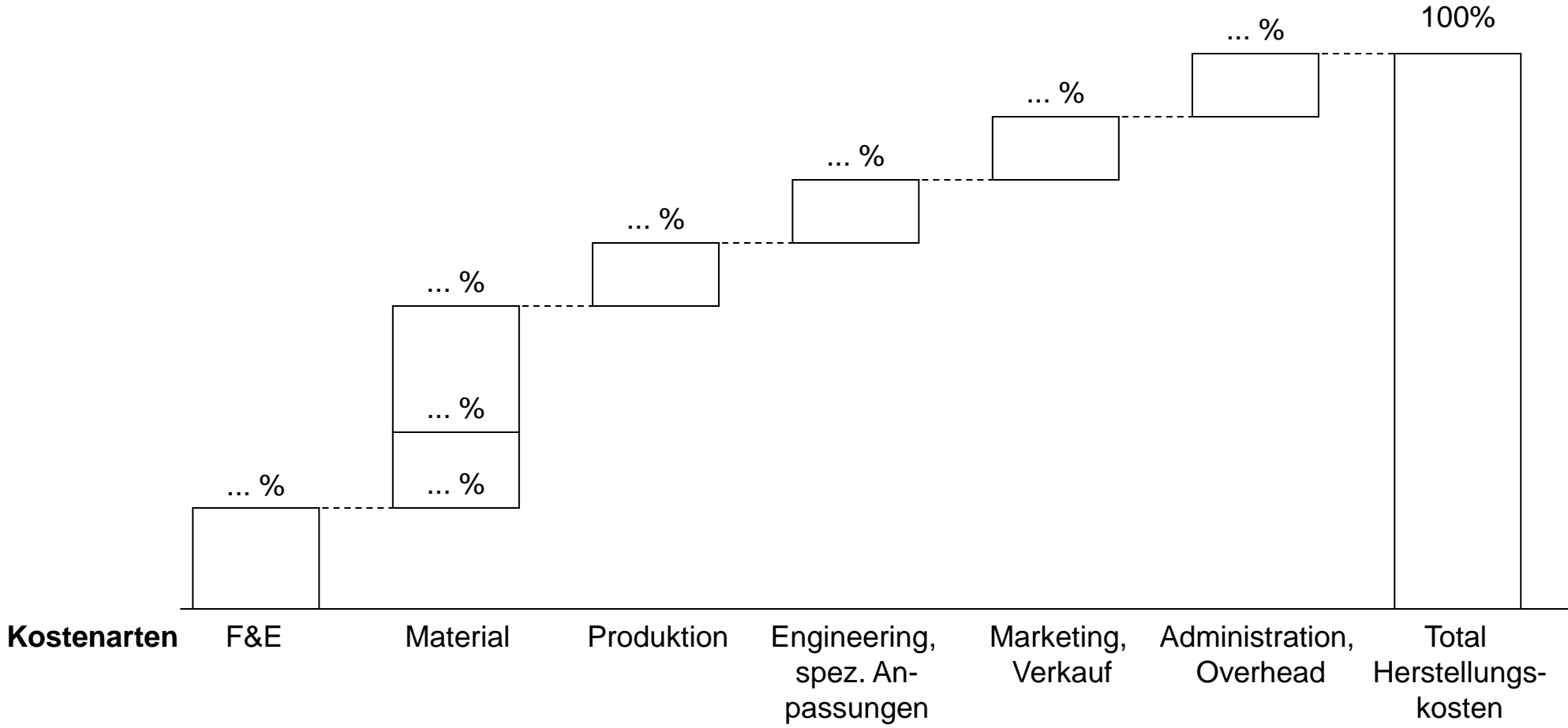
Risikenbewertung	
Kooperation	
Inhouse	

Chancen Logistikoutsourcing

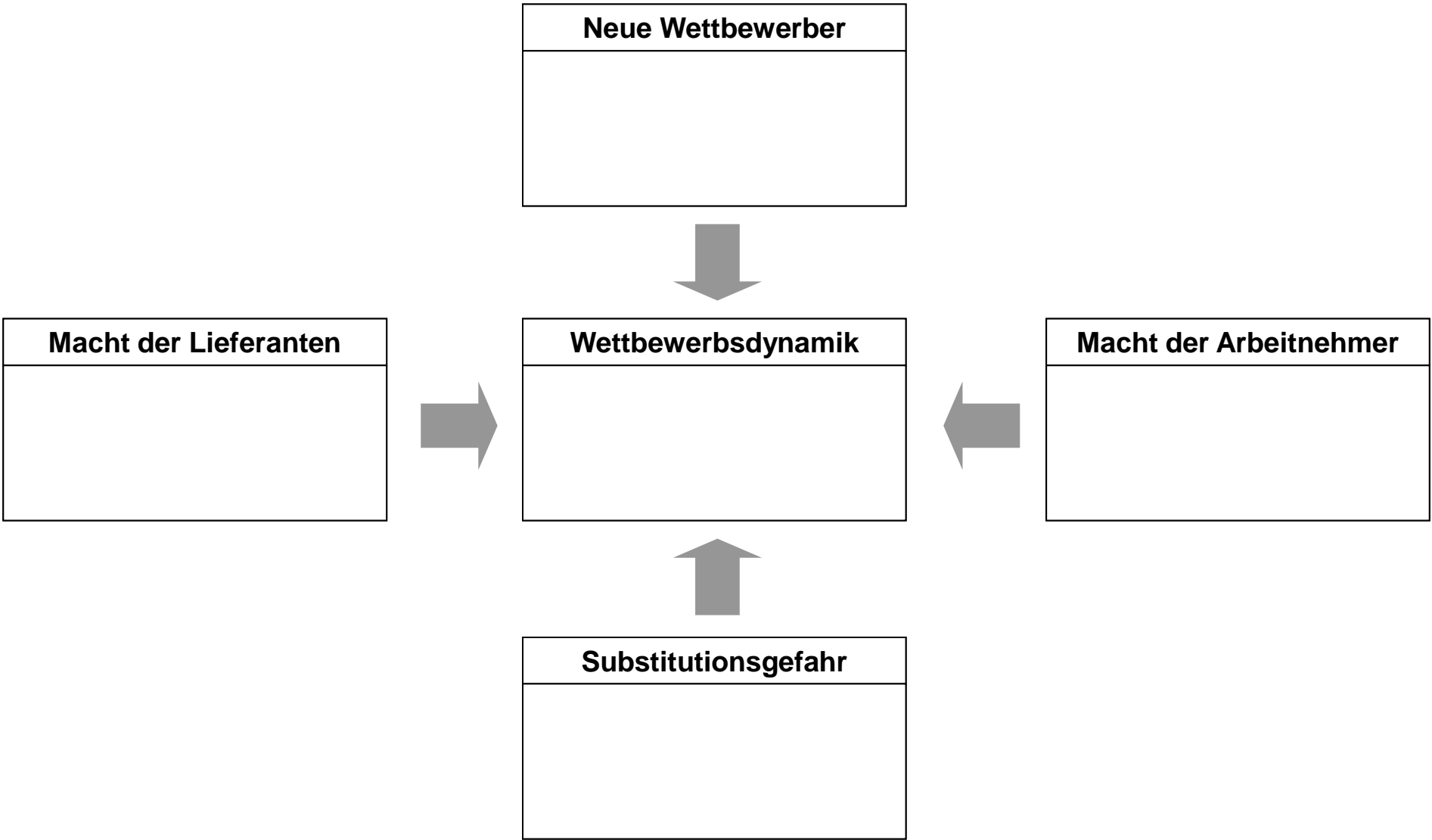
Risiken	Bewertung					Bemerkung
	gering	mittel			hoch	
	1	2	3	4	5	
• Lohnkostenvorteil						
• Overheadkostenvorteil						
• Materialkostenvorteil						
• Bestände						
• Verbesserte Marktposition						
• Flexibilität bei Schwankungen						
• Wiederbeschaffungszeit reduziert						
• Lieferbereitschaft						
• Durchlaufzeit reduziert im Lager						
• Effizienzsteigerung						
• Kapazitätsauslastung						
• Strategische Flexibilität (MB)						
• Nutzung knapper Ressourcen (Fläche)						

Chancenbewertung	
Kooperation	
Inhouse	

Kostenstruktur



Gesamtsituation Geschäftsfeld



Wettbewerbsanalyse I

Anhang

	F&E	Einkauf	Komponenten- produktion	Montage
Stärken				
Schwächen				
Folgerungen				

Wettbewerbsanalyse II

Kernprozesse:

Wettbewerber:

	Marketing	Verkauf	System- projektierung	Service-/Dienst- leistungen	Admini- stration
Stärken					
Schwächen					
Folgerungen					

Technologieposition




Geschäftsfeld:

Entscheidende Technologien pro Produktgruppe	Gewichtung	Unternehmung	Wettbewerber								Relative Technologieposition		
											stark	mittel	schwach
Schlüsseltechnologien													
Fertigungsstruktur*													
Schrittmachertechnologien													
Basistechnologien													

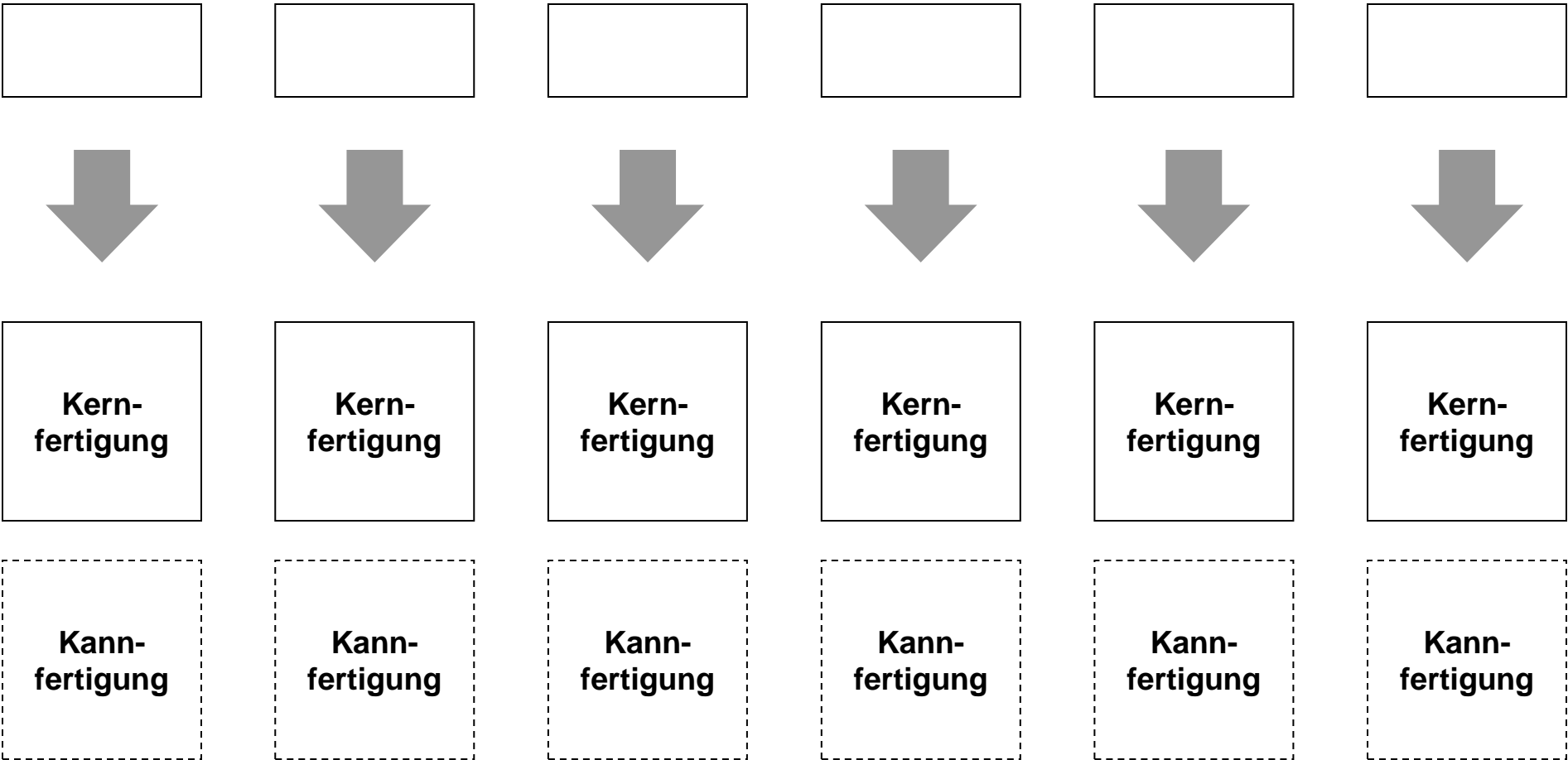
* Segmentierung/Automatisierung

Erfolgsfaktorenanalyse

Geschäftsfeld:

Erfolgsfaktoren aus Kundensicht: (Welche Erfolgsfaktoren sind für die Kaufentscheidung des Kunden von Bedeutung?)		Bedeutung des Erfolgsfaktors heute: gering mittel hoch 		Bedeutung des Erfolgsfaktors in 5 Jahren (im Vergleich zu heute): geringer unverändert höher 		Beurteilung der eigenen Position gegenüber dem stärksten Wettbewerber: schlechter gleich besser schwächer stärker 	
Qualität	Funktionserfüllung Zuverlässigkeit Verarbeitung Lebensdauer Ausbaufähigkeit Kundenspezifität Qualitätskonstanz						
Preis	Anschaffung Unterhalt						
Logistikleistung	Lieferzeit Liefertreue Lieferqualität Lieferflexibilität						
Service	After-Sales-Service Ersatzteilversorgung Beratung Dokumentation						
Produktidentität	Innovationsgrad Umweltschutz Design Vermittlung von Werten (z.B. Sicherheit) Bekanntheitsgrad Individualität						

Abgrenzung der Kernfertigung



Fremdvergabe

Region	BRD	EU	Osteuropa	Overseas	Zusammenfassung
Anzahl Unterlieferanten					
Fremdvergebenes Volumen in EUR					
Anteil vom Branchenumsatz					
Anzahl von Aufträgen					
Anteil von insgesamt in Branche bearbeiteten Fertigungsaufträgen					
Ø DLZ					
Fremdvergebene Operationen					

Make-or-Buy-Kostenvergleich

Untersuchungsobjekt		Sachnummer	
Stückzahl pro Jahr		Betrachtungszeitraum	
Anzahl der Arbeitsoperationen		Nummern der benötigten Betriebsmittel	
Rechengrößen		Spalte 1 (variable Kosten)	Spalte 2 (zusätzl. Ko.+ entf. Kosten ./.)
1	Fertigungsstoffe (Material)		
2	Materialgemeinkosten		
3	Fertigungslöhne bzw. Kapazitätskosten der Fertigung		
4	Fertigungsgemeinkosten bzw. Restfertigungsgemeinkosten		
5	Sondereinzelkosten der Fertigung		
6	Entwicklungs- und Konstruktionsgemeinkosten		
7	Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten		
8	Sondereinzelkosten des Vertriebs		
9			
10 = 1-9	Zu vergleichende Kosten der EIGENFERTIGUNG		
11	Kosten des Fremdbezugs Einstandspreis		
	Zu vergleichende Kosten FREMDBEZUG		
12 = 10./.	Ergebnis	Einsparung durch Vergabe +
11		Mehrkosten durch Vergabe ./.

Inhalt

- 1 Einführung**
- 2 Entwicklungstrends und Ausgangssituation**
- 3 Zielsetzung und Leitlinien zur Gestaltung der Leistungstiefe**
- 4 Bausteine zur Optimierung der Leistungstiefe**
- 5 Gestaltungsszenarien zur Optimierung der Leistungstiefe**
- 6 Betriebswirtschaftliche Wirkungen**
- 7 Einführungsstrategie**
- 8 Anhang**
- 9 Literatur**

Literaturverzeichnis I

Abels, H.-W.: Organisation von Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen mittels Ausgliederung. Frankfurt a. M. et al., 1980

Antlitz, A.: Unternehmensgrenzen und Kooperationen: Make-cooperate-or-buy im Zusammenspiel von Kompetenz- und Strategieentwicklung. Wiesbaden, 1999

Barney, J.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management (1991) 1, S. 99-120

Barth, T.; Hertweck, A.: Outsourcing als Hebel zur Stärkung der Wettbewerbskraft. In: Gabler's Magazin, Nr. 6-7, Wiesbaden, 1997, S. 25-29

Baur, C.: Make-or-buy-Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilindustrie: empirische Analyse und Gestaltung der Fertigungstiefe aus transaktionskostentheoretischer Sicht. München, 1990

Coase, R. H.: The Nature of the Firm. 1937

Dess, G.G.; Rasheed, A.M.A.; Mc Laughlin, K.J. u. Priem, R.L.: The New Corporate Architecture. In: „The Academy of Management EXECUTIVE“ 9 (1995) 3, S. 7-20

Diana, Frank: Fast, focused, and flexible. In: Intelligent Enterprise, Vol. 4, San Mateo, 2001, S. 26-32

Dillerup, R.; Foschiani, S.: Outsourcing: Eine strategische Option zur Optimierung der Leistungstiefe. Arbeitspapier Nr. 6, Stuttgart, 1997

Literaturverzeichnis II

Engle, Paul: You can outsource strategic processes. In: Industrial Management, Vol. 44, Norcross, 2002, S. 13-18

Frank, C.: Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen. Wiesbaden, 1994

Friedrich, St. A. u. Hinterhuber, H.H.: Strategischer Rückzug - Herausforderung für die Unternehmensführung. In: „IO Management-Zeitschrift“ 63 (1994) 7/8, S. 82-86

Frigo, Mark L.: Strategic competencies of return driven strategy. In: Strategic Finance, Vol. 83, Montvale, 2002, S. 6-9

Hafeez, K.; Zhang, Y. u. Malak, N.: Core Competence für Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence. In: IEEE Transactions on Engineering Management, Vol.49, No. 1, 2002

Halal, W.E.: Global Strategic Management in a New World Order. In: „Business Horizons“, 1993, S. 5-10

Hamel, G. u. Prahalad, C.K.: Competing for the Future. Boston, 1994

Handtbauer, G.: Kernkompetenzen in internationalen Unternehmungen. In: Hinterhuber, H.H. (Hrsg.): Die Herausforderung der Zukunft meistern. Frankfurt, 1995, S. 263-283

Hinterhuber, H.H.: Kernkompetenzen - Der Aufbau von Kernkompetenzen für Fähigkeiten und Prozesse. München, 2002

Hoffmann, V.: Die Auswahl des Kooperationssystems als Entscheidungsproblem mittelständischer Einzelunternehmer. 1982

Literaturverzeichnis III

Homp, C.: Entwicklung und Aufbau von Kernkompetenzen. Wiesbaden, 2000

Koppelman, U.: Outsourcing. Stuttgart, 1996

Krüger, W.; Homp, C.: Kernkompetenz-Management - Steigerung von Flexibilität und Flexibilität im Wettbewerb. Wiesbaden, 1997

Küting, K.; Zink, K.J.: Unternehmerische Zusammenarbeit, Beiträge zu Grundsatzfragen bei Kooperation und Zusammenarbeit. Berlin, 1983

Kuhn, A. u. Hellingrath, H.: Supply Chain Management: Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette. Berlin, 2002

Ladwig, D.: F&E-Kooperationen im Mittelstand - Grundlagen für ein erfolgreiches Prozessmanagement. Wiesbaden, 1996

Martin, J.: Ignore your Customer. In: „Fortune“, May 1, 1995, S. 83-86

McCann, T.: The Rule of 2x2. In: „Long Range Planning“, 28 (1995) 1, S. 83-86

Mc Hugh, P.; Merli, G. u. Wheeler, W.A. III: Beyond Business Process Reengineering. Towards the Holonic Enterprise. Chichester, 1995

Ostroff, F. u. Smith, D.: The Horizontal Organization. In: „The McKinsey Quarterly“ (1992) 1, S. 148-167

Penrose, E.: The Theory of the Growth of the Firm. 1. Auflage, Oxford, 1959

Pfeiffer, St.: Technologie-Frühaufklärung. Hamburg, 1992

Picot, Arnold: Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 4. Jg., S. 336-357

Picot, Arnold: Unternehmungsorganisation und Unternehmungsentwicklung im Lichte der Transaktionskostentheorie. In: Information in der Wirtschaft, hrsg. v. Streissler, E., Berlin, 1982, S. 283-286

Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten = Competitive Advantage. Frankfurt/Main, 1996

Prahalad, C.K. u. Hamel, G.: The Core Competence of the Corporation. In: „Harvard Business Review“ (1990) 3, S. 9-91

Quinn, B.R.: The Intelligent Enterprise. New York, 1992

Richardson, G.B.: The Organization of Industry. In: Economic Journal, 82, 1972, S. 883-896

Rose, Peter M.: Analyse ausgewählter Methoden zur Identifikation dynamischer Kernkompetenzen. München, 2000

Rotering, Ch.: Forschungs- und Entwicklungskooperationen zwischen Unternehmen: Eine empirische Analyse. Stuttgart, 1990

Literaturverzeichnis V

- Russel, J.A. u. Mehrabian, A.:** Evidence of a Three-Factor Theory of Emotions. In: „Journal on Research in Personality“ 2 (1977) 3, S. 273-294
- Schneider, D.:** Make-or-Buy-Strategien für F&E: Transaktionskostenorientierte Überlegungen. Wiesbaden, 1991
- Schröder, H.-H.; Jetter, A. u. Schiffer, G.:** Strategische Frühinformation - Bewältigung diskontinuierlicher Zukunftsentwicklungen in Klein- und Mittelbetrieben. 1. Auflage, München, 2003
- Siegwart, H.:** Die optimale Sortimentsgestaltung in industriellen Klein- und Mittelbetrieben. Bern, 1971
- Snyder, A.Y. u. Ebeling, H.W.:** Targeting a Company's Real Core Competencies. In: „Journal of Business Strategy“ (1992) 6, S. 26-32
- Stalk, G.; Evans, P. u. Shulman, L.E.:** Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. In: „Harvard Business Review“ (1992) 2, S. 57-61
- Stuhec, U.:** Strategisches Outsourcing: Konzentration auf Kompetenzen. Arbeitspapier der Universität, Stuttgart, 1993
- Voigt, K.-I.:** Roadmapping - Innovationen und Technologiepfade strukturiert abstimmen. 1. Auflage, München, 2003
- Wernerfelt, B.:** A Resource-Based View of the Firm. In: „Strategic Management Journal“ (1984) 5, S. 171-180
- Wernerfelt, B.:** The Resource-Based View of the Firm: Ten Years Later. In: „Strategic Management Journal“ 16, 1996, S. 171-174

- Wilcox King, Adelaide; Fowler, Sally W. u. Zeithaml, Carl P.:** Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. In: The Academy of Management Executive, Ada, Vol. 15, 2001, S. 95-106
- Wildemann, H.:** Betreibermodelle - Leitfaden zur Konzipierung, Berechnung und Einführung von Betreibermodellen. 9. Auflage, München, 2010
- Wildemann, H.:** Controlling - Leitfaden für Unternehmensstrukturen, Geschäftsprozesse und als Frühwarnsystem. 17. Auflage, München, 2010
- Wildemann, H.:** Die modulare Fabrik - Kundennahe Produktion durch Fertigsegmentierung. 5. Auflage, München, 1998
- Wildemann, H.:** Entwicklungsstrategien für Zulieferunternehmen. 9. Auflage, München, 2005
- Wildemann, H.:** Einkaufspotenzialanalyse und europäische Keiretsu-Systeme. 13. Auflage, München, 2005
- Wildemann, H.:** Fertigungsstrategien: Reorganisationskonzepte für eine schlanke Produktion und Zulieferung. 3. Auflage, München, 1997
- Wildemann, H.:** In-/Outsourcing - Leitfaden zur Optimierung der Leistungstiefe von Informationstechnologien. 13. Auflage, München, 2010
- Wildemann, H. (Hrsg.):** Kernkompetenzen - Kernkompetenzen und E-Technologien managen. 1. Auflage, München, 2000

Literaturverzeichnis VII

Wildemann, H.: Kernkompetenz Produktion. 1. Auflage, München, 1998

Wildemann, H.: Kernkompetenz Wissensmanagement - Kernkompetenz erfolgreicher Unternehmen. 1. Auflage, München, 2000

Wildemann, H.: Lean Management - Leitfaden zur Einführung schlanker Unternehmensstrukturen und Geschäftsprozesse. 17. Auflage, München, 2010

Wildemann, H.: Lean Management: Methoden, Vorgehensweisen und Wirkungsanalysen. 3. Auflage, München, 1996

Wildemann, H.: Modulare Unternehmensorganisation - Leitfaden zur Einführung föderalistischer Organisationsprinzipien in Unternehmen. 18. Auflage, München, 2010

Wildemann, H.: Produktivitätsverbesserung - Leitfaden zur Einführung eines Programms zur kurzfristigen und permanenten Produktivitätssteigerung. 11. Auflage, München, 2010

Wildemann, H.: Prozessklinik - Leitfaden zur Wertgestaltung und zum Benchmarking von Geschäftsprozessen. 9. Auflage, München, 2010

Wildemann, H.: Unternehmensnetzwerke - Entwicklungs-, Produktions-, und Vertriebsnetzwerke in der Zulieferindustrie - Delphi-Studie. 1. Auflage, München, 1998

Williamson, O.E.: Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of International Organization. New York, 1975

Literaturverzeichnis VIII

Williamson, O.E.: Die ökonomische Institution des Kapitalismus. 1. Auflage, Tübingen, 1990

Wittlage, H.: Die Organisation mittelständischer Unternehmen. BfuP, Heft 6, 1987, S. 562-582

Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München, 2000

Wolff, H.; Becher, G.; Delpho, H.; Kuhlmann, S.; Kuntze, U.; Stock, J.: F&E-Kooperation von kleinen und mittleren Unternehmen. Heidelberg, 1994

Zahn, E.: Outsourcing - Chance und Risiko zugleich. In: Office Management 6/97, Stuttgart, 1997, S. 17-20

Zahn, E.: Kernkompetenzen. Arbeitspapier Nr. 1, Stuttgart, 1995