



ABSCHNITT 2 - KOORDINATION VON SUPPLY CHAINS

Grundlagen der vertikalen Koordination

Dies ist eine Leseprobe. Es werden nicht alle enthaltenen Inhalte angezeigt.



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



GRUNDLAGEN DER VERTIKALEN KOORDINATION

Lernziele

Das sollten Sie am Ende dieser Einheit können:

- Den Begriff der Supply Chain Koordination definieren.
- Grundlegende Koordinationsmechanismen erläutern.
- Das generelle Kontinuum der vertikalen Koordination erklären.
- Den idealtypischen Prozess der Auswahl des geeigneten Koordinationsmechanismus beschreiben.

GRUNDLAGEN DER VERTIKALEN KOORDINATION

Strategische Konfiguration von In- oder Outsourcing der Elemente der Wertschöpfung

„Nicht alles was man selber machen *kann*,
sollte man auch selbst machen“

- „Make or buy“ Entscheidungen

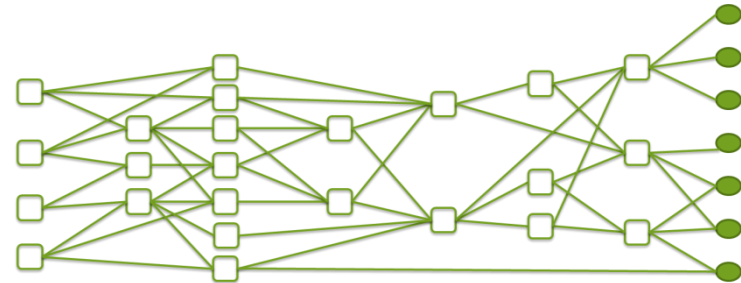
GRUNDLAGEN DER VERTIKALEN KOORDINATION

Koordinationsaufgaben im Supply Chain Management

Problemstellung:

Wie wird sichergestellt, dass ein Produkt ...

- in richtiger Qualität
- zur richtigen Zeit
- in richtiger Menge
- am richtigen Ort
zur Verfügung steht?



- (Woher) Wissen Akteure in der Supply Chain, was wann in welcher Qualität und für wen (wo) produziert werden muss?
- Wie stellen sie sicher, dass sie alle dafür notwendigen Vorleistungen in richtiger Qualität ... zur Verfügung stehen?
- Koordination erforderlich

GRUNDLAGEN DER VERTIKALEN KOORDINATION

Grundlegende Definitionen

“Vertical coordination encompasses all **means of harmonizing** vertically interdependent production and distribution **activities**, ranging **from spot markets through various types of contracts to complete integration.** ”

(Frank & Henderson 1992: 941)

- Vertikale Koordination bedeutet Abstimmung zwischen verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette.
- Es stehen hierfür unterschiedliche Mittel zur Verfügung.
- Das Kontinuum der vertikalen Koordination reicht von einer Koordination über Spot Märkte, über verschiedene Arten von Verträgen bis hin zur vertikalen Integration.

GRUNDLAGEN DER VERTIKALEN KOORDINATION

Grundlegende Definitionen

Koordinationsmechanismen (Koordinationsinstrumente):

„Regelungen, die Art und Umfang von Interdependenzen zwischen Organisationseinheiten sowie arbeitsteilige Prozessabstimmungen steuern und Entscheidungen relativ autonomer oder teilautonomer Einheiten auf das Gesamtziel ausrichten“

GRUNDLAGEN DER VERTIKALEN KOORDINATION

Ex ante und ex post-Koordination

Ex ante (lat. = im Vorhinein)

Ex post (lat. = im Nachhinein)

Ex ante-Koordination:

- Abstimmung zwischen den Transaktionspartnern VOR Herstellung des Gutes/
Produktionsentscheidung des Herstellers
 - Käufer bestimmt bspw. Sorte/Genetik, eingesetzte Futtermittel, Haltungsverfahren

Ex post-Koordination

- „Abstimmung“ NACH Herstellung des Gutes/Produktionsentscheidung des Herstellers –
keine Einflussnahme des Käufers auf die Charakteristika des Gutes

GRUNDLAGEN DER VERTIKALEN KOORDINATION

Koordinationsformen zwischen Landwirtschaft und Abnehmern

	Spotmärkte	Jahresverträge/ Vegetationsperiode	Mehrjährige Verträge/ Kapital-verflechtungen
Koordination	Ex post (nach Anbau- und Produktionsent- scheidung)	Zum Teil ex ante: <ul style="list-style-type: none"> • Mengen • Preisaufschläge • Qualitätsmerkmale 	Zum Teil ex ante: <ul style="list-style-type: none"> • Mengen • Preise • Qualitäten
Beispiele	Futter- und Brotgetreide, Futter- und Speisekartoffeln, Schlacht- und Zuchttiere aus Standardproduktion	Braugerste, Gefriergemüse, Industrieraps, Saatgutvermehrung, Qualitäts-schlachttiere	Milch, Stärke- und Industriekartoffeln, Zuckerrüben

Weshalb werden so unterschiedliche Koordinationsformen genutzt?

Quelle: Strecker et al., 1996

GRUNDLAGEN DER VERTIKALEN KOORDINATION

Idealtypischer Entscheidungsprozess (zunächst nur bilaterale Betrachtung)

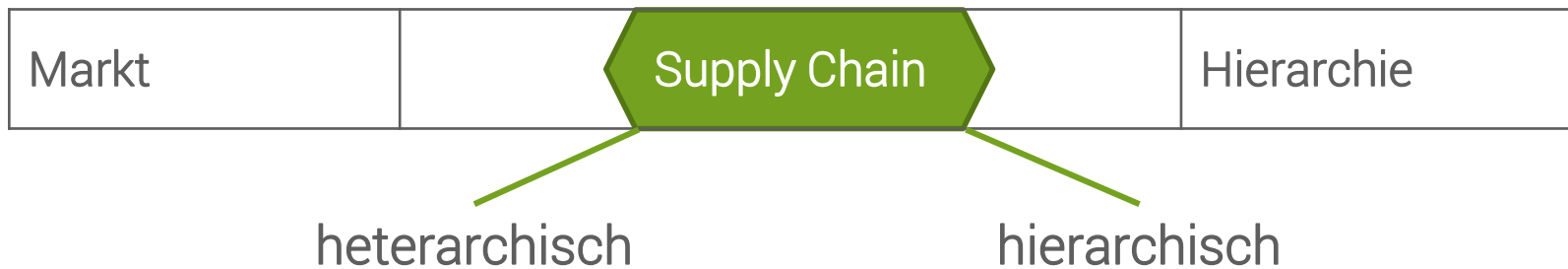
1. Vorgegebene Aufgabe, z.B. Beschaffung von Rohwaren
2. Zusammenstellung verschiedener Abwicklungsmöglichkeiten
(=Koordinationsformen)
3. Ökonomische Bewertung der alternativen Koordinationsformen
4. Auswahl der vorteilhaftesten Alternative
5. Umsetzen der Entscheidung, ggfs. Kontrolle und weitere Anpassung

Quelle: in Anlehnung an Böcker et al. (1997, S. 55)

GRUNDLAGEN DER VERTIKALEN KOORDINATION

Koordinationsmechanismen (Überblick)

Frank & Henderson (1992): „Das Kontinuum reicht von einer Koordination über Spot Märkte, über verschiedene Arten von Verträgen bis hin zur vertikalen Integration.“



- Supply Chains bedienen sich unterschiedlicher Koordinationsmechanismen entlang des Kontinuums der vertikalen Koordination.

Quelle: Busch/Dangelmeier 2002, S. 12

GRUNDLAGEN DER VERTIKALEN KOORDINATION

Koordinationsmechanismen

Hierarchische Koordinationsrichtung:

- Supply Chain wird durch ein dominantes Unternehmen („**fokales Unternehmen**“) geführt, das Art und Inhalt der Marktbearbeitungsstrategie und der Interorganisationsbeziehungen vorgibt. Oftmals das letzte Glied in der Kette, das direkten Zugang zum Absatzmarkt/ dem Endkunden hat (Wildemann 1997, S. 423).
- Leistungsaustausch meist durch langfristige Verträge festgelegt, andere Unternehmen sind abhängig (Bsp: Automobilindustrie)

Heterarchische Koordinationsrichtung:

- Zusammenarbeit zwischen autonomen Supply Chain Unternehmen.
- Einzelne Unternehmen können temporär die Führung übernehmen.
- Selbstabstimmung: Es wird versucht, einen Konsens über die zu verfolgenden Ziele und Wege zur Zielerreichung zu erreichen.

Quelle: Busch & Dangelmeier (2002: 11)

GRUNDLAGEN DER VERTIKALEN KOORDINATION

Koordinationsmechanismen - Preis

- Wie und was kann über den **Preis** koordiniert werden?
- Was sind Spot Märkte im Agrarbereich?
- Welche (Agrar-)Güter werden an Warenterminbörsen oder Auktionen gehandelt?
- In welchen Fällen eignet sich die Auktion oder Börse als Koordinations-Instrument (Mechanismus: Preis)? Warum?

GRUNDLAGEN DER VERTIKALEN KOORDINATION

Beispiele für Spot Märkte im Agrarbereich

Viehauktionen

- Lebvndvieh (Online oder Live)

Schnittblumen-Auktionen

- z.B. Royal FloraHolland

Jenseits Agrar: Ebay, TradeMe

Interessante Links

- <https://www.agrarheute.com/tag/viehauktion>
- <http://www.ruweg.de/index.php?id=16>
- <http://www.viehauktion.com/?view=auctions>

GRUNDLAGEN DER VERTIKALEN KOORDINATION

Funktionsweise der Auktion

Anbieter macht Angaben zum angebotenen Produkt

- Menge
- Qualitätsmerkmale

Auktionshaus:

- Geldtransfer
- Warentransfer, ggfs. weitere Logistik
- Moderation des Auktionsprozesses
- Ggfs. Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen
- Erhebt Registrierungs- / Transaktionsgebühr

Preis

- Startpreis (Reservationspreis)
- Bei Reverse-Auction (Käufer sucht günstigsten Anbieter): Höchstpreis

Bieter machen Gebote nach festgelegten Regeln

- höchstes (niedrigstes) Gebot erhält den Zuschlag

GRUNDLAGEN DER VERTIKALEN KOORDINATION

Reflexion: Determinanten des Preises in einer Auktion

1. Welche Informationen sind beim **Viehhandel** zu berücksichtigen

- ... seitens des Landwirts?
- ... seitens eines Käufers?

2. Welche Informationen sind beim **gewerblichen Einkauf von Blumen** über eine Auktion zu berücksichtigen?

➤ Sehen Sie sich hierzu die folgenden Links an, und notieren Sie.

- https://allgaeu.life/startseite_artikel,-allgaeuhalle-wie-laeuft-so-eine-viehauktion-ab-_arid,2328459.html (Funktionsweise Viehauktion)
- <https://www.youtube.com/watch?v=FUJoRMD0B-Y> (Funktionsweise der Auktionen bei Royal FloraHolland)

➤ **Notieren Sie Ihre Ergebnisse und halten Sie diese für das kommende Webinar bereit!**

GRUNDLAGEN DER VERTIKALEN KOORDINATION

Verträge als Grundlage der vertikalen Koordination

Klassisches Vertragsrecht

- “sharp in by clear agreement; sharp out by clear performance” (Macneil, 1974: 738)
- Nichteinhaltung kann kompensiert werden
- Gerichtlich leicht durchzusetzen
- Identität der Partner prinzipiell irrelevant
- Beispiel Auktion, aber auch Einkauf im Supermarkt

GRUNDLAGEN DER VERTIKALEN KOORDINATION

Koordinationsmechanismen - Selbstabstimmung

- Verhandlungen
- Fallweise Regelungen
- Gemeinsame Ziele durch Vereinbarungen
- Sanktionsmechanismen
- Gemeinsame Unternehmens- bzw. Kooperationskultur
- ...

GRUNDLAGEN DER VERTIKALEN KOORDINATION

Koordinationsmechanismen – Vorgaben / Vertikale Integration

Vorgaben

Hierarchische Koordinationsmechanismen werden genutzt, wenn ein Unternehmen – das sog. „fokale Unternehmen“ seine Erwartungen ohne Verhandlungs- oder Ermessensspielraum für die Lieferanten oder Kunden vorgibt.

Vertikale Integration

- Eine echte Hierarchie (Vertikale Integration) besteht, wenn ein Unternehmen Aktivitäten einer anderen Wertschöpfungsstufe selbst ausführt: rechtliche und wirtschaftliche Abhängigkeit der anderen Stufe
 - Vorwärtsintegration: Übernahme von dem Unternehmen nachgelagerten Stufen (Landwirt übernimmt die Verarbeitung seiner Rohwaren und / oder vermarktet diese direkt an Endkunden)
 - Rückwärtsintegration: Übernahme von dem Unternehmen vorgelagerten Stufen (Schweinemäster übernimmt die Ferkelproduktion, produziert eigene Futtermittel; Einzelhändler verfügt über einen eigenen Verarbeitungsbetrieb)

GRUNDLAGEN DER VERTIKALEN KOORDINATION

Grad und Reichweite der vertikalen Koordination

Der **Grad** (Intensität) wird durch die Einordnung auf dem Alternativenspektrum illustriert (Einzelkontrakt – Vertikale Integration)

Die **Reichweite** gibt an, wie viele Stufen durch eine bestimmte Koordinationsform eingebunden werden – wie weit (wie viele weitere Stufen) reicht der Einfluss eines Akteurs auf die Wertschöpfungskette?

GRUNDLAGEN DER VERTIKALEN KOORDINATION

Idealtypischer Auswahlprozess von Koordinationsformen

1. Vorgegebene Aufgabe, z.B. Beschaffung von Rohwaren
2. Zusammenstellung verschiedener Abwicklungsmöglichkeiten
3. Ökonomische Bewertung der alternativen Koordinationsformen
4. Auswahl der vorteilhaftesten Alternative
5. Umsetzen der Entscheidung, ggfs. Kontrolle und weitere Anpassung

Quelle: in Anlehnung an Böcker et al. (1997, S.
55)

GRUNDLAGEN DER VERTIKALEN KOORDINATION

Wiederholungsfragen Einheit 4

- Was versteht man unter der Koordination einer Wertschöpfungskette?
- Welche Koordinationsmechanismen stehen grundsätzlich zur Verfügung? Erläutern Sie diese im Detail!
- Was versteht man unter dem Kontinuum der vertikalen Koordination?
- Ist eine Supply Chain grundsätzlich heterarchisch koordiniert?
- Was versteht man unter dem Grad, was unter der Reichweite der vertikalen Koordination?
- Beschreiben Sie den idealtypischen Prozess zur Auswahl der geeigneten Koordinationsform.
- Worum geht es bei der Make or buy-Frage?