



## Wertschöpfungskette

Führungsarbeit verlangt das Denken und Handeln in grösseren Zusammenhängen. Vernetzt führen heisst auch, die **Führungsarbeit auf vor- und nachgelagerte Stufen auszurichten**. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass **jede Unternehmung in einer Wertschöpfungskette (Supply Chain) eingebettet** ist.

### Was ist die Wertschöpfungskette (= Supply Chain)?

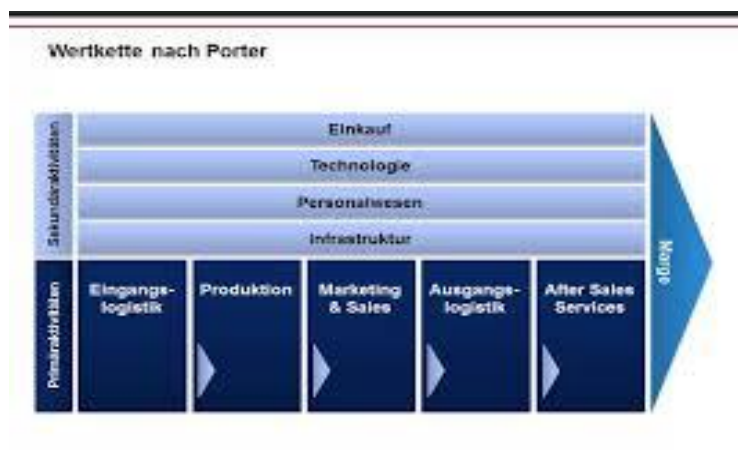
Die Wertschöpfungskette zeigt den **Werdegang** einer Marktleistung (= Produkte, Dienstleistungen) vom **Ursprung (Gewinnung von Rohstoffen)** über die **Herstellung**, bis hin zum **Kunden**. Die Wertschöpfungskette kann noch erweitert werden, in dem die **Wiederverwendung** und die **Entsorgung** zum Werdegang dazu gezählt werden.

Die Supply Chain ist ein **Netzwerk verschiedener Unternehmen**, die zusammenarbeiten, um ein Produkt herzustellen und es zum Endkunden zu bringen. Es ist die Gesamtheit der Aktivitäten, die notwendig sind, um Kunden bzw. Märkte erfolgreich zu versorgen.

Begriffsabgrenzung: Wir verwenden hier die Begriffe „Wertschöpfungskette“ und „Supply Chain“ als Synonyme,

**unterscheiden aber davon den Begriff „Wertkette“**, gemäss dem Modell der Wertkette von Michael Porter.

Die Wertkette setzt sich aus den einzelnen Wertaktivitäten und der Marge zusammen. Wertaktivitäten sind Tätigkeiten, die zur Herstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung erbracht werden. Die Marge ist der Unterschied zwischen dem Ertrag, den dieses Produkt erbringt, und den eingesetzten Ressourcen.





Die Grafik zeigt das Grundmodell der Wertkette nach Porter. **Primäraktivitäten** sind die Tätigkeiten, die einen direkten wertschöpfenden Beitrag zur Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung liefern.

Im Grundmodell sind das *Eingangslogistik, Produktion, Marketing & Vertrieb, Ausgangslogistik und Kundenservice*.

**Unterstützungsaktivitäten** sind Tätigkeiten, die für die Ausübung der primären Aktivitäten die notwendige Voraussetzung sind. Sie liefern somit einen indirekten Beitrag zur Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung.

Im Grundmodell sind das *Einkauf, Technologie, Personalwesen und Infrastruktur*.

Die Wertkette eines Unternehmens ist mit den Wertketten der Lieferanten und Abnehmer verknüpft. Sie bilden zusammen das Wertschöpfungskettensystem einer Branche

## Supply Chain Management

Die einzelnen Akteure in der Wertschöpfungskette stehen miteinander in Kontakt. Mit dem vorangegangenen Akteur und dem nachfolgenden Akteur ist die Unternehmung durch drei Ströme verbunden: den Güterstrom, den Geldstrom und den Informationsstrom. Es gilt, diese drei Ströme im Griff zu haben und zu lenken. Dies sicherzustellen, ist ein Anliegen des Supply Chain Managements.

## Vertikale Integration

Die **Gestaltung der Wertschöpfungskette** ist ein wichtiger Aspekt der Führungsarbeit. Innerhalb einer Kette können Wettbewerbsvorteile erkannt und ausgenutzt werden. So müssen insbesondere Entscheide bezüglich der vertikalen Integration getroffen werden.

Bei **vertikalen Unternehmensverbindungen** sind die beiden Unternehmen in aufeinander folgenden Produktions- oder Handelsstufen tätig. Eine vertikale Integration ist auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette möglich von der Rohstoffherstellung über die Produktion von Komponenten und Fertigprodukten bis hin zum Handel und zum Verkauf an die Endkunden.

Erhöht ein Unternehmen den Grad seiner vertikalen Integration, indem es Aufgaben eines Lieferanten übernimmt, so spricht man von **Rückwärtsintegration** (zum Beispiel, wenn es eine finanzielle oder vertragliche Verflechtung einer Schuhfabrik mit einem Lederhersteller gibt; übernimmt es die Aufgaben eines Kunden, so spricht man von **Vorwärtsintegration** (zum Beispiel, wenn eine Schuhfabrik ein Verkaufsgeschäft für Schuhe übernimmt).