

GBU – ZUSAMMENFASSUNG

Produktionsfaktoren:

- Potenzialfaktoren (werden gebraucht)
 - Betriebsmittel: materielle/immaterielle Betriebsmittel
 - Menschliche Arbeit
- Repetierfaktoren (werden verbraucht)
 - Werkstoffe: Rohstoffe, Hilfsstoffe

Preis-Absatz-Relation = Stückpreis * Absatzmenge = Gesamterlös

Amoroso-Robinson-Relation = indirekter Effekt der Mengenänderung auf den Erlös zur Preiselastizität

Instrumente des Absatzmanagements:

- Preis- und Konditionenmanagement
- das Produktmanagement
- das Management der Distribution
- die Werbung (oder Kommunikation mit den Abnehmern)

Contestable Markets – Markt in den man sehr leicht einsteigen kann.

Einen Markt, in dem sich ein Gleichgewicht aus Angebot und Nachfrage einstellt, in dem sich der Preis so einstellt, dass die gesamte Angebotsmenge eines gutes genau der gesamten Marktnachfrage entspricht, nennt man **vollkommenen Markt**.

Marktform der **vollkommenen Konkurrenz** spricht man, wenn Unternehmen Preisnehmer sind:

- Die Produkte unterschiedlicher Anbieter sind vollkommene Substitute, d.h., die Abnehmer haben keine Präferenz für das Produkt eines bestimmten Anbieters.
- Die Absatzmenge eines einzelnen Anbieters ist klein im Vergleich zur gesamten Nachfrage auf dem Markt.
- Es herrscht vollkommene Markttransparenz.

Die **Gap-Analyse** bezeichnet ein Planungsinstrument, mit dem man Planvorgaben für Umsätze, Marktanteile, etc. treffen, mit den tatsächlich eingetretenen Werten routinemäßig vergleicht und so zeitnah das Entstehen einer so genannten strategischen Lücke aufdecken kann.

Die **Ansoff-Matrix** ermittelt die Position eines Unternehmens in zwei Dimensionen, entlang des Marktes und entlang der Produktentwicklung. Je nach Position ergeben sich spezifische weitere Handlungsempfehlungen an das Unternehmen.

Die **Wertschöpfungskette** stellt die Stufen der Produktion als eine geordnete Reihung von Tätigkeiten dar.

"Jedes Unternehmen ist eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. All diese Tätigkeiten lassen sich in einer Wertkette darstellen."

Leontief-Funktion

Gutenberg-Funktion

Cobb-Douglas-Funktion

Produktionsstrategien

- Strategische Ziele
 - Verbesserung der Marktposition,
 - Erweiterung der heimischen Absatzmärkte um ausländische Märkte
 - Verteidigung der Marktführerschaft
 - Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung

- Sachziele
 - Erhöhung des Produktionsvolumens
 - Verbesserung der Produktqualität
 - Ausbau des Distributionssystems

- Formziele
 - Gewinnmaximierung
 - Kostensenkung
 - Erhöhung der Umsatzrentabilität

Produktionsplanung- und Steuerung

Betriebsziele: hohe Auslastung, **hohe Wirtschaftlichkeit**, niedrige Bestände

Marktziele: kurze Lieferzeiten, **hohe Wirtschaftlichkeit**, hohe Liefertreue

Lean Management steht für eine schlanke Unternehmensorganisation bzw. eine effiziente Wertschöpfungskette. Alles was aus Kundensicht wertschöpfend ist wird forciert. Beim Lean Management wird eine **kontinuierliche Verbesserung** angestrebt. (**Lean Management = Vermeidung von Verschwendung**)

Das Toyota-Produktionssystem lässt sich in drei Kernelemente gliedern, die Grundlagen, die vier Säulen und die Zielgrößen. Es herrscht das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung (KAIZEN).

Die **Logistik** soll gewährleisten, dass in einem integrierten und kontrollierten Flusssystem allen Transport-, Handhabungs-, Montagevorgänge usw. gesteuert und koordiniert werden. Die Logistik kann als bereichsübergreifende Strategie zur Optimierung der Produkterstellung bezeichnet werden.

Funktionsbereiche der Logistik

- Transportlogistik
 - Planung, Steuerung, Durchführung der Material-, Teile-, Erzeugnis-, Ver-, Entsorgungstransporte
- Beschaffungslogistik
 - Planung, Steuerung und physische Behandlung des Material- und Kaufteilflusses
- Produktionslogistik: Planung und Steuerung der Produktionsinnerbetrieblichen Transport-, Umschlags-, und Zwischenlagerungsprozesse
- Distributionslogistik
 - Planung, Steuerung und physische Behandlung des Fertigwaren/Erzeugnisflusses
- Entsorgungslogistik
 - Planung, Steuerung und physische Behandlung des Flusses der Produktionsabfälle
- Lagerlogistik
 - Planung, Steuerung und das Handling von Gütern im Lager!
- Materialwirtschaft
 - Planung, Steuerung der Ermittlung der Bedarfe und des Führens von Beständen

Verbrauchsabweichungen beschreiben den Umstand, dass der tatsächliche Bedarf pro Periode vom geplanten abweicht.

Bedarfsarten:

- Primärbedarf – verkaufsfähige Produkte
- Sekundärbedarf – Rohstoffe
- Tertiärbedarf – Betriebsstoffe, Hilfsstoffe
- Bruttobedarf – periodenbezogener Gesamtbedarf (Primär, Sekundär, Tertiär)
- Nettobedarf – Bruttobedarf abzüglich verfügbarem Lagerstand

Supply Chain Management (= Logistik- bzw. Versorgungsketten)

Prozessoptimierung in der logistischen Kette ist genauso wichtig wie die Prozessoptimierung im Unternehmen selbst. Ziel: ein Gesamtoptimum an dem alle Teilnehmer partizipieren (= teilzuhaben).

Dimensionen der Qualität:

Qualität des Produkts (Ergebnisqualität)

Qualität des Prozesses

Qualität des Potenzials

Qualitätsmanagement

Aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich der Qualität.

Managementsystem zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich der Qualität.

- Qualitätsplanung
 - Teil des Qualitätsmanagements, der auf das Festlegen der Qualitätsziele und der notwendigen Ausführungsprozesse sowie der zugehörigen Ressourcen zur Erfüllung der Qualitätsziele gerichtet ist.
- Qualitätssicherung
 - Teil des Qualitätsmanagements, der auf das Erzeugen von Vertrauen darauf gerichtet ist, dass Qualitätsanforderungen erfüllt werden.
- Qualitätslenkung
 - Teil des Qualitätsmanagements, der auf die Erfüllung von Qualitätsanforderungen gerichtet ist.
- Qualitätsverbesserung
 - Teil des Qualitätsmanagements, der auf die Erhöhung der Fähigkeit zur Erfüllung der Qualitätsanforderungen gerichtet ist

Total Quality Management nach ISO 8402 (Totales Qualitätsmanagement)

Auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.

PDCA – KREIS:

- **Plan:** Ursachen der aufgetretenen Probleme analysieren
- **Do:** Notwendige Voraussetzungen zur Durchführung der Verbesserungsaktivität schaffen
- **Check:** Vergleichen der erreichten Verbesserungen mit dem angestrebten Ziel
- **Act:** Ursachen für pos. oder neg. Auswirkungen der Verbesserungsmaßnahme untersuchen

Sieben Qualitätswerkzeuge Q7:

- Qualitätsregelkarte: Regelmäßige Kontrolle, ob ein Prozess innerhalb der Toleranzgrenzen arbeitet, mit Eingriffskriterien.
- Histogramm: Ordnen der Daten nach der Häufigkeit des Auftretens.
- Fehlersammelliste oder Datensammelblatt: Systematisches Erfassen der Problemsituation mittels konkreter Daten
- Pareto (ABC)-Analyse: Ordnen der Einflüsse nach deren Wichtigkeit.
- Grafische Darstellung / Stratifikation: Trennen und Schichten von Daten unterschiedlicher Herkunft.
- Ishikawa/ Ursache-Wirkungs-Diagramm: Analyse der Hauptproblemquellen: (7m: Mensch, Maschine, Methode, Material, Messen, Mitwelt, Management) in Bezug auf ihre Beiträge zur Problemstellung. Fehler haben häufig mehrere Ursachen
- Korrelationsdiagramm: Gesetzmäßigkeiten und Tendenzen aus den Daten ableiten

Sieben neuen Qualitätswerkzeuge N7(M7):

- **(Inter-) Relationsdiagramm:** Wechselbeziehungen zwischen verschiedenen Argumenten und Sichtweisen.
- **Affinitätsdiagramm:** Bringt durch Gruppierung Ordnung in eine Ideenvielzahl.
- **Matrixdiagramm:** Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen zwei Merkmalgruppen werden bewertet.
- **Baumdiagramm:** Gliedert ein Thema in verschiedene Ebenen auf und erzeugt damit eine geordnete Übersicht über Mittel und Maßnahmen zur Problemlösung.
- **Portfolio:** Verdichtete Darstellung von Daten nach drei Kriterien
- **Entscheidungsbaum:** Berücksichtigt im Voraus mögliche Schwierigkeiten und baut Gegenmaßnahmen dazu ein.
- **Netzplan:** zeitlicher Ablauf eines Projekts wird logisch verknüpft und die kritischen Punkte sichtbar gemacht.

Innovationsmanagement

Eine neuartige Idee alleine stellt noch keine Innovation dar. Erst nach der Umsetzung einer Invention am Markt kann von einer Innovation gesprochen werden.

Schumpeterschen Suchfelder

- **Produktinnovation:** Produkte, die es in dieser Form bisher noch nicht gegeben hat.
- **Prozessinnovation:** Prozesse, die bisher noch nicht ausgeführt wurden.
- **Marktinnovation:** Erschließen neuer Märkte, Anwendungen und Vermarktungsformen.
- **Neue Rohstoffe und Vorprodukte:** Inputs, die entweder noch nicht entdeckt wurden oder deren Gebrauchsfähigkeit bisher noch nicht erschlossen wurde.
- **Organisatorische Innovationen und Wettbewerbsstrategien:** beispielsweise Schaffen oder Zerstören eines Monopols.

Diffusion = Ausbreitung, Verstreuung

Substitute = Güter, die dem selben Zweck dienen

Eine Innovation diffundiert umso schneller

- Je größer ihr relativer Vorteil gegenüber Substituten ist (Produkte, die zur Erfüllung des selben Zwecks dienen)
- Je höher die Kompatibilität der Produkteigenschaften sind
- Je niedriger die Komplexität ist (je einfacher potenzielle Kunden den Zweck und die Verwendung des Produkts verstehen)
- Je leichter das Produkt testbar ist.
- Je einfacher die Beobachtbarkeit ist

Unter **Promotoren** verstehen wir Personen, die Innovationsprozesse durch persönlichen und engagierten Einsatz aktiv fördern.

Arten von Innovationen:

- Radikale Innovationen
- Inkrementelle Innovationen
- Market pull / demand pull
- Technology push

Stage-Gate-Systeme: Aufteilung eines Innovationsprozesses in mehrere Stages, Gates dienen zur Bewertung der Ergebnisse

Strategisches Management beschäftigt sich mit den Möglichkeiten strategischen Verhaltens und deren Auswirkungen.

Bertrandmodell – Preissetzung

Cournotmodell – Mengensetzung

Preisdifferenzierung = eine Möglichkeit für eine Firma die Marktmacht hat, Preise zu beeinflussen (die Firma verlangt für das gleiche Produkt verschiedene Preise)

Die **echte Preisdifferenzierung** kann in drei verschiedene Arten unterteilt werden:

- **Preisdifferenzierung ersten Grades** bedeutet, dass die Firma jedes einzelne Stück, das sie produziert, zu dem Preis verkauft, den der Käufer mit der höchsten Zahlungsbereitschaft bezahlt. Dann kommt der Käufer mit der nächst höchsten Zahlungsbereitschaft.
- **Preisdifferenzierung zweiten Grades** kann eine Firma die Konsumenten nicht unterscheiden. Sie kann aber für verschiedene Nachfragemengen verschiedene Preise verlangen. Zum Beispiel eine Preisstaffelung anhand der Absatzmenge, bei der die ersten n_1 Stück einen bestimmten Preis p_1 haben, die nächsten n_2 Stück einen Preis p_2 usw.
- **Preisdifferenzierung dritten Grades** stellt ein Gegenstück zu derjenigen zweiten Grades dar. Für jedes Stück, das einem Konsumenten verkauft wird, kann nur ein einheitlicher Preis verlangt verrechnet werden. Aber verschiedenen Gruppen von Konsumenten können unterschiedliche Preise verrechnet werden. Ein denkbare Beispiel sind niedrigere Kinokartenpreise für Studierende.

Spillover – Forschungsergebnisse der Konkurrenz nutzen, ohne dafür die Kosten zu tragen

Kostenmanagement

Durch den International Financial Reporting Standards (IFRS) werden für kapitalmarktorientierte Unternehmen die Kosten und deren Ausweis in der GuV europaweit einheitlich definiert.

GuV kann nach zwei Verfahren gegliedert werden:

Gesamtkostenverfahren: nach Kostenarten (Material, Personal, Technologie,..)

Umsatzkostenverfahren: nach Kostenstellen (Produktion, Verwaltung, Vertrieb,..)

Grenzkosten: sind die Kosten, die durch Produktion einer zusätzlichen Mengeneinheit eines Produktes entstehen. (erste Ableitung der Kostenfunktion nach der Produktionsmenge)

Erfolgsmanagement

EBIT = Earning Before Interest and Taxes = Betriebsergebnis

Die Gesamtheit aus Herstellungs-, Vertriebs- und Verwaltungskosten sind die **Selbstkosten**.

Break-Even-Analyse: ab welcher Absatzmenge ein positiver Erfolg erzielt wird (dort wo der Break-Even-Punkt 0 ist, wird kostendeckend gearbeitet)

Operativer Hebel

Im Unternehmen ist es auch interessant zu wissen, welcher Erfolg mit einer zusätzlichen abgesetzten Einheit verbunden ist. Dieser Erfolg wird dann als Grenzerfolg bzw. marginaler Erfolg bezeichnet. Der marginale Erfolg entspricht dem Deckungsbeitrag. Der Deckungsbeitrag gibt somit den Erfolg an, welcher mit einer zusätzlichen Einheit am Markt erzielt wird. Ökonomisch betrachtet berechnet sich der operative Hebel durch die Division des gesamten Deckungsbeitrages durch das Betriebsergebnis.

In jedem Unternehmen ist ein **Liquiditätsmanagement** einzurichten, um die jederzeitige Zahlungsfähigkeit zu sichern.

Kapitalflussrechnung (KFR): Darstellung von Geldflüssen

In der Kapitalflussrechnung (Cash Flow Statement) werden die Geldflüsse (Cash Flows) aus der unternehmerischen Geschäftstätigkeit über die Abrechnungsperiode dargestellt, weshalb sie auch als Geldflussrechnung bezeichnet wird. Beim Betriebs-Cash Flow handelt es sich um den Geldfluss (Cash Flow), welcher im Rahmen der betrieblichen Geschäftstätigkeiten zwischen dem Unternehmen und den Beschaffungs- bzw. Absatzmärkten fließt. Der Betriebs-Cash Flow misst den zahlungswirksamen Erfolg, welcher im Rahmen der unternehmerischen Geschäftstätigkeit erzielt wird. Der Betriebs-Cash Flow berechnet sich aus dem Betriebsergebnis, indem dieses um nicht-zahlungswirksame Aufwendungen (z.B. Abschreibungen) erhöht und um nicht-zahlungswirksame Erträge (z.B. Zuschreibungen) reduziert wird.

Organisation

Der **institutionelle Organisationsbegriff** beschreibt das **soziale System** Organisation, also das längerfristige und geregelte Zusammenwirken von Menschen zur Erreichung gemeinsamer und individueller Ziele. Der instrumentelle Organisationsbegriff beschreibt Organisation als ein **Mittel zum Zweck der effektiven und effizienten Leistungserstellung**.

Unter der **horizontalen Arbeitsteilung** versteht man die Trennung und Verteilung ausführender Tätigkeiten.

Unter **vertikaler Arbeitsteilung** versteht man die Trennung von ausführenden und koordinierenden Tätigkeiten.

Interdependenz = wechselseitige Abhängigkeit

Die Aufgabenverteilung der klassischen Organisationslehre unterteilt sich in eine **Aufgabenanalyse** und darauf aufbauend eine **Aufgabensynthese**. Bei der Aufgabenanalyse wird die Gesamtaufgabe des Unternehmens in die Teilaufgaben, die zur Leistungserstellung nötig sind, zerlegt. Die identifizierten Teilaufgaben werden in der Aufgabensynthese zu Stellen, als kleinste Organisationseinheit und sinnvolle Bündelung von Teilaufgaben, sowie in weiterer Folge Stellen zu Abteilungen als nächste Organisationseinheit, zusammengefasst.

Teams sind Gruppen von Mitarbeitern, die über einen längeren Zeitraum konstant bleiben und bereichsübergreifend Informationen austauschen, Entscheidung vorbereiten und eventuell auch Gruppenentscheidungen treffen (z.B. Abteilungsleiter- jour fixe).

Task Forces bestehen im Gegensatz zu Teams nur für die Dauer der speziellen ihnen übertragenen Aufgabe und dienen dazu, die Erledigung der Teilaufgaben in den Bereichen über Bereichsgrenzen hinweg zu koordinieren.

Fayol'sche Brücken sind institutionalisierte Kommunikationsbeziehungen zwischen untergeordneten Stellen, die den Informationsfluss erleichtern soll (z.B. monatliche Weiterleitung der Absatzzahlen durch einen Mitarbeiter der Marketingabteilung an einen Mitarbeiter der Produktionsabteilung).

Funktionale Organisationen

Der wesentliche Vorteil der funktionalen Organisation liegt darin, dass sie (**funktionale**) **Spezialisierung** und **Skaleneffekte** fördert.

Skaleneffekte = die Abhängigkeit der Produktionsmenge von der Menge der eingesetzten Produktionsfaktoren definiert

Divisionale Organisationen

Die divisionale Organisation ergibt sich aus der Anwendung des Objektprinzips bei der Aufgabensynthese. Die Primärstruktur des Unternehmens ist dementsprechend nach für die Leistungserstellung des Unternehmens wichtigen Objekten gegliedert.

Die Divisionen operieren quasi wie **Unternehmen innerhalb eines Unternehmens**.

Personalmanagement

Aufgaben:

- Personaleinsatzplanung
- Personalbedarfsbestimmung
- Personalbestandsanalyse
- Personalveränderung
- Personalbeschaffung
- Personalführung
- Personalkostenmanagement
- Personalplanung
- Personalveränderung
- Personalbeschaffung

Phänomen	Beschreibung
Ähnlichkeitsphänomen	Tendenz, Bewerber besser zu bewerten, die dem Verhalten und der Herkunft des Beobachters ähneln
Halo-Effekt	Beurteilung von Persönlichkeitseigenschaften wird von einer einzigen positiven oder negativen Eigenschaft dominiert.
Primacy-Effekt	Neigung, Bewerber nach dem ersten Eindruck zu bewerten und Folgewertungen selektiv als Bestätigung der bereits getroffenen Bewertung zu treffen.
Kontrast-Effekt	Beurteilung eines Kandidaten wird durch das Auftreten eines vorherigen Kandidaten beeinflusst
Realnormierte Messung	Derselbe Bewerber kann in einer schwachen Gruppe als stark und in einer starken Gruppe als durchschnittlich eingestuft werden.

Vorteile des internen Beschaffungsmarktes	Vorteile des externen Beschaffungsmarktes
geringes Auswahlrisiko	größere Auswahlmöglichkeiten
geringerer Kosten- und Zeitaufwand	oft geringerer Weiterbildungsaufwand
bessere Betriebskenntnis der Bewerber	fehlende Betriebsblindheit der Bewerber
Erhalt unternehmensspezifischer Qualifikationen	Informationsgewinn über andere Unternehmen
Motivationswirkung und Senkung der Fluktuation durch Angebot von Karriereperspektiven	Förderung des Wettbewerbs durch Wegfall von Beförderungsautomatismen und Seilschaften
Stabilisierung der Personalstruktur	Flexibilisierung der Personalstruktur

Die **Prognosevalidität** gibt an, wie viel Prozent der ausgewählten Kandidaten die besetzte Stelle nach einem bestimmten Zeitraum (üblicherweise ein Jahr) noch immer inne haben.

Unternehmenskooperation

Das Netzwerk ist als strategische Ressource im Wettbewerb zu betrachten, die für das Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren kann. Es steht hier nicht der Wettbewerb mit den Mitgliedern des Netzwerks im Vordergrund, sondern vielmehr die Zusammenarbeit zum Zweck der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den Konkurrenten außerhalb des Netzwerks. Die Netzwerkmitglieder sind rechtlich selbstständige, also eigenständige Unternehmen, die dennoch aufgrund ihrer wirtschaftlichen Abhängigkeit eng miteinander verbunden und aufeinander angewiesen sind.

Arbeitsteilige Leistungserstellung erfordert **Koordination**.

Koordinationsmechanismen wie Markt, Hierarchie oder Netzwerke, verursachen Kosten – so genannte **Transaktionskosten**.

Transaktionen untergliedern sich in mehrere Phasen:

- Anregungsphase
- Auswahlphase
- Durchführungsphase
- Durchsetzungsphase
- Suchphase
- Abschlussphase
- Kontrollphase
- Anpassungsphase

Der **Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie** reduziert Transaktionskosten. Zwar wirkt sich dieser transaktionskostensenkende Effekt auf alle Koordinationsformen aus, jedoch nicht überall im gleichen Maße.

Bei **asymmetrischer Machtverteilung** innerhalb eines einzigen Unternehmens handelt es sich um klassische hierarchische Unternehmensstrukturen, in denen Instanzen Weisungsrechte über untergeordnete Stellen haben. Dieser Fall sei nur der Vollständigkeit des Klassifikationsschemas halber erwähnt, da es keine Netzwerkform darstellt.

Bei **ausgewogener Machtverteilung** innerhalb eines Unternehmens spricht man von einem internen Netzwerk (Netzwerkunternehmen). Hier erteilen Instanzen keine Weisungen, sondern vielmehr übernimmt die Unternehmensleitung die Rolle eines Brokers, der die Erstellung von Teilleistungen durch weitgehend autonome funktionale Bereiche des Unternehmens koordiniert.

Asymmetrische Machtverteilung zwischen mehreren rechtlich selbstständigen Unternehmen führt zu strategischen Netzwerken.

In diesen Unternehmensnetzwerken übernimmt **ein zentrales Unternehmen die Führungsrolle** und bindet die anderen Netzwerkmitglieder (meist Zulieferer) eng an sich.

Bei **dynamischen Netzwerken** kooperieren mehrere Unternehmen bei ausgewogener Machtverteilung. Solche Netzwerke sind oft von kleinen Betrieben zum Zweck der Erfüllung von Großaufträgen anzutreffen.

Eine Spezialform des dynamischen Netzwerkes ist das **virtuelle Unternehmen**. Dabei handelt es sich um ein Netzwerk aus rechtlich selbstständigen Unternehmen, die sich unter Einbringung ihrer Kernkompetenzen dynamisch zusammenfinden, um Kundenaufträge zu erfüllen. Die Besonderheit ist dabei, dass sie gegenüber dem Kunden als **ein Unternehmen** auftreten.

Vertikale Netzwerke sind Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen, die auf unterschiedlichen aufeinander folgenden Stufen der Wertschöpfungskette stehen.

Vertikalen Netzwerke lassen sich beispielsweise in der Automobilindustrie sehr gut beobachten. Automobilproduzenten bilden dabei als zentrales Unternehmen durch vertragliche Regelungen nicht nur Zulieferer als Unternehmen, die in der Wertschöpfungskette vorgelagert sind, sondern oft auch Fachhändler und Fachwerkstätten, die Vertriebs- und Servicefunktionen übernehmen und damit auf einer nachgelagerten Stufe in der Wertschöpfungskette stehen.

Bei **horizontalen Netzwerken** kooperieren Unternehmen der gleichen Stufe in der Wertschöpfungskette. Diese Unternehmen müssen nicht zwangsläufig Konkurrenten sein. Oft bilden sich horizontale Netzwerke zwischen Unternehmen, die komplementäre Güter oder Dienstleistungen anbieten und durch die Zusammenarbeit Aufträge erfüllen können, die sie alleine – aufgrund ihres Leistungsprogramms – nicht übernehmen könnten.

Statische Beziehungseben – dauerhafte kooperative Beziehung zwischen den Unternehmen

Dynamische Ebene – zur Erfüllung spezifischer Aufgaben, Teilnetzwerke