

Nutzenbewertung digitaler soziale Netzwerke als Innovator für strategische Liefernetzwerke für hybride Leistungsbündel

Holger Schrödl

Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Systems Engineering
Universität Augsburg
Universitätsstr. 16
86179 Augsburg
holger.schroedl@wiwi.uni-augsburg.de

Abstract: Unternehmen suchen zur Vermeidung von Niedrigpreisstrategien intensiv nach neuen Wegen, sich in einem globalen Markt vom Wettbewerb zu unterscheiden. Eine vielversprechende Antwort bieten hybride Leistungsbündel als integrierte Problemlösung für spezifische Kundenanforderungen. Diese Differenzierungsstrategie führt zu einer intensiven Integration des Kunden in betriebliche Leistungsprozesse sowie zu einer steigenden Abhängigkeit zwischen dem anbietendem Unternehmen und dessen Lieferanten. Da in diesem Szenario dem Informations- und Kommunikationsfluss eine entscheidende Bedeutung zukommt, stellt sich die Frage, inwieweit digitale soziale Netzwerke als Innovationsfaktor fungieren können. Im Beitrag wird eine vergleichende Analyse erstellt, die drei unterschiedliche Realisierungen digitaler sozialer Netzwerke auf ihren Effekt zur Modellierung strategischer Liefernetze für hybride Wertschöpfung untersucht. Das Ergebnis sind Handlungsempfehlungen zum Einsatz digitaler sozialer Netzwerke für hybride Wertschöpfung in Liefernetzen.

1 Motivation

Hybride Leistungsbündel stellen für Unternehmen einen wesentlichen Innovationsfaktor in ihrem Angebot dar. Sie stellen damit eine strategisch bedeutsame Art dar, sich gegenüber dem Mitbewerber zu differenzieren [BUR02]. Hybride Leistungsbündel sind dabei eine Kombination von physischen Produkten und immateriellen Dienstleistungen mit dem Ziel, ein spezifisches Kundenproblem zu lösen [HIR95]. Dieser Innovationsansatz benötigt allerdings einen Paradigmenwechsel sowohl in der Beziehung zum Kunden wie auch in der Beziehung zu den Lieferanten, die für die Leistungserstellung benötigt werden. Durch den zentralen Aspekt des Kundenproblems als auslösender Faktor sowie des hohen Integrationsgrades des Kunden in die Leistungserstellung und Erbringung bilden sich Netzwerkstrukturen, die einen Informations-, Kommunikations- und Leistungsfluss ermöglichen. Zentral hierbei sind Liefernetzwerke. Liefernetzwerke bestehen aus mehreren voneinander unabhängigen Lieferanten, von denen einer dieser Lieferanten als fokaler Lieferant bezeichnet wird. Der fokale Lieferant ist der Lieferant, der das Angebot an den Kunden erstellt.

Aktuelle Entwicklungen zeigen, dass gerade in Netzwerkstrukturen mit Fokus auf Informations- und Kommunikationsaustausch zwischen den Beteiligten das Thema soziale Netzwerke sehr intensiv diskutiert wird. Im privaten Umfeld können diese Netzwerke bereits als etabliert betrachtet werden. Die Frage ist, ob soziale Netzwerke auch im betrieblichen Umfeld für positive Effekte sorgen können. Die zentrale Forschungsfrage für den vorliegenden Beitrag lautet: können soziale Netzwerke dazu beitragen, die Entwicklung von Lieferantenbeziehungen im betrieblichen Umfeld positiv zu beeinflussen, um damit die Innovationskraft von Unternehmen nachhaltig zu stärken? Hierzu werden bestehende Ausprägungen sozialer Netzwerke auf ihre Eigenschaften hin untersucht und in den Kontext betrieblicher Lieferantenentwicklung gestellt.

Der Beitrag ist wie folgt strukturiert: in Kapitel 2 wird der aktuelle Forschungsstand zu den Themen digitale soziale Netzwerke, strategische Beschaffung und hybride Leistungsbündel auf Basis einer Literaturstudie dargestellt. In Kapitel 3 wird eine Nutzenbewertung der unterschiedlichen Ausprägungen auf die Lieferantenentwicklung vorgestellt und diskutiert. Für eine vergleichende Analyse werden zunächst die Betrachtungsobjekte nach bestimmten Merkmalen gegliedert. Diese Merkmale ermöglichen einen strukturierten Vergleich der Objekte [MEI05]. Kapitel 4 gibt eine Zusammenfassung und zeigt künftigen Forschungsbedarf auf.

2 Stand der Forschung

2.1 Soziale Netzwerke und Web 2.0

Soziale Netzwerke haben im gesellschaftspolitischen Sinne eine lange Tradition. Das menschliche Bedürfnis, eine Gemeinschaft zu bilden und im Rahmen dieser Gemeinschaft zu interagieren, bildet die Basis dessen, was heute im Zuge der Web 2.0-Technologien als digitale soziale Netzwerke zu beobachten ist. Die Nutzerzahlen sozialer Netzwerke in Deutschland beliefen sich gemäß einer Comscore-Studie auf etwa 23,5 Mio. Teilnehmer, was einen Zuwachs gegenüber des Januar 2008 um 36% bedeutet [COM09]. Der Einsatz sozialer Netzwerke im privaten Umfeld kann aufgrund der Nutzerzahlen durchaus als etabliert eingeordnet werden. Soziale Netzwerke können im geschäftlichen Umfeld eine Kommunikationsplattform zwischen den Kunden und den anbietenden Organisationen darstellen. Dies kann als Informationsplattform genutzt werden [PIC10], um dadurch die Transparenz gegenüber den Kunden erhöhen, diese Netzwerke zur Marktbeobachtung nutzen und es den Kunden zu ermöglichen, sich aktiv an Verbesserungsvorschlägen und Trends zu beteiligen [CYG08]. Somit können digitale soziale Netzwerke einen wesentlichen Beitrag zur Innovation von zukünftigen Angeboten leisten. Digitale soziale Netzwerke existieren in unterschiedlichen Ausprägungen wie beispielsweise XING (business network), Facebook (private network), Blogs (Online-Journale), Wikis (wie beispielsweise Wikipedia), social Bookmarking (Internet-Lesezeichen wie beispielsweise Mister Wong) oder Video-Portale wie beispielsweise YouTube. Untersuchungen zeigen, dass im geschäftlichen Umfeld vorallem business networks, Wikis und Blogs ein hohes Potenzial bieten, im Rahmen der Kommunikation mit Geschäftspartnern neue Impulse zu setzen [CYG08].

2.2 Strategische Liefernetze für hybride Leistungsbündel

Die hohe strategische Bedeutung der Beschaffungsfunktion ist weitgehend anerkannt [HOL02][KAU01][KRA00]. Deutlich wird dies insbesondere bei der Betrachtung des wertmäßigen Volumens, welches teilweise bis zu 80% des Bruttoproduktionswertes aufweist [BUN02]. Durch diesen hohen Anteil kann die Beschaffungsfunktion der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen dienen [CAR97][ARN00][MOL03]. Dabei sind Wettbewerbsvorteile nicht nur auf den Absatzmärkten zu erkennen. Durch die zunehmende Konzentration auf Kernkompetenzen und einer damit einhergehenden Spezialisierung von Lieferanten ist eine Entwicklung von Käufer- in Richtung Verkäufermärkte zu beobachten [WEI98]. Damit führen also alle Bestrebungen zu einer Verbesserung der Wettbewerbssituation des beschaffenden Unternehmens und der jeweiligen Lieferanten [KUH99].

Die Aufgabenbereiche der Beschaffungsfunktion sind den drei Bereichen Markt, Lieferanten und dem Unternehmen selbst zuzuordnen [FRI90][ROL93][ERN96]. Im Verlauf dieses Beitrags liegt der Fokus auf der Betrachtung der lieferantenbezogenen Aufgaben, die im Wesentlichen Methoden zur Identifikation, Selektion und Qualifizierung von möglichen Lieferanten umfassen. Mögliche Formen zur Realisierung hybrider Leistungsbündel sind eine hierarchische Form, eine Marktform und eine Kooperationsform [BUR07]. Der Aufbau enger Kooperationen zwischen unterschiedlichen Zulieferfirmen erfolgt im Sinne eines Netzwerkverbundes [DAV88]. Diese Möglichkeit führt zur Etablierung von Liefernetzen für hybride Leistungsbündel. Liefernetze bestehen aus mehreren unabhängigen Lieferanten, von denen einer eine ausgezeichnete Position als fokaler Lieferant einnimmt. Dieser fokale Lieferant steht im kommerziellen Kontakt mit dem Kunden (Abbildung 1) und organisiert alle Aspekte des hybriden Leistungsbündels im Liefernetz. Alle anderen Lieferanten sind direkt oder indirekt, d.h. durch einen anderen Lieferanten, mit dem fokalen Lieferanten verbunden. Das Hauptaugenmerk auf dieser Organisationsform liegt in der Kopplung der Geschäftsprozesse der beteiligten Teilnehmer und ist daher eine wertvolle Methode, hybride Leistungsbündel zu organisieren [AIE09].

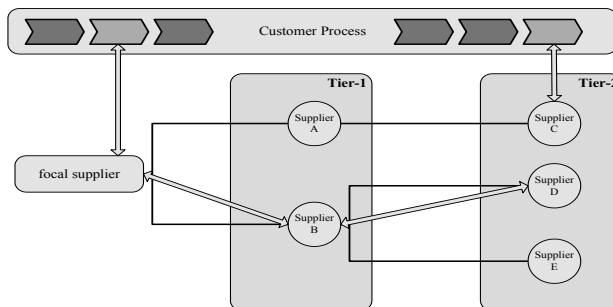


Abb. 1: Liefernetz für hybride Leistungsbündel

Im Sinne strategischer Liefernetze sind hybride Leistungsbündel solche Leistungsbündel, die aus Komponenten zusammengesetzt sind, die von mehreren unterschiedlichen Lieferanten kommen.

2.3 Hybride Wertschöpfung

Im Allgemeinen sind hybride Leistungsbündel eine Kombination aus physischen Produkten, Dienstleistungen sowie immateriellen Werten wie beispielsweise Garantien oder erworbene Rechte. Ein zentraler Aspekt des Konzeptes eines hybriden Leistungsbündels ist der Startpunkt der Leistungserbringung. Hierbei dient nicht ein einzelner Service als auslösendes Moment, sondern der Kundenwunsch, ein spezifisches Problem zu lösen [HIR95]. Integration ist ein zentraler Bestandteil hybrider Leistungsbündel. Dabei bedeutet Integration nicht nur die Bündelung von Produkten und Dienstleistungen im Sinne einer kombinierten Lösung, sondern auch die Prozessintegration auf Kunden- und Lieferantenseite [JAN06]. Der Grad der Integration in hybriden Leistungsbündeln ist dabei variabel [FET07]. So existieren beispielsweise Geschäftsmodelle wie Performance Contracting, wo das Angebot des hybriden Leistungsbündels aus einer Reihe von Servicevereinbarung zur Erbringung einer bestimmten Leistung besteht [COR08].

3 Vergleichsrahmen und Handlungsempfehlungen

Tabelle 1 zeigt eine Nutzenbewertung digitaler sozialer Netzwerke zur strategischen Entwicklung von Liefernetzwerken. Als Metrik wurde dabei eine Einstufung in folgender Form vorgenommen: ++ (sehr geeignet), + (bedingt geeignet), 0 (neutral), - (weniger geeignet), -- (ungeeignet).

	Business Networks	Wikis	Blogs
Lieferanten-Identifikation	++	-	+
Lieferanten-Selektion	+	-	+
Lieferanten Qualifikation	+	++	++

Tabelle 1: Nutzenbewertung digitaler sozialer Netzwerke zur strategischen Entwicklung von Liefernetzwerken

In der Zusammenstellung lässt sich erkennen, dass insbesondere Business Networks ein hohes Potenzial in allen drei Bereichen der Lieferantenentwicklung haben, wobei der Schwerpunkt auf der Identifikation von Lieferanten liegt. So zeigen auch andere Untersuchungen, dass der Anteil an Kooperationen, die einen persönlichen Kontakt als Hintergrund haben, einen erheblichen Anteil der Unternehmenskooperationen darstellen [THO03]. Der positive Effekt digitaler sozialer Netzwerke in der Identifikation wirkt auch weiter in den darauf folgenden Phasen der Selektion und der Qualifizierung. Es ist zu beobachten, dass diese Verbindungen mit einer erhöhten Vertrauensbasis ausgestattet sind [TET05], welches die Verhandlungen zum Abschluss der Kooperation sowie die Weiterentwicklung im Laufe einer Geschäftsbeziehung wesentlich positiv beeinflusst.

Wikis bieten vor allem bei der Qualifikation von Lieferanten einen positiven Einfluss. Wikis werden vor allem unter bereits bestehenden Kooperationspartnern genutzt, um einen Wissensaustausch zu etablieren. Hiermit können Lernkurven verkürzt werden sowie aktuelle Informationen über laufende und abgeschlossene Geschäftsvorgänge dokumentiert und zugänglich gemacht werden. Gerade diese Bildung von Wissenskapital unter den Beteiligten verpflichtet den Empfänger in der Regel korrelierend zur Wahrscheinlichkeit, wie die Informationen zum Geschäftserfolg beitragen können [SCH01]. Somit kann diese Verbindlichkeit genutzt werden, um die Geschäftsbeziehung optimieren zu können. In der Identifikation wie auch in der Selektion von Lieferanten ist durch den Einsatz von Wikis keine signifikante Verbesserung der Netzwerkmodellierung zu erwarten, da noch keine Geschäftsbeziehung besteht und somit eine gemeinsame Nutzung einer solchen Technologie in der Regel nicht stattfindet.

Blogs bieten ähnlich wie Business Networks die Möglichkeit, in allen Bereichen der Lieferantenentwicklung einen positiven Einfluss auf den Prozess zu nehmen, wobei der Schwerpunkt auf der Qualifikation bestehender Beziehungen besteht. Blogs werden meist von Personen oder Personengruppen zu spezifischen Themengebieten geschrieben und bieten eine gute Möglichkeit, spezifische Informationen zu Teilbereichen zu kommunizieren. Diese können genutzt werden, um eine Kommunikation bei bestehenden Beziehungen einfach und effizient zu verbessern [KRC05]. Da Blogs in der Regel auch für Organisationen zugreifbar sind, die noch in keiner Geschäftsbeziehung stehen, stellen dies auch eine Möglichkeit dar, entweder neue Lieferanten über eine Suche identifizieren zu können bzw. als unterstützendes Instrument bei der Selektion von Lieferanten zu fungieren.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Zentrale Frage des vorliegenden Beitrags ist die Frage, ob digitale soziale Netzwerke als Innovator für die Modellierung strategischer Lieferbeziehungen von Unternehmen fungieren können. Hierzu wurden drei für den geschäftlichen Bereich relevante digitale soziale Netzwerke analysiert und im Kontext von Liefernetzwerken für hybride Produkte betrachtet. Hierbei konnte festgestellt werden, dass insbesondere business networks eine Möglichkeit bieten, eine wesentliche Verbesserung in der Identifikation, der Selektion und der Qualifizierung von Lieferanten zu erzielen. Wikis sowie Blogs können in erster Linie genutzt werden, um in bereits bestehenden Beziehungen eine Qualifizierung zu erreichen. Blogs bieten darüber hinaus noch die Möglichkeit, auch eingeschränkt zur Identifikation von Lieferanten genutzt zu werden. Diese Ergebnisse können genutzt werden, um Unternehmen, die hybride Leistungsbündel im Angebot haben, eine Verbesserung in der Lieferantensituation zu erreichen, was wiederum Potenzial für neue Innovationen lässt.

Über diese Ergebnisse hinaus zeigt sich weiterer Forschungsbedarf zum einen über die derzeitige Nutzung digitaler sozialer Netzwerke in der Modellierung strategischer Liefernetzwerke oder die Integration der Web 2.0-Technologien in bestehende Informationssystemarchitekturen zur effizienten Gestaltung der Informationsflüsse.

Literaturverzeichnis

- [AIE09] S. Aier, S. Kurpjuweit, J. Saat & R. Winter. Enterprise Architecture Design as an Engineering Discipline, AIS Transactions on Enterprise Systems, 36–43 (2009).
- [ARN00] Arnold, H. U. & Essig, M. Sourcing-Konzepte als Grundelemente der Beschaffungsstrategie, Wirtschaftswissenschaftliches Studium 29, 122–128 (2000).
- [BUN02] Bundesamt, S. Statistisches Jahrbuch 2002. (Wiesbaden, 2002).
- [BUR02] Burr, W. Service Engineering bei technischen Dienstleistungen: eine ökonomische Analyse der Modularisierung (DUV, Wiesbaden, 2002).
- [BUR07] Burianek, F. Ihl, C. Bonne-meier, S. & Reichwald, R. Typologisierung hybrider Produkte. Ein Ansatz basierend auf der Komplexität der Leistungserbringung (TUM Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre - Information Organisation u. Management, München, 2007).
- [CAR97] Carr, A. S. & Smeltzer, L. R. An empirically based operational definition of strategic purchasing, European J. of Purchasing and Supply Management 3, 199–207 (1997).
- [COM09] Comscore, I. Soziale Netzwerke und Multimedia-Websites unter den Kategorien mit den höchsten Zuwachsraten In Deutschland im letzten Jahr. Available at http://www.presseportal.de/pm/62006/1366307/comscore_networks (2009).
- [COR08] Corsten, H. & Gössinger, R. Einführung in das Supply Chain Management. 2nd ed. (Oldenbourg, München, 2008).
- [CYG08] Cyganski, P. Soziale Netzwerke im Web 2.0. Chancen, Risiken und Veränderungen für Organisationen, Wertschöpfungsnetzwerke, 305–324 (2008).
- [DAV88] Davis, G. B. & Olson, M. H. Management information systems. Conceptual foundations, structure, and development. 2nd ed. (McGraw-Hill, New York, 1988).
- [ERN96] Ernst, A. Methoden im Beschaffungsmarketing (Köln, 1996).
- [FET07] Fettke, P. & Loos, P. Reference modeling for business systems analysis (Idea Group Publ. Hershey, Pa. 2007).
- [FRI90] Friedl, B. Grundlagen des Beschaffungscontrolling (Duncker & Humblot, Berlin, 1990).
- [HIR95] Hirschheim, R. Klein, H. K. & Lyytinen, K. Information systems development and data modeling. Conceptual and philosophical foundations (CUP, Cambridge, 1995).
- [HOL02] Holbach, D. Beschaffungsmarktforschung in der digitalen vernetzten Welt–Grundlagen, Analyse und Anwendungen (Frankfurt, 2002).
- [JAN06] Janiesch, C. Pfeiffer, D. Seidel, S. & Becker, J. Evolutionary Method Engineering: Towards a Method for the Analysis and Conception of Management Information Systems, AMCIS 2006 Proceedings (2006).
- [KAU01] Kaufmann, L. Internationales Beschaffungsmanagement (DUV Wiesbaden, 2001).
- [KRA00] Krampf, P. Strategisches Beschaffungsmanagement in industriellen Großunternehmen. Ein hierarchisches Konzept am Beispiel der Automobilindustrie (Köln, 2000).
- [KRC05] Krcmar, H. Informationsmanagement. 4th ed. (Springer, Berlin, 2005)
- [KUH99] Kuhl, M. Wettbewerbsvorteile durch kundenorientiertes Supply Management (Dt. Univ.-Verl. Wiesbaden, 1999).
- [MEI05] H. Meier, E. Uhlmann & D. Kortmann. Hybride Leistungsbündel, Werkstattstechnik online 95, 528–532 (2005).
- [MOL03] Mol, M. J. Purchasing's strategic relevance, J. of Pur. and Supply Mgt 9, 43–50 (2003).
- [PIC10] Picot, A. Reichwald, R. & Wigand, R. T. Die grenzenlose Unternehmung.; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. 5th ed. (Gabler, Wiesbaden, 2010).
- [ROL93] Roland, F. Bergisch Gladbach, Köln, 1993.
- [SCH01] Schechler, J. M. Sozialkapital und Netzwerkökonomik. Hohenheim, 2001
- [TET05] Teten, D. & Allen, S. The virtual handshake. Opening doors and closing deals online. <http://www.netLibrary.com/urlapi.asp?action=summary&v=1&bookid=134110> (2005).
- [THO03] Thomé, U. Kortzfleisch, H. F. O. von & Szyperski, N. Kooperations-Engineering - Prinzipien, Methoden und Werkzeuge, Online-Kooperationen, 41–58 (2003).
- [WEI98] Weigand, M. Nürnberg, 1998.