



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Angewandte Fallstudien zu Prozess- und Operations-Management

Version Nr. 1, 27. Juli 2020

Huber, Sebastian

Waser, Bruno

Lötscher, Alex

Hochschule Luzern - Wirtschaft

Publiziert auf: www.oepms.org

Unter doi: 10.25938/oepms.180



Open Education Platform
for Management Schools

Angewandte Fallstudien zu Prozess- und Operations-Management

Version Nr. 1, 27. Juli 2020

Huber, Sebastian

Waser, Bruno

Lötscher, Alex

Hochschule Luzern – Wirtschaft

Publikationsform: Aufgabensammlung

Institution: Hochschule Luzern – Wirtschaft

Schlüsselbegriffe: Prozessmanagement; Operationsmanagement; Internationalisierung; Lean Management; Make-Or-Buy; Offshoring

Einsatzbereich: Bachelorstudierende, Masterstudierende, Weiterbildung

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Huber, S., Waser, B. & Lötscher, A. (2020). Angewandte Fallstudien zu Prozess- und Operations-Management. *Open Education Platform*. Doi: 10.25938/oepms.180



Open Education Platform
for Management Schools

Didaktische Reflexion:

Prozess- und Operations-Management: Aufgabensammlung zu 2 Themenfeldern mit je 3 Teilaufgaben inkl. Lösungsvorschläge

^aSebastian Huber, Alex Löttscher und
Bruno Waser

*Hochschule Luzern Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regional-
ökonomie IBR Zentralstrasse 9, Postfach 2940, CH-6002 Luzern,
sebastian.huber@hslu.ch*

Abstract. Eine fundierte Einführung in das strategische und operative Management von Unternehmensprozessen ist eine wichtige Grundlage für Studierende, die Unternehmen im globalen Wettbewerb erfolgreich positionieren möchten. Diese Aufgabensammlung zu zwei Themenfeldern mit je drei Teilaufgaben leitet die Studierenden an, ihr theoretisches Wissen zu vertiefen. Sie dient als Ergänzung zur Literatur von Waser und Peter (2016).

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| 1. Didaktischer Reflexionsbericht | 3 |
| 1.1. Lernziele und Zielgruppe | 3 |
| 1.2. Bisherige Verwendung und Erfahrungen | 4 |
| 1.3. Hinweise..... | 4 |
| 2. Lösungshinweise | 5 |
| 2.1. Internationalisierung – Verlagerung..... | 5 |
| 2.2. Internationalisierung – Lokaler vs. Internationaler Marktzugang..... | 6 |
| 2.3. Internationalisierung – Multinationale Unternehmen..... | 7 |
| 2.4. Wettbewerbsfähige Leistungserstellungssysteme – Lean Production..... | 8 |
| 2.5. Wettbewerbsfähige Leistungserstellungssysteme – Technologie-Konzepte..... | 9 |
| 2.6. Wettbewerbsfähige Leistungserstellungssysteme – Make-or-Buy..... | 10 |
| 3. Literaturverzeichnis..... | 11 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|---|
| Abbildung 1: Begriffsklärung Verlagerung (nach Gronwald, 2012) | 5 |
| Abbildung 2: Internationalisierungsstrategien nach Bartlett und Ghoshal (2002) | 6 |
| Abbildung 3: Stufenmodell nach Johanson und Vahlne (2009)..... | 8 |

1. Didaktischer Reflexionsbericht

1.1. Lernziele und Zielgruppe

Diese Aufgabensammlung eignet sich als methodische Ergänzung zur Unterstützung des im Unterricht vermittelten Stoffes aus dem Lehrmittel von Waser und Peter (2016) mit Lehrinhalten des Kurses Prozess- und Operations-Management. Die zwei Themenfelder widmen sich den Querschnittsthemen ‘Internationalisierung’ und ‘Innovative Leistungserstellungssysteme’ und vertiefen dabei verschiedene praktische Aspekte des Prozess- und Operationsmanagements. Mit den Fragestellungen soll das angeeignete theoretische Wissen der Studierenden mit Praxisbeispielen veranschaulicht und vertieft werden. Die Studierenden sollen unterschiedliche Ausprägungen von Eigenschaften anhand von realen Unternehmensbeispielen veranschaulichen.

Die Anwendung der Fallstudien kann auf unterschiedlichen Aus- und Weiterbildungsstufen genutzt werden: in der Ausbildung auf Bachelor- oder Masterstufe sowie in betriebswirtschaftlichen Weiterbildungen (z.B. CAS und MAS-Lehrgänge). Die Fallstudien dienen zudem als ideale Ergänzung im Selbststudium nebst Unterricht und Lehrgesprächen.

Die Fragen der Fallstudien werden von einzelnen Gruppen mit einer Grösse von drei bis fünf Studierenden beantwortet, indem die Gruppe sich ausserhalb des Präsenzunterrichts vertieft mit dem vorgegebenen Thema beschäftigt, recherchiert, diskutiert und Praxisbeispiele sucht, anhand derer einzelne Modelle und Methoden angewendet und aufgezeigt werden. Die Erarbeitung der Lösungen, die Beantwortung der Fragestellungen, die gemeinsame Bearbeitung einer Präsentation und eines Handouts benötigt nicht nur Fachkompetenz, sondern aktiviert die Studierenden und fördert auch die Methoden- und Sozialkompetenz. Die Präsentation vor der Klasse gefolgt von einer Reflexion der Ergebnisse im Klassenverbund sowie das Expertenfeedback durch den Dozierenden fördert die Selbstkompetenz.

Idealerweise werden die je drei Fragestellungen zu den übergeordneten Themen «Internationalisierung» und «Innovative Leistungserstellung» in zwei Lernschritten innerhalb eines Semesters behandelt. Nach der Präsentation und der Beantwortung der Fragestellungen durch die einzelnen Gruppen können die Ergebnisse im Plenum weiter vertieft und kontrovers diskutiert werden. Allfällige Unklarheiten können im Plenum unter Anleitung der Dozierenden geklärt werden während gleichzeitig die Erkenntnisse zusammengefasst und die praktische Anwendung von Konzepten der Literatur anhand der Firmenbeispiele kritisch reflektiert werden können.

Da Studierende die Bearbeitung praktischer Fragen unter Zuhilfenahme von Konzepten der Literatur in der Aufgabensammlung üben, kann diese zur Prüfungsvorbereitung einer schriftlichen oder mündlichen Prüfung mit entsprechenden Aufgabentypen verwendet werden.

Die beiden Themenfelder bestehen aus den folgenden Teilaufgaben:

Aufgabensammlung ‘Internationalisierung’

- 1) Verlagerung
- 2) Lokaler vs. internationaler Marktzugang
- 3) Multinationale Unternehmen

Aufgabensammlung ‘Wettbewerbsfähige Leistungserstellungssysteme’

- 4) Lean Production
- 5) Technologie-Konzepte
- 6) Make-or-Buy

1.2. Bisherige Verwendung und Erfahrungen

Die Aufgabensammlung mit den insgesamt sechs Teilaufgaben zum Thema Prozess- und Operations-Management wurden im Studiengang Bachelor of Science in Business Administration im ersten Semester im Grundlagenmodul des Fachbereichs Management eingesetzt. Die Aufgaben wurden im Jahr 2018 entwickelt, im Herbstsemester 2018 erstmals eingesetzt und angewendet.

Die Studierenden teilten sich selbständig in 6 Gruppen à 4-6 Studierende ein; die Texte und Aufgaben wurden zu Semesterbeginn über e-Learning elektronisch zur Verfügung gestellt. Jede Gruppe bearbeitete eine Teilaufgabe und beantwortete diese. Ausserdem bereitete jede Gruppe eine Kurzpräsentation mit PowerPoint-Folien von 15 Minuten vor und hielt diese im Unterricht. Ausserdem musste ein Handout im Umfang einer A4 Seite mit den wichtigsten Erkenntnissen als Zusammenfassung erstellt und den Mitstudierenden verteilt sowie auf der internen Lernplattform elektronisch abgelegt werden.

Die Erarbeitung der Lösungen erfolgte in Gruppen autonom ausserhalb des Unterrichts. Der Aufwand zur Erarbeitung der Lösungen und der Beispiele wurde mit rund vier bis acht Stunden pro Person veranschlagt. Um sicherzustellen, dass alle Studierenden ihren Teil zur Lösung betragen, wurde die Präsentation für alle als Studierenden als promotionsrelevant deklariert.

Bei den vorgetragenen Präsentationen zeigte sich, dass die Studierenden ganz unterschiedliche, interessante Beispiele aus der Praxis zusammentrugen, um die Fragen zu beantworten und die Theorie anschaulich anzuwenden. Die meisten Gruppen waren motiviert, den Mitstudierenden etwas Besonderes zu bieten und interessante Beispiele aufzuzeigen.

1.3. Hinweise

Die in den Fallstudien verwendeten Informationen zu den Unternehmen, Geschäftseinheiten und Produkten sind aus öffentlichen Quellen, persönlichen Gesprächen und frei getroffenen Annahmen zusammengestellt; sie wurden durch die Unternehmen nicht explizit validiert. Sie dienen der Veranschaulichung und zur Anwendung von Lerninhalten in der Praxis; die Lösungsvorschläge erheben keinen Anspruch auf Richtigkeit oder Vollständigkeit.

Um die Zuordnung von Quellen zu den jeweiligen Teilaufgaben zu vereinfachen, wurden diese direkt bei der jeweiligen Fragestellung unter «Informationsquellen» eingefügt und auf ein umfassendes Literaturverzeichnis am Ende des Dokuments verzichtet.

2. Lösungshinweise

2.1. Internationalisierung – Verlagerung

Zur Klärung der Begrifflichkeiten kann die Unterscheidung zwischen Eigenfertigung und Fremdfertigung sowie der Verortung der Fertigung im Inland oder Ausland anhand eines Firmen- oder Branchenbeispiels erfolgen (vgl. Abbildung 1). Bei der Diskussion möglicher Vor- und Nachteile von Verlagerung werden die folgenden Aspekte berücksichtigt, wobei insbesondere auf die Betrachtung der Vollkosten eingegangen werden sollte:

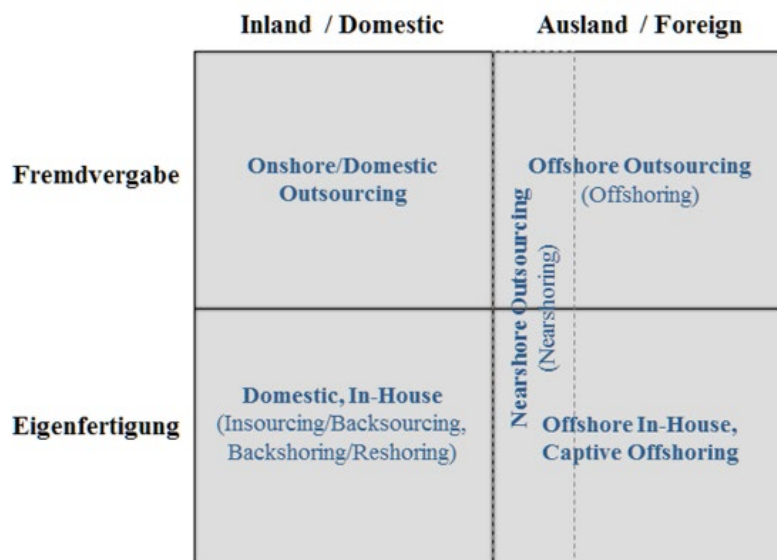


Abbildung 1: Begriffsklärung Verlagerung (nach Gronwald, 2012)

- **Vollkostenbetrachtung (Produktivität):** Neben den direkt quantifizierbaren Herstellkosten (inkl. Kostenstruktur, Kostentreiber) der Leistung sind die Transferkosten (inkl. Aufbau und Zertifizierung der Prozesse, Konformitätserklärungen), die Transaktionskosten (inkl. präzise Übersetzungen) sowie allfällige Folgekosten für Qualitätsmängel und Terminverzug, wie auch die meist grössere Kostendynamik am neuen Standort, mit zu berücksichtigen.
- **Know-how-Verlust** (immaterielle Kompetenzen): Durch die Auslagerung von Teilen der Leistungserstellung geht am bisherigen Standort Know-how verloren, welches für Produkt- und Prozessinnovationen (Design-to-Cost/-Assembly/-Manufacturing) erforderlich ist und bei allfälligen Rückverlagerungen wieder (teuer) aufgebaut werden muss.
- **Differenzierung** (immaterielle Kompetenzen): Speziell bei Unternehmen mit schwer differenzierbaren Produkten liegt ein Wettbewerbspotenzial in der optimalen Gestaltung von innovativen Geschäftsprozessen. Zudem kann «local content» ein relevanter Wettbewerbsfaktor sein, so zum Beispiel «Swiss-made» in der Uhrenindustrie.
- **Standards (Qualität):** Die Einhaltung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Standards ist über die gesamte Lieferkette sicherzustellen, da deren Missachtung einen wesentlichen Einfluss auf die Reputation des Produkts und der Anbieterfirma bei aktuellen und künftigen Kunden hat.

- **Prozesskompetenz (Qualität):** Die Gestaltung und Weiterentwicklung sowie die operative Planung und Steuerung externer Leistungserstellungsprozesse ist, bedingt durch interkulturelle, logistische und informationstechnische Schnittstellen, anspruchsvoller als bei internen Prozessen.
- **Abhängigkeit (Flexibilität):** Durch das Outsourcing, vor allem bei Kern-/Schlüsselprozessen, kommt es zu einer mit Risiken verbundenen Abhängigkeit von Drittunternehmen.
- **Beschaffungsmarkt (Marktzugang):** Es ist zu beachten, dass die Güte von Material (Materialqualität von Rohstoffen und Halbfabrikaten und somit auch Normteilen) stark variieren kann.
- **Kulturelle Werte (Umfeld):** Bei Verlagerungen ins Ausland ist zu beachten, dass zum Teil wesentliche kulturelle Unterschiede bezüglich gesellschaftlichem Stellenwert von Zuverlässigkeit, Identifikation/Loyalität, Rechtsvorstellungen, Schriftlichkeit, Bürokratie etc. bestehen.

Bei praktischen Beispielen zur Rückverlagerung kann wiederum die obige Diskussion von Vor- und Nachteilen zu Hilfe genommen werden. Dabei soll sichtbar werden, dass eine Abwägung der verschiedenen Aspekte je nach Unternehmen, Branche oder aktueller Situation im Heim- und Zielland der Verlagerung unterschiedlich ausfällt und sich im Zeitverlauf auch ändern kann. Industrie 4.0 verändert dabei z.B. die Parameter der Abhängigkeit, überbrückt räumliche Distanzen und verändert die Anforderungen an Prozesskompetenz bei Schnittstellen zwischen Unternehmen.

2.2. Internationalisierung – Lokaler vs. Internationaler Marktzugang

Die vier Internationalisierungsstrategien nach Bartlett & Ghoshal (2002, vgl. Abbildung 2) werden mit je einem Unternehmensbeispiel illustriert. In der nachfolgenden Diskussion werden jeweils zwei Unternehmen in jeder der Dimensionen des Modells beleuchtet: der Grad globaler Standardisierung in der Finanzbranche (ein nur internationales Unternehmen vs. ein Global agierender Konzern) und den Grad lokaler Differenzierung in der Lebensmittelindustrie.

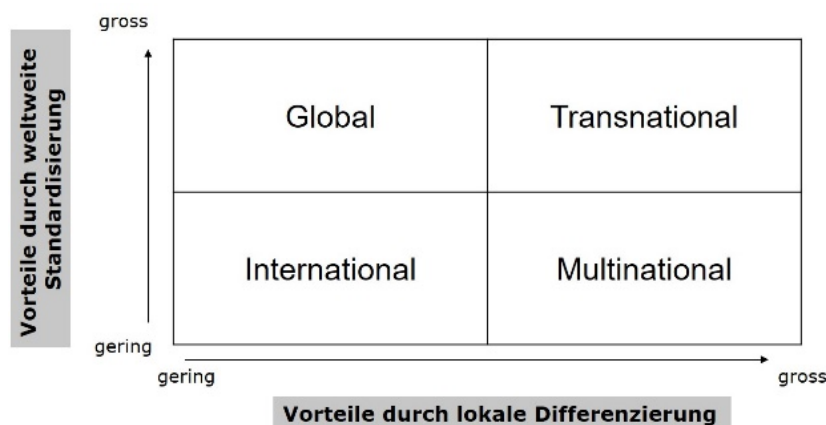


Abbildung 2: Internationalisierungsstrategien nach Bartlett und Ghoshal (2002)

Während im Finanzmarkt gewisse Angebote und Produkte international Standardisiert angeboten werden können (z.B. Investmentbanking) und daher globale Finanzdienstleister bei diesen Leistungen ihre Vorteile nutzen können, sind aufgrund regulatorischer Vorgaben bei anderen Leistungsangeboten (z.B. Hypotheken) nur geringe Skaleneffekte zu erwarten und daher dort eher Unternehmen mit internationalen Strategien zu finden.

In der Lebensmittelindustrie ist zu beobachten, dass wieder vermehrt lokale Marken und regionale Produkte nachgefragt werden, was zu verstärkt multinationalen Unternehmen führt – wengleich eine lokale Brauerei von einem weltweit agierenden Konzern aufgekauft wird, werden dennoch viele Bereiche in der lokalen Verantwortung belassen, um die Vorteile lokaler Differenzierung zu nutzen (z.B. auf Ebene der Markenführung, Produktgestaltung, Produktion, usw.). Gleichzeitig sind weltweit einheitlich geführt Lebensmittelmarken erfolgreich, wenn sie ein durchgängiges Markenversprechen anbieten und globale Skaleneffekte nutzen können. Die Position von wenig lokal differenziert und wenig global standardisierten Anbietern (sog. «International») scheint wenig in der Lebensmittelindustrie attraktiv.

2.3. Internationalisierung – Multinationale Unternehmen

Die vier EPRG-Begrifflichkeiten nach Perlmutter (1969) können beispielsweise so erklärt werden:

- **Ethnozentrische Orientierung:** Die Entscheidungen werden für alle Tochtergesellschaften im Mutterhaus getroffen und die Geschäftsaktivitäten zentral gesteuert. Die Schlüsselpositionen werden bevorzugt mit Personen aus dem Stammland besetzt. Länderspezifische Gegebenheiten werden minimal berücksichtigt. Entsprechend findet die Forschung und Entwicklung im Mutterhaus statt, während die Produkte – allenfalls an nationale Standards angepasst – in die einzelnen Ländermärkte exportiert werden.
- **Polyzentrische Orientierung:** Die kulturellen Unterschiede der einzelnen Ländermärkte haben Vorrang und den Tochtergesellschaften wird ein hoher Autonomiegrad zugestanden. Die Schlüsselpositionen werden überwiegend durch Führungskräfte des Gastlandes besetzt. Die Forschung und allenfalls Vorentwicklung der Hauptprodukte finden meistens im Mutterhaus statt, während in den Tochtergesellschaften durch die Entwicklung länderspezifischer Produkte das Leistungsangebot an den unterschiedlichen Marktbedürfnissen ausgerichtet wird.
- **Regiozentrische Orientierung:** Ähnlich der polyzentrischen Orientierung, jedoch wird die Differenzierung nicht auf Länderebene, sondern auf multinationaler Ebene, in Form von Ländergruppen (beispielsweise Mitteleuropa), gemacht. Die Schlüsselpositionen werden überwiegend durch Personen aus demselben Kulturkreis besetzt. Die einzelnen Regionen arbeiten jedoch weitgehend unabhängig voneinander.
- **Geozentrische Orientierung:** Das Unternehmen entwickelt, durch das Zusammenführen der ländermarktspezifischen Interessen sowie der Ausschöpfung von Synergien, eine multinationale Orientierung mit einheitlichem globalen Image. Die Schlüsselpositionen werden unabhängig von der nationalen Herkunft besetzt. Die Forschung und Entwicklung sowie Herstellung der Produkte wird durch das Mutterhaus zentral gesteuert, wobei jeder Standort – im Sinne eines Kompetenzzentrums – für bestimmte Produkte oder Prozesse verantwortlich sein kann.

Die betriebswirtschaftliche Lerntheorie der Internationalisierung oder ‘Stufentheorie der Internationalisierung’ von Jan Johanson und Jan-Erik Vahlne (Universität Uppsala) ist einer der meistzitierten theoretischen Ansätze zur Erklärung der Betätigung von Unternehmen auf ausländischen Märkten. Johanson/Vahlne (2009, vgl. Abbildung 3) führen die Internationalisierung von Unternehmungen nicht primär auf ökonomische Faktoren zurück, sondern auf verhaltensorientierte wie Wissen, Lernen und Erfahrungen. Das Modell beschreibt den Eintritt von Unternehmen in einen ausländischen Absatzmarkt als Prozess, der in vier Stufen verläuft.

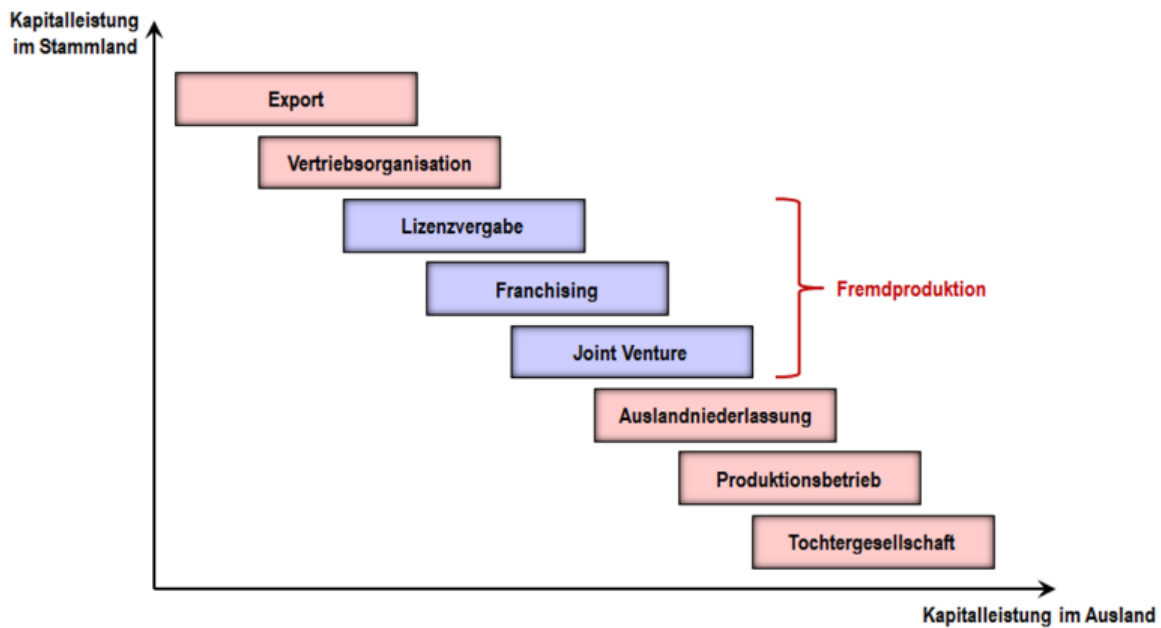


Abbildung 3: Stufenmodell nach Johanson und Vahlne (2009)

Das Ziel dieses stufenweisen Vorgehens ist einerseits die Verringerung der Risiken, die die Internationalisierung mit sich bringt. Andererseits hat man mit der Absolvierung einer Stufe wertvolle Erfahrungen gesammelt, die bei einem weiteren Schritt vorteilhaft, ja sogar notwendig sein können.

Bei der Zuordnung der EPRG-Orientierungen zu den Stufen des Uppsala-Modells könnte argumentiert werden, dass

- frühe Stufen mit einer **hohen Kapitalbindung im Stammland** zu einer **ethnozentrischen** Orientierung,
- **Stufen der Fremdproduktion** zu **polyzentrischen oder regiozentrischen** Orientierung und
- Stufen mit hoher **Kapitalbindung im Ausland** zu einer **geozentrischen** Orientierung führen.

Erst die strategische und operative Kontrolle der Auslandsaktivitäten in den späten Stufen ermöglicht das Zusammenführen der ländermarktspezifischen Interessen, Ausschöpfung von Synergien sowie eine multinationale Orientierung mit einheitlichem globalen Image der geozentrischen Orientierung.

In Unternehmen der Luxusgüterindustrie ist die Herkunft der Marke und ihrer Produkte (Stammland) entscheidend für das Markenprofil und die damit einhergehende Bereitschaft der Konsumenten, einen Preisaufschlag zu akzeptieren. Die Leistungserstellung muss auch bei einer Internationalisierung weiterhin die Vorgaben des Herkunftslands erfüllen (z.B. Swiss Made bei Schweizer Luxusuhren). Eine polyzentrische Form mit hoher Autonomie der Ländergesellschaften ist nur schwer vorstellbar.

2.4. Wettbewerbsfähige Leistungserstellungssysteme – Lean Production

Einführend wird der Begriff «Lean Production» geklärt und die 5 Kernprinzipien erläutert (vgl. Womack & Jones, 2003):

- Vermeidung von nicht-wertschöpfenden Aktivitäten (Verschwendung)
- Produktionsfluss ohne Unterbruch
- Produktion am Kundenbedarf ausrichten (Pull)

- Fehlerfreiheit / Perfektion der definierten Qualität anstreben
- Produkteigenschaften aus Kundensicht definieren

In der Darstellung von Toyota's Produktionssystem sollte erkennbar sein, dass «Lean Production» nur ein Baustein eines ganzheitlichen Ansatzes darstellt. Die Vorteile der konsequenten Anwendung von Lean-Prinzipien sind auch heute noch erreichbar womit der Managementansatz auch heute noch Gültigkeit hat. In zunehmend hybriden Leistungserstellungssystemen aus Produktion und Dienstleistung erfordert die Umsetzung von Lean-Prinzipien eine umfassendere Betrachtungsweise. Dies sollte aus der Diskussion konkreter Unternehmensbeispiele hervorgehen.

Bei Umsetzung von Lean-Prinzipien auf Dienstleistungsunternehmen sind Anpassungen nötig wenngleich die Grundhaltungen z.B. der Vermeidung von Verschwendung, dem störungsfreien Ablauf der Leistungserstellung oder Ausrichtung der Leistung an den Kundenbedürfnissen und Qualitätsanforderungen gleichermaßen Gültigkeit haben.

2.5. Wettbewerbsfähige Leistungserstellungssysteme – Technologie-Konzepte

Die Begrifflichkeiten Industrie 4.0, Internet der Dinge und Digitalisierung werden einleitend wie folgt gegenübergestellt:

- **Digitalisierung oder digitale Transformation:** die Ablösung von bislang analogen durch digitale Prozesse / Angebote / Geschäftsmodelle.
- **Internet der Dinge:** die technologische Grundlage, dass Geräte (Dinge) ohne menschliche Interaktion über Internet-Technologie direkt wechselseitig Informationen austauschen.
- **Industrie 4.0:** die Nutzung der obigen Konzepte: Vernetzung von digitalen Werkzeugen und Menschen zwischen Unternehmen sowie Digitalisierung und Individualisierung der Leistungsangebote; dies im Gegensatz zu mechanischer Automatisierung (Industrie 1.0), elektrische Automatisierung (Industrie 2.0) und digitaler Automatisierung innerhalb von Unternehmen (Industrie 3.0).

Der typische Anwendungsfall von Industrie 4.0 ist die direkte Datenkommunikation von Produktionsmaschinen z.B. die Meldung eines Kopiergeräts zur bevorstehenden Wartung. Dadurch kann der Gerätehersteller einen zusätzlichen Kundenservice anbieten und den Gerätebetrieb ohne Unterbruch sicherstellen. Wie bei anderen Entscheidungen zur Verwendung von Leistungserstellungssystemen sind verschiedene strategische und operative Aspekte zu berücksichtigen, die hier diskutiert werden können. Beispielsweise ist zu beantworten, ob durch den Einsatz von Industrie 4.0-Technologie ein Mehrwert oder Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen und seine Kunden entsteht. Zu den Herausforderungen gehört nebst der strategischen Priorisierung neuer Technologien auch die operative Umsetzung, die nicht nur die Technologie, sondern das ganze Leistungserstellungssystem (Prozesse, Organisation, usw.) erfassen muss.

Bei den Beispielen für technologieorientierte Unternehmen wären eben solche hervorzuheben, die sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch eine konsequente Nutzung der Potentiale von Industrie 4.0 erarbeiten konnten, beispielsweise Just-in-Time Optimierungen mittels Industrie 4.0 in der Automobilindustrie. Als Gegenbeispiel sind weiterhin hochgradig manuelle und massgeschneiderte Leistungserbringungen zu erwähnen, z.B. Projektgeschäft in der Fertigung.

2.6. Wettbewerbsfähige Leistungserstellungssysteme – Make-or-Buy

Make-or-Buy umfasst die strategische Überlegung, ob einzelne Leistungen im eigenen Unternehmen erbracht werden sollen oder ob es für eine optimale Leistungserbringung besser ist, die entsprechenden (Teil-)Prozesse an Zulieferer/Dienstleister zu vergeben (Fremdbezug). Dabei kann es sich um Sachgüter, Dienstleistungen oder Rechte (Lizenzen) handeln. Folgende Kriterien und Argumente können dabei berücksichtigt werden (Abbildung 4):

| | <i>Interne Leistungserbringung, falls ...</i> | <i>Externe Leistungserbringung, falls ...</i> |
|---|---|---|
| Materielle Ressourcen (qualifiziertes Personal, Betriebsmittel/ Infrastruktur, Finanzen/Liquidität) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ in eigener Firma vorhanden bzw. verfügbar | <ul style="list-style-type: none"> ➤ in eigener Firma nicht ausreichend vorhanden und kurzfristig nicht beschaffbar |
| Immaterielle Ressourcen (Kernkompetenzen, Prozess-/ Produkt- Know-how, Patente/Lizenzen) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ nur in eigener Firma vorhanden ➤ sollen aufgebaut bzw. nicht aus der Hand gegeben werden ➤ intensiver Austausch zwischen Entwicklung und Produktion notwendig | <ul style="list-style-type: none"> ➤ nur beim Lieferanten vorhanden bzw. durch Urheberrecht/Patent geschützt ➤ Rechtssicherheit gegeben ➤ sofortiger Einsatz intern nicht vorhandener Kompetenzen erforderlich |
| Qualität (Einhaltung organisatorischer, technischer, ökologischer, sozialer Standards) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reputation/Markenwert durch Fremdbezug gefährdet ➤ Prozesskompetenz wichtig | <ul style="list-style-type: none"> ➤ geforderte Mindeststandards an Produkte und Prozesse werden eingehalten ➤ nur spezialisierter Lieferant kann geforderte Qualität sicherstellen |
| Flexibilität (Eingehen auf Kundenbedürfnisse bei Produkt oder Prozess, 'Time-to-Market') | <ul style="list-style-type: none"> ➤ schnelle Reaktion notwendig ➤ entscheidendes Angebotsmerkmal | <ul style="list-style-type: none"> ➤ minimale Flexibilität erforderlich, d.h. eindeutig spezifizierbares Produkt oder Prozess |
| Produktivität (Aufwand für Transaktion, Koordination, Logistik, Sicherstellung Qualität, notwendige Ressourcen, Kosten-/Preisdynamik) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ interne Produktivität höher oder gleich externe ➤ relevanter Deckungsbeitrag ➤ wettbewerbsfähige Kostenentwicklung (inkl. Wechselkurs zu Absatzmärkte) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ externe Produktivität höher als interne ➤ intern zu hohe Fixkosten ➤ Automationspotenziale ausgenutzt |
| Marktzugang (Beschaffungsmarkt, Kundennähe, Markterschließung) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nähe zu Heimmarkt (= Schlüsselmarkt) ➤ kein geeigneter Lieferant | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Erschließung neuer Märkte ➤ Nähe zu bedeutenden Kunden ➤ geeignete Lieferanten |
| Umfeld (soziopolitische und rechtliche Rahmen- bedingungen) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ politische Stabilität, Rechtssicherheit von hoher Bedeutung ➤ Freihandelsabkommen ➤ Relevanz von 'local content' (bspw. 'Swiss Made') | <ul style="list-style-type: none"> ➤ nachhaltige Entwicklung möglich, Rechtssicherheit gewährleistet ➤ Importrestriktionen ➤ Länderspezifische Produktpassungen |

Abbildung 4: Make or Buy - Bewertungskriterien (vgl. Waser und Peter 2016, S. 75).

Anhand zweier Unternehmensbeispiele können einzelne Argumente strategisch und / oder operativ unterschiedlich gewichtet, weswegen dann Unternehmen unterschiedliche Tiefe in ihrer Wertschöpfung anstreben. Neue Technologien verändern nicht grundsätzlich die Kriterien zu Make or Buy, sie beeinflussen jedoch den Kontext, in welchem diese Entscheidungen getroffen werden. Über digitale Kanäle kann sich z.B. der direkte Marktzugang vereinfachen und somit der Bedarf für externe Leistungserbringung im Zielmarkt reduzieren.

Literaturverzeichnis

- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (2002): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. 2nd edition, Harvard Business School Press, Boston.
- Gronwald K. (2012): *Global Sourcing: Shifting the Focus from Cost Saving to a Strategic Set-up*, in Baeumer U., Kreutter P., Messner W. (Eds.): *Globalization of Professional Services*, Springer.
- Perlmutter, H. V. (1969), *The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises*, in: *Columbia Journal of World Business*, 4. Jg., Heft 1/1969, S. 9–18.
- Waser, B.R. & Peter, D. (2016): *Prozess- und Operations-Management*. 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Versus Verlag, Zürich.
- Womack, J.P. & Jones, D.T. (2003): *Lean Thinking*, 2nd Edition, Simon & Schuster.



Open Education Platform
for Management Schools

Prozess- und Operations-Management: Aufgabensammlung zu 2 Themenfeldern mit je 3 Teilaufgaben inkl. Lösungsvorschläge

^aSebastian Huber, Alex Lötscher und
Bruno Waser

*Hochschule Luzern Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regional-
ökonomie IBR Zentralstrasse 9, Postfach 2940, CH-6002 Luzern,
sebastian.huber@hslu.ch*

Abstract. Eine fundierte Einführung in das strategische und operative Management von Unternehmensprozessen ist eine wichtige Grundlage für Studierende, die Unternehmen im globalen Wettbewerb erfolgreich positionieren möchten. Diese Aufgabensammlung zu zwei Themenfeldern mit je drei Teilaufgaben leitet die Studierenden an, ihr theoretisches Wissen zu vertiefen. Sie dient als Ergänzung zur Literatur von Waser und Peter (2016).

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| 1. Internationalisierung..... | 3 |
| 1.1. Verlagerung..... | 3 |
| 1.2. Lokaler vs. Internationaler Marktzugang | 4 |
| 1.3. Multinationale Unternehmen..... | 5 |
| 2. Wettbewerbsfähige Leistungserstellungssysteme | 7 |
| 2.1. Lean Production | 7 |
| 2.2. Technologie-Konzepte | 8 |
| 2.3. Make-or-Buy | 9 |
| Literaturverzeichnis..... | 11 |

1. Internationalisierung

Lernziele

- Die Studierenden kennen die wesentlichen Arten von Aus- und Rückverlagerungen sowie die Argumente pro und contra Internationalisierung von Unternehmen und deren Wertschöpfungsnetzwerke.
- Die Studierenden können Verlagerungs-Entscheide anhand verschiedener Kostenaspekte sowie weiterer Kriterien differenziert analysieren und beurteilen.
- Die Studierenden kennen die wesentlichen Vor- und Nachteile verschiedener Internationalisierungs-Strategien und können diese anhand von Beispielen reflektieren und Chancenpotenziale für den Wirtschaftsstandort Schweiz beurteilen.
- Die Studierenden kennen unterschiedliche Ausprägungen von Kultur- und Strategieentwicklungen von Unternehmen mit Standorten in mehreren Ländern und können den Praxisbezug anhand von Beispielen herstellen.

Aufgabenstellung

Die Internationalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten hat sich seit der Jahrtausendwende zu einem wichtigen Thema in der wirtschaftspolitischen Diskussion entwickelt. Speziell für Länder mit einem kleinen Binnenmarkt leistet die Exportwirtschaft einen relevanten Beitrag zum Wohlstand eines Landes.

Wurden in der Vergangenheit ausländische Betriebsstandorte hauptsächlich von multinational agierenden Grossunternehmen wie z.B. ABB, General Electric, usw. aufgebaut, so erschliessen heute zunehmend auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) neue Märkte im Ausland. Sie nutzen die Vorteile einer intensiveren internationalen Arbeitsteilung, indem sie Teile ihrer Leistungserstellung an eigene oder fremde Firmenstandorte im Ausland auslagern.

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur finden sich viele Hinweise, dass die Internationalisierung der Leistungserstellung sowohl den Herkunfts- als auch den Zielländern langfristig Vorteile bringen kann.

1.1. Verlagerung

Die Verlagerung von Geschäftsprozessen an andere Standorte ist – zumindest kurzfristig – oft mit einem Arbeitsplatzabbau in den direkt betroffenen Bereichen verbunden. Entsprechende Diskussionen werden dadurch oft von negativen Aspekten geprägt. Zumindest aus betriebswirtschaftlicher Sicht scheint es Gründe für Outsourcing oder Offshoring zu geben, die bei fundierter Umsetzung betriebs- und volkswirtschaftliche Vorteile beinhalten.

Fragestellungen

Aufgabe: Lesen Sie die Aufgabenstellung und beantworten Sie, nach dem Studium der Informationsquellen, folgende Fragestellungen:

- 1) **Einleitung/Modell:** In Zusammenhang mit Aus- und Rückverlagerung sind über die Jahre verschiedene Begriffe (Offshoring, Nearshoring, etc.) zu unterschiedlichen Ausprägungen des Out- und Insourcing entstanden. Was sind die grundsätzlichen Unterscheidungsmerkmale nach denen

die entsprechenden Begriffe unterteilt werden? Erläutern Sie die wesentlichen Unterschiede anhand eines Beispiels.

- 2) **Argumente pro und contra:** Als Hauptgrund für Verlagerungen ins Ausland werden vor allem Kostenargumente aufgeführt.
- a. Nehmen Sie Stellung zur Aussage „kostenbedingte Verlagerungen sind notwendig, um international wettbewerbsfähig zu bleiben und das Überleben von Schweizer Unternehmen zu sichern“. Begründen Sie Ihre Antwort anhand verschiedener Kostenaspekte und erläutern Sie, was unter dem Aspekt der Vollkosten zu verstehen ist.
 - b. Ein wichtiger Aspekt beim Verlagerungsentscheid kann die Nähe zum Absatzmarkt bzw. der Marktzugang sein (Waser/Peter S.74f). Welche zusätzlichen betriebswirtschaftlichen Vor- und Nachteile können durch fundiert durchgeführte Verlagerungen ins Ausland für das entsprechende Unternehmen entstehen? Was sind die Chancenpotentiale des Produktions-Standortes Schweiz mit einem typischerweise eher kleinen Binnenmarkt?
- 3) **Beispiel:** Ein nicht unbedeutender Teil der Unternehmen (z.B. Mammut (Seile), BMC (Fahrräder)), welche Leistungserstellungsprozesse ins Ausland verlagert haben, holt Teile der Produktion wieder zurück in die Schweiz. Nennen Sie zwei weitere rückverlagernde Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen sowie deren spezifischen Gründe, die zu diesem Entscheid geführt haben. Welche Rolle spielt dabei Industrie 4.0?

Notieren und begründen Sie Ihre Antworten und bereiten Sie eine Kurz-Präsentation (15 Minuten) vor. Stellen Sie Ihrer Lerngruppe ein Handout zur Verfügung.

Informationsquellen

- Imwinkelried, Daniel (10. August 2015): Auch Büroangestellte konkurrieren nun mit Polen, *Neue Zürcher Zeitung*, Zürich, abgerufen von www.nzz.ch/wirtschaft/globale-konkurrenz-fuer-bueroangestellte-1.18592695
- Müller, Reto (28. Februar 2014): Industrialisierung, Deindustrialisierung, Reindustrialisierung, *Neue Zürcher Zeitung*, Zürich, abgerufen von https://nzz.genios.de/document/NZZ_KZ280
- Waser, Bruno und Hanisch, Christoph (2018): Verlagerungen bei Schweizer Industrieunternehmen unter dem Einfluss der Frankenstärke sowie Industrie 4.0, Mitteilungen aus der Erhebung ‚European Manufacturing Survey – Schweiz‘, IBR der Hochschule Luzern – Wirtschaft.
- Waser, Bruno und Peter, Daniel (2016): Prozess- und Operations-Management, 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Versus Verlag. => Kapitel 3.2 ‚Eigenleistung oder Fremdbezug‘
- plus weitere Literatur, Fachartikel, Medienberichte zum Thema.

1.2. Lokaler vs. Internationaler Marktzugang

Die Leistungserstellung international tätiger Unternehmen kann auf zwei Dimensionen strategisch eingeordnet werden (vgl. Bartlett & Ghoshal, 1987): (1) Vorteile durch globale Standardisierung und (2) Vorteile durch lokale Differenzierung. Die strategische Ausrichtung einer internationalen Organisation entlang dieser beiden Dimensionen hat weitreichende Konsequenzen für die Leistungserstellung und internationale Prozessorganisation.

Fragestellungen

Aufgabe: Lesen Sie die Aufgabenstellung und beantworten Sie, nach dem Studium der Informationsquellen, folgende Fragestellungen:

- 1) **Einleitung/Modell:** Erklären Sie die vier Internationalisierungs-Strategien nach Bartlett und Ghoshal (International, Global, Multination und Transnational) an jeweils einem Unternehmensbeispiel.
- 2) **Beispiel I, Argumente pro und contra:** Vergleichen Sie den Grad globaler Standardisierung anhand zweier Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche. Beschreiben Sie, inwieweit diese Unternehmen am Markt mit global einheitlichen vs. lokal angepassten Angeboten auftreten. Vergleichen Sie die Vor- und Nachteile dieser strategischen Positionen.
- 3) **Beispiel II:** Vergleichen Sie den Grad lokaler Differenzierung anhand zweier Unternehmen der Lebensmittelindustrie. Beschreiben Sie, inwieweit diese Unternehmen am Markt mit global einheitlichen vs. lokal angepassten Angeboten auftreten. Was sind mögliche Gründe für die entsprechende Strategie?

Notieren und begründen Sie Ihre Antworten und bereiten Sie eine Kurz-Präsentation (15 Minuten) vor. Stellen Sie Ihrer Lerngruppe ein Handout zur Verfügung.

Informationsquellen

- Bachmann, Dieter (08. Mai 2018): Nestlé hofft auf den Starbucks-Schub, *Neue Zürcher Zeitung*, Zürich, abgerufen von www.nzz.ch/wirtschaft/nestle-hofft-auf-den-starbucks-schub-ld.1384079
- Bartlett, Christopher A. und Ghoshal, Sumantra (1987): Managing across Borders: New Organizational Responses, *Sloan Management Review*; Fall 1987; 29, 1
- Bühler, Urs (14. Februar 2019): Lokale Helden und Weltretter, *Neue Zürcher Zeitung*, Zürich, abgerufen von www.nzz.ch/zuerich/lokale-helden-und-weltretter-ld.1459461
- Dang, Kim (28. September 2018): 80 Jahre «Schweizer Cola», *NZZ Bellevue*, Zürich, abgerufen von bellevue.nzz.ch/kochen-geniessen/vivi-kola-80-jahre-schweizer-cola-ld.1423748
- Gallarotti, Ermes (12. Oktober 2017): Die UBS eröffnet den globalen Marktplatz, *Neue Zürcher Zeitung*, Zürich, abgerufen von www.nzz.ch/wirtschaft/ubs-eroeffnet-den-globalen-marktplatz-ld.1321442
- Waser, Bruno und Peter, Daniel (2016): Prozess- und Operations-Management, 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Versus Verlag. => Kapitel 3.3 ‚Internationalisierung von Wertschöpfungsnetzwerken‘.
- plus weitere Literatur, Fachartikel, Medienberichte zum Thema.

1.3. Multinationale Unternehmen

Die Internationalisierung von Unternehmen erfolgt meist in Stufen und ergibt sich aus unterschiedlichen strategischen Entscheidungen hinsichtlich der Unternehmensorganisation und Leistungserstellung. Tätigkeiten und Entscheidungen entlang eines globalen Wertschöpfungsnetzwerks werden organisatorisch unterschiedlich zwischen dem Herkunftsland / Mutterhaus der Unternehmung und den internationalen Standorten aufgeteilt.

Fragestellungen

Aufgabe: Lesen Sie die Aufgabenstellung und beantworten Sie, nach dem Studium der Informationsquellen, folgende Fragestellungen:

- 1) **Einleitung/Modell:** Unternehmen mit Standorten in mehreren Ländern werden nach Perlmutter in vier Ausprägungen unterschieden: ethnozentrisch, polyzentrisch, regiozentrisch und geozentrisch. Erklären Sie die vier Begriffe jeweils anhand eines konkreten Unternehmensbeispiels.
- 2) **Beispiel I:** Gemäss Uppsala-Modell von Johanson und Vahlne (2002) sollen Unternehmen bei der Internationalisierung stufenweise vorgehen. Stellen Sie die Stufen des Uppsala-Modells den Ausprägungen der Internationalisierung nach Perlmutter gegenüber. Ordnen Sie zu, welche Formen des Uppsala-Modells sich für welche Ausprägungen nach Perlmutter eignen und begründen Sie.
- 3) **Beispiel II:** Die Luxusgüterindustrie ist stark durch ethnozentrische Unternehmen geprägt. Erklären Sie anhand eines Beispiels, welche Konsequenzen sich für die Leistungserstellung solcher Unternehmen ergeben. Reflektieren Sie, welche Vor- und Nachteile sich für eine Luxusmarke ergeben könnten, die eine polyzentrische Form verfolgt?

Notieren und begründen Sie Ihre Antworten und bereiten Sie eine Kurz-Präsentation (15 Minuten) vor. Stellen Sie Ihrer Lerngruppe ein Handout zur Verfügung.

Informationsquellen

- Johanson, Jan und Vahlne, Jan-Erik (2002). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 8.
- Martel, Andrea (16. Juli 2018): Die Schweizer Uhrenhersteller haben innerhalb der Branche eine starke Stellung. Doch von aussen droht Gefahr. *Neue Zürcher Zeitung*, Zürich, abgerufen von www.nzz.ch/wirtschaft/die-echte-uhr-und-ihre-herausforderer-ld.1403754
- Perlmutter, Howard V. (1969): The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises, in: *Columbia Journal of World Business*, 4. Jg., Heft 1/1969, S. 9–18.
- Waser, Bruno und Peter, Daniel (2016): *Prozess- und Operations-Management*, 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Versus Verlag. => Kapitel 3.3 ‚Internationalisierung von Wertschöpfungsnetzwerken‘.
- plus weitere Literatur, Fachartikel, Medienberichte zum Thema.

2. Wettbewerbsfähige Leistungserstellungssysteme

Lernziele

- Die Studierenden können Gestaltungselemente unterschiedlicher Leistungserstellungssysteme benennen sowie deren Einfluss auf die Zielerreichung von Produktionsorganisationen und Dienstleistungsfirmen beurteilen.
- Die Studierenden kennen Auslöser und Anforderungen (betriebswirtschaftliche Prinzipien) an wettbewerbsfähige Leistungserstellungssysteme.
- Die Studierenden können Lösungen reflektieren und Chancenpotenziale für die Herstellung/Erbringung von kundenorientierten Leistungsangeboten beurteilen.

Aufgabenstellung

Lean Production (Toyota Produktionssystem, Ganzheitliche Produktionssysteme), wie auch technologiebasierte Konzepte wie Industrie 4.0, sind Bezeichnungen für organisations- oder technologieorientierte Leistungserstellungssysteme. Wie die Erfahrung zeigt, sind für eine erfolgreiche Implementierung in Unternehmen verschiedene Herausforderungen zu bewältigen. So zeigt bspw. die Firma Toyota, dass mit einer ganzheitlichen Vorgehensweise wettbewerbsrelevante Vorteile erzielt werden können.

2.1. Lean Production

„Lean Production“ bezeichnet ursprünglich die in der MIT-Studie (Womack et al. 1990) über die japanische Autoindustrie beschriebene, systematisierte Produktionsorganisation. Die Studie zeigt auf, dass japanische Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielten, weil sie schlank produzierten (Lean Production). Herausragendes Beispiel für «Lean Production» ist das von Toyota eingeführte Produktionssystem (TPS).

Fragestellungen

Aufgabe: Lesen Sie die Aufgabenstellung und beantworten Sie, nach dem Studium der Informationsquellen, folgende Fragestellungen:

- 1) **Einleitung/Modell:** Erläutern Sie die zugrundeliegenden Kernelemente und Gestaltungsprinzipien von «Lean Production» an einem Beispiel. Welche Zielsetzungen werden mit den einzelnen Prinzipien verfolgt?
- 2) **Beispiel I, Argumente pro und contra:** Stellen Sie das Toyota Produktionssystem in den damaligen Kontext. Was waren mögliche Auslöser, dass Toyota das Leistungserstellungssystem komplett ändert? Ist «Lean Production» als Produktionsorganisation auch in der heutigen Zeit noch immer ein wichtiger Erfolgsfaktor für Produktionsunternehmen? Welche Argumente sprechen dafür bzw. dagegen? Welche Schwierigkeiten können insbesondere bei der Einführung auftreten? Argumentieren Sie und zeigen Sie dies anhand von zwei Unternehmen konkret auf!
- 3) **Beispiel II:** Auch Dienstleistungsfirmen befassen sich mit «Lean Management». Können die Gestaltungsprinzipien von «Lean Production» in Dienstleistungsfirmen ebenfalls angewendet werden? Welche Firmen- und Branchenspezifischen Eigenheiten (bspw. Gesundheitswesen) sind dabei zu berücksichtigen? Zeigen Sie dies anhand von zwei Unternehmen konkret auf!

Notieren und begründen Sie Ihre Antworten und bereiten Sie eine Kurz-Präsentation (15 Minuten) vor. Stellen Sie Ihrer Lerngruppe ein Handout zur Verfügung.

Informationsquellen

- Hehli, Simon (3. Oktober 2016): Das schlanke Vorbild Toyota, *Neue Zürcher Zeitung*, Zürich, abgerufen von www.nzz.ch/schweiz/spitaeler-trimmen-sich-fit-das-schlanke-vorbild-toyota-ld.119923
- Imwinkelried, Daniel (4. Juni 2015): Mehr Macht an die Front, *Neue Zürcher Zeitung*, Zürich, abgerufen von www.nzz.ch/wirtschaft/swiss-economic-forum-2015/mehr-macht-an-die-front-1.18555010
- Rüesch, Anina (9. Oktober 2017): Kantonsspital Glarus testet Lean Management, *südostschweiz*, Chur, abgerufen von www.suedostschweiz.ch/sendungen/2017-10-09/kantonsspital-glarus-testet-lean-management
- Waser, Bruno und Hanisch, Christoph (2015): Moderne Organisationskonzepte – Potenziale für effektive und effiziente Prozesse, Mitteilungen aus der Erhebung ‚European Manufacturing Survey – Schweiz‘, IBR der Hochschule Luzern – Wirtschaft.
- Waser, Bruno und Peter, Daniel (2016): Prozess- und Operations-Management, 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Versus Verlag. => Kapitel 5.2 ‚Innovative Leistungserstellungssysteme‘, Kapitel 5.3 ‚Ganzheitliche Produktionssysteme‘;
- plus weitere Literatur, Fachartikel, Medienberichte zum Thema.

2.2. Technologie-Konzepte

Im Rahmen der Weiterentwicklung sowie des zunehmenden Einsatzes von ICT-Anwendungen in der Leistungserstellung werden technologie-basierte Konzepte (CIM, Industrie 4.0) entwickelt, die eine optimale betriebswirtschaftliche Nutzung der IT-Infrastruktur anstreben. Die einzelnen Unternehmen müssen im Rahmen von entsprechenden Investitionsentscheidungen auch Fragen zu firmenspezifischen Nutzenpotenzialen beantworten.

Fragestellungen

Aufgabe: Lesen Sie die Aufgabenstellung und beantworten Sie, nach dem Studium der Informationsquellen, folgende Fragestellungen:

- 1) **Einleitung/Modell:** Beschreiben und positionieren Sie das Konzept ‚Industrie 4.0‘ gegenüber Begriffen wie ‚Internet der Dinge‘ und ‚Digitalisierung‘. Machen Sie dies anhand der technischen und betriebswirtschaftlichen Ausprägungen wie bspw. Funktionsumfang und betroffene Geschäftsprozesse.
- 2) **Beispiel I, Argumente pro und contra:** Nennen Sie anhand von zwei bis drei Beispielen konkrete betriebswirtschaftliche Nutzungsmöglichkeiten, die durch Technologiekonzepte wie ‚Industrie 4.0‘ entstehen. Sollte ein Unternehmen in jedem Fall in diese Technologien investieren? Was spricht dafür, was dagegen und was sind die Herausforderungen zur Erreichung der damit verbundenen Ziele?
- 3) **Beispiel II:** Nennen Sie ein Unternehmen, welches auf ein technologieorientiertes Leistungserstellungssystem setzt sowie ein Unternehmen, welches bewusst auf eine Digitalisierung des Leistungserstellungsprozesses verzichtet. Was sind die Motive/Gründe dazu?

Notieren und begründen Sie Ihre Antworten und bereiten Sie eine Kurz-Präsentation (15 Minuten) vor. Stellen Sie Ihrer Lerngruppe ein Handout zur Verfügung.

Informationsquellen

- Mertens, Peter (2014): Industrie 4.0 = CIM 2.0?, Industrie Management 30, S. 27–30, Universität Erlangen-Nürnberg.
- Müller, Giorgio V. (16. April 2018): Standardisierung der Prozesse kommt vor der Digitalisierung, *Neue Zürcher Zeitung*, Zürich, abgerufen von www.nzz.ch/wirtschaft/standardisierung-der-prozesse-kommt-vor-der-digitalisierung-ld.1377937
- Waser, Bruno und Hanisch, Christoph und Zöllner, Silke (2018): Digitalisierung in der Schweizer Industrie, Mitteilungen aus der Erhebung ‚European Manufacturing Survey – Schweiz‘, IBR der Hochschule Luzern – Wirtschaft.
- Waser, Bruno und Peter, Daniel (2016): Prozess- und Operations-Management, 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Versus Verlag. => Kapitel 7.3 ‚Potenziale IT-gestützter Planung und Steuerung‘.
- plus weitere Literatur, Fachartikel, Medienberichte zum Thema.

2.3. Make-or-Buy

Im intensivierten internationalen Wettbewerb stellt sich verstärkt die Frage nach der optimalen Gestaltung der Wertschöpfungsnetzwerke für die am Markt zu erbringenden Leistungen. Der Wettbewerbsdruck veranlasst viele Firmen, sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren und einen komparativen Vorteil durch Spezialisierung zu erreichen. Make-or-Buy umfasst dabei die strategische Überlegung, ob einzelne Leistungen im eigenen Unternehmen erbracht werden sollen oder ob einzelne Prozesse an Zulieferer oder Dienstleister zu vergeben sind (Waser/Peter, S. 73).

Fragestellungen

Aufgabe: Lesen Sie die Aufgabenstellung und beantworten Sie, nach dem Studium der Informationsquellen, folgende Fragestellungen:

- 1) **Einleitung/Modell:** Make-or-Buy ist für jedes Unternehmen eine Entscheidung von besonderer strategischer Tragweite. Wie gehen Unternehmen bei der Entscheidungsfindung vor? Erläutern Sie anhand von mindestens zwei Beispielen, welche Kriterien dabei zu beachten sind (Waser/Peter S. 75).
- 2) **Beispiel I, Argumente pro und contra:** Unternehmen können unterschiedliche Wertschöpfungstiefen haben (Red Bull vs. FENACO Konzern; UBER vs. Taxi-Unternehmen; MBudget-Handy vs. Swisscom Handy-Pakete, Uhrenindustrie). Welche Gründe und Kriterien können Unternehmen dazu führen, eine geringe bzw. eine hohe Wertschöpfungstiefe anzustreben? Vergleichen Sie den Grad der Wertschöpfungstiefe anhand zweier Unternehmen. Was spricht für eine hohe Fertigungstiefe, was dagegen?
- 3) **Beispiel II,:** Neue Technologien (3D-Druck, Internet der Dinge, usw.) bieten den Unternehmen neue Chancen. Welche Möglichkeiten bieten diese Technologien im Zusammenhang mit Make-or-Buy-Entscheidungen? Argumentieren Sie und zeigen Sie dies anhand von zwei Unternehmen konkret auf!

Notieren und begründen Sie Ihre Antworten und bereiten Sie eine Kurz-Präsentation (15 Minuten) vor. Stellen Sie Ihrer Lerngruppe ein Handout zur Verfügung.

Informationsquellen

- Eisenring, Christoph (7. Dezember 2017): Die deutsche Firmenwelt steht vor der grössten Veränderung seit dem Ende der «Deutschland AG», *Neue Zürcher Zeitung*, Zürich, abgerufen von www.nzz.ch/wirtschaft/die-konglomerate-haben-ausgedient-ld.1336369
- Kurrus, Paul (26. November 2002): Statt Reisebüro für Güter Logistik-Generalunternehmer, *Handelszeitung*, Zürich, abgerufen von www.handelszeitung.ch/unternehmen/statt-reisebuero-fuer-gueter-logistik-generalunternehmer
- Waser, Bruno und Peter, Daniel (2016): Prozess- und Operations-Management, 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Versus Verlag. => Kapitel 3.1 ‚Leistungserstellung in Wertschöpfungsnetzwerken‘, Kapitel 3.2 ‚Eigenleistung oder Fremdbezug‘, Kapitel 5.2.4 ‚Logistikfokussierte Fabrik Smartville‘.
- plus weitere Literatur, Fachartikel, Medienberichte zum Thema.

Literaturverzeichnis

- Bachmann, Dieter (08. Mai 2018): Nestlé hofft auf den Starbucks-Schub, Neue Zürcher Zeitung, Zürich, abgerufen von <http://www.nzz.ch/wirtschaft/nestle-hofft-auf-den-starbucks-schub-ld.1384079>
- Bartlett, Christopher A. und Ghoshal, Sumantra (1987): Managing across Borders: New Organizational Responses, Sloan Management Review; Fall 1987; 29, 1
- Bühler, Urs (14. Februar 2019): Lokale Helden und Weltretter, Neue Zürcher Zeitung, Zürich, abgerufen von www.nzz.ch/zuerich/lokale-helden-und-weltretter-ld.1459461
- Dang, Kim (28. September 2018): 80 Jahre «Schweizer Cola», NZZ Bellevue, Zürich, abgerufen von bellevue.nzz.ch/kochen-geniessen/vivi-kola-80-jahre-schweizer-cola-ld.1423748
- Eisenring, Christoph (7. Dezember 2017): Die deutsche Firmenwelt steht vor der grössten Veränderung seit dem Ende der «Deutschland AG», Neue Zürcher Zeitung, Zürich, abgerufen von www.nzz.ch/wirtschaft/die-konglomerate-haben-ausgedient-ld.1336369
- Gallarotti, Ermes (12. Oktober 2017): Die UBS eröffnet den globalen Marktplatz, Neue Zürcher Zeitung, Zürich, abgerufen von www.nzz.ch/wirtschaft/ubs-eroeffnet-den-globalen-marktplatz-ld.1321442
- Hehli, Simon (3. Oktober 2016): Das schlanke Vorbild Toyota, Neue Zürcher Zeitung, Zürich, abgerufen von www.nzz.ch/schweiz/spitaeler-trimmen-sich-fit-das-schlanke-vorbild-toyota-ld.119923
- Imwinkelried, Daniel (10. August 2015): Auch Büroangestellte konkurrieren nun mit Polen, Neue Zürcher Zeitung, Zürich, abgerufen von www.nzz.ch/wirtschaft/globale-konkurrenz-fuer-bueroangestellte-1.18592695
- Imwinkelried, Daniel (4. Juni 2015): Mehr Macht an die Front, Neue Zürcher Zeitung, Zürich, abgerufen von www.nzz.ch/wirtschaft/swiss-economic-forum-2015/mehr-macht-an-die-front-1.18555010
- Johanson, Jan und Vahlne, Jan-Erik (2002). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 8.
- Kurrus, Paul (26. November 2002): Statt Reisebüro für Güter Logistik-Generalunternehmer, Handelszeitung, Zürich, abgerufen von www.handelszeitung.ch/unternehmen/statt-reisebuero-fuer-gueter-logistik-generalunternehmer
- Martel, Andrea (16. Juli 2018): Die Schweizer Uhrenhersteller haben innerhalb der Branche eine starke Stellung. Doch von aussen droht Gefahr. Neue Zürcher Zeitung, Zürich, abgerufen von www.nzz.ch/wirtschaft/die-echte-uhr-und-ihre-herausforderer-ld.1403754
- Mertens, Peter (2014): Industrie 4.0 = CIM 2.0?, *Industrie Management* 30, S. 27–30, Universität Erlangen-Nürnberg.
- Müller, Giorgio V. (16. April 2018): Standardisierung der Prozesse kommt vor der Digitalisierung, Neue Zürcher Zeitung, Zürich, abgerufen von www.nzz.ch/wirtschaft/standardisierung-der-prozesse-kommt-vor-der-digitalisierung-ld.1377937
- Müller, Reto (28. Februar 2014): Industrialisierung, Deindustrialisierung, Reindustrialisierung, Neue Zürcher Zeitung, Zürich, abgerufen von https://nzz.genios.de/document/NZZ_KZ280
- Perlmutter, Howard V. (1969): The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises, in: *Columbia Journal of World Business*, 4. Jg., Heft 1/1969, S. 9–18.
- Rüesch, Anina (9. Oktober 2017): Kantonsspital Glarus testet Lean Management, südschweiz, Chur, abgerufen von www.suedostschweiz.ch/sendungen/2017-10-09/kantonsspital-glarus-testet-lean-management
- Waser, Bruno und Hanisch, Christoph und Zöllner, Silke (2018): Digitalisierung in der Schweizer Industrie, Mitteilungen aus der Erhebung ‚European Manufacturing Survey – Schweiz‘, IBR der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

- Waser, Bruno und Hanisch, Christoph (2018): Verlagerungen bei Schweizer Industrieunternehmen unter dem Einfluss der Frankenstärke sowie Industrie 4.0, Mitteilungen aus der Erhebung ‚European Manufacturing Survey – Schweiz‘, IBR der Hochschule Luzern – Wirtschaft.
- Waser, Bruno und Hanisch, Christoph (2015): Moderne Organisationskonzepte – Potenziale für effektive und effiziente Prozesse, Mitteilungen aus der Erhebung ‚European Manufacturing Survey – Schweiz‘, IBR der Hochschule Luzern – Wirtschaft.
- Waser, Bruno R. & Peter, Daniel (2016): Prozess- und Operations-Management. 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Versus Verlag, Zürich.