

HOCHSCHULE RHEIN MAIN WIESBADEN

# Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft

---

14. Auflage

**Richard Schubert**



Eine Strukturierung der 14. Auflage des Werkes „Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft“ von Helmut Schmalen und Hans Pechtl vom Schäffer Poeschel Verlag (2009).

# Inhaltsverzeichnis

<b>0</b>	<b>Einleitung des Autors</b> .....	IV
<b>1</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände</b> .....	1
1.1	Einführung	
1.2	Der betriebliche Transformationsprozess	
1.2.1	Die Inputfaktoren	
1.2.2	Die Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses	
1.2.3	Wertkette und Wertschöpfung	
1.3	Die Eckwerte der Unternehmensführung	
1.3.1	Das Wirtschaftlichkeitsprinzip	
1.3.2	Das erwerbswirtschaftliche Prinzip	
1.3.3	Das finanzielle Gleichgewicht	
1.4	Das Stakeholder-Modell	
<b>2</b>	<b>Agieren in einer globalisierten Welt</b> .....	11
2.1	Das Phänomen der Globalisierung	
2.2	Die Wahl des betrieblichen Standorts	
2.3	Die Standortfaktoren	
2.3.1	Transport- und Lagerhaltungskosten	
2.3.3	Steuern und Subventionen	
2.3.4	Abschreibungs- und Zinsbelastung	
2.3.5	Energiekosten	
2.3.6	Absatzleistungen	
2.3.7	Staatsleistungen	
2.4	Der Wirtschaftsstandort Deutschland	
<b>5</b>	<b>Planen, Entscheiden und Kontrollieren</b> .....	22
5.1	Vorbemerkungen	
5.2	Die Bestandteile einer Planungs- bzw. Entscheidungssituation	
5.2.1	Die Rahmenbedingungen	
5.2.2	Die Zielvorstellungen	
5.2.3	Die Entscheidungsalternativen	
5.3	Der Entscheidungsprozess	
5.4	Aufstellung von Plänen	
5.4.1	Die Flexibilität der Pläne	
5.4.2	Die Koordination der Pläne	
5.4.2.1	Die Kennzeichen der Teilpläne	
5.4.2.2	Die Methoden der Koordinierung	
5.4.3	Die Fristigkeit der Pläne	
5.5	Von der Kontrolle zum Controlling	
5.6	Informationssysteme und Wissensmanagement	
5.7	Risikomanagement	
<b>10</b>	<b>Die Bereitstellungsplanung</b> .....	35
10.1	Vorbemerkungen	
10.2	Bereitstellung des Humankapitals (Personalbedarfsdeckung)	
10.2.1	Inhalt der Personalplanung	

## Inhaltsverzeichnis

10.2.2	Personaleinstellung	
10.2.3	Personalentwicklung	
10.2.4	Personalfreisetzung	
10.3	Bereitstellung von Betriebsmitteln und Verbrauchsfaktoren	
10.4	Besonderheiten der Bereitstellung von Betriebsmitteln	
10.4.1	Die planmäßigen Abschreibungen	
10.4.1.1	Vorbemerkungen	
10.4.1.2	Die lineare Abschreibungsmethode	
10.4.1.3	Die geometrisch-degressive Abschreibungsmethode	
10.4.1.4	Die digitale Abschreibungsmethode	
10.4.2	Die Intensität	
10.4.3	Die Kapazitätsanpassung	
10.5	Besonderheiten der Bereitstellung von Verbrauchsfaktoren	
10.5.1	Vorbemerkungen	
10.5.2	Die Bedarfsplanung	
10.5.3	Die Vorratsplanung	
10.5.4	Die Bestellmengenplanung	
10.5.5	Produktionssynchrone Beschaffung	
10.5.6	Lieferantenauswahl	
10.6	E-Procurement	
<b>11</b>	<b>Die Produktionsplanung</b> .....	<b>53</b>
11.1	Vorbemerkungen	
11.2	Auftragsproduktion und Marktproduktion	
11.3	Strategische Produktionsplanung	
11.3.1	Fertigungstiefe	
11.3.2	Wahl des Fertigungsverfahrens	
10.3.2.1	Organisationstypen von Fertigungsverfahren	
10.3.2.2	Fertigungstyp	
11.4	Operative Produktionsplanung	
11.4.1	Optimale Losgröße	
11.4.2	Termin- und Reihenfolgeplanung	
11.4.3	Innerbetrieblicher Materialfluss	
11.5	Qualitätssicherungssysteme	
11.6	Umweltorientierung in der Produktion	
11.7	Integrative Ansätze der Produktionsplanung	
11.7.1	Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme	
11.7.2	Computer Integrated Manufacturing (CIM)	
11.8	Humanisierung der Arbeit – Fiktion oder Wirklichkeit?	
<b>12</b>	<b>Die Absatzplanung</b> .....	<b>69</b>
12.1	Die Begriffsinhalte des Marketing	
12.1.1	Marketing als optimale Gestaltung von Transaktionen	
12.1.1.1	Transaktionen: Kooperation mit Zielkonflikt	
12.1.1.2	Transaktionsbeziehungen aus informationsökonomischer Sicht	
12.1.1.3	Objektdefinitionen des Marketing	

## Inhaltsverzeichnis

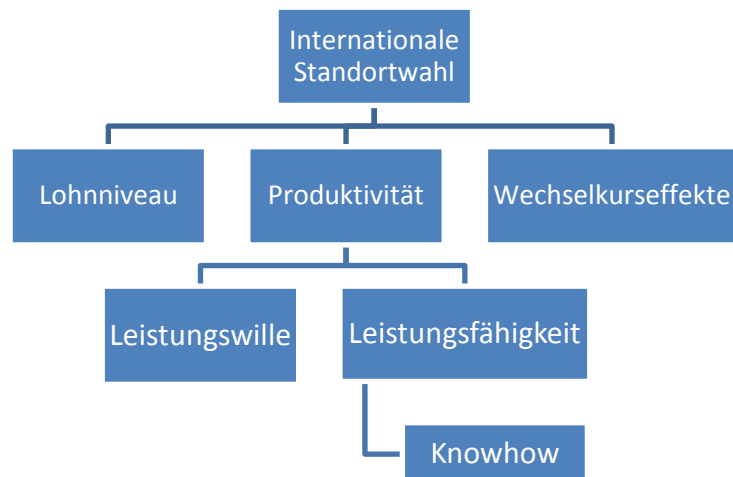
12.1.2	Marketing als Orientierung des Angebots an den Bedürfnissen der Nachfrager
12.1.2.1	Verkäufer- und Käufermarkt
12.1.2.2	Der Verbrauchswirtschaftsplan eines Haushalts
12.1.2.3	Die Marketing-Instrumente
12.1.2.4	Systematische Marktbearbeitung
12.1.3	Marketing als (Unternehmens-)Philosophie
12.2	Defining the Business
12.3	Zielgruppenbildung und Marktsegmentierung
12.4	Strategischer Wettbewerbsvorteil
12.5	Kundenbindung und Relationship-Marketing

## 1 Einleitung

Betriebswirtschaftslehre ist interessant – auch viele Informatiker sehen das so. Allerdings weisen auch Helmut Schmalen und Hans Pechtel, die Autoren von „Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaftslehre“, auf den „Tatbestand der Knappheit von Ressourcen“ (vgl. Kap. 1.1) hin. Gerade ein Bachelorstudent leidet chronisch unter Zeitmangel. Das betriebswirtschaftliche Interesse des Bachelor-Studenten findet deshalb bei uns an der Hochschule RheinMain alle zwei Wochen seine Grenzen in der enormen Fülle des in der hier behandelten Lektüre enthaltenen Materials. Auch die Strukturierung des inzwischen jedem vorliegenden Klassikers lässt u.a. aufgrund der oft sehr detaillierten, sich wiederholenden Erläuterungen teilweise zu wünschen übrig. Da aber in „Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaftslehre“ alle für uns nötigen Informationen enthalten sind, bedarf es lediglich einer nachträglichen, auf unsere Bedürfnisse angepassten, Filterung relevanter Inhalte.

Deshalb habe ich mich dazu entschlossen, gewissermaßen zum Wohle unseres Semesters, einen entsprechenden Versuch zu unternehmen. Das (keineswegs statische) Ergebnis liegt in dieser Strukturierung der bis dato von uns behandelten Kapitel 1, 2, 5, 10, 11 und 12 vor.

Wer die Folien zu „Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaftslehre“ kennt, wird sich zunächst darüber wundern, dass die hier vorliegende Strukturierung so unterschiedlich ausfällt. Dies liegt daran, dass es sich hierbei um eine wirkliche Strukturierung handelt, die innerhalb eines Kapitels keine Rücksicht, auf die vom Buch vorgeschlagene Reihenfolge der Inhalte nimmt. Stattdessen werden Themen, einer Baumhierarchie entsprechend, nach Begriffsthemen geordnet. Folgendes Beispiel soll das Prinzip verdeutlichen:



## Einleitung

Da aber eine Reihung solcher Bäume nicht besonders leserlich wäre, ist die Baumstruktur über Symbole und Einrückungen umgesetzt. Folgende Symbole (unten links neben den Wörtern) werden mit (von Level1 bis Level4) abnehmendem Abstraktionsniveau verwendet:

- Level1
  - Level2
    - Level3
      - Level4

Wobei Level1 der Wurzel eines Baumes und Level4 einem Blatt entspricht. Wenn angebracht, wird anstelle des entsprechenden Symbols ein Implikationspfeil verwendet:

- Level1
  - ➔ Level2

Wobei hier Level1 Level2 impliziert.

Zusätzlich werden zuweilen Farbcodes verwendet um Knoten des Baumes mit einem zusätzlichen standardisierten Informationsgehalt zu versehen:

**Farbcode1**

Beispiele sind mit dieser Farbe markiert.

**Farbcode2**

Mit hoher Wahrscheinlichkeit klausurirrelevante Themen sind mit dieser Farbe markiert.

*Ich wünsche dem Leser viel Spaß, beim effizienteren Lernen!*

*Richard Schubert*

## 1 Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände

### 1.1 Einführung

- Erfahrungsobjekt
  - Wahrnehmbarer Realitätsausschnitt, der Hintergrund des Erkenntnisstrebens darstellt
    - Knappheit von Ressourcen
      - Notwendigkeit des Wirtschaftens
- Erkenntnisobjekt
  - Beschreibt Tatbestände innerhalb Erfahrungsobjekt, über die Erkenntnisse gesammelt werden sollen
    - Betriebe
- Erkenntnisziel
  - Beschreibungsziel
    - Beschreibung realer Sachverhalte in geeigneter Terminologie
      - Systematisierung
  - Erklärungsziel
    - Theoriebildung
      - Bildung von wenn-dann-Aussagen (Ursache-Wirkungsbeziehungen)
      - Problem: nur Partialerklärungen möglich, da betriebliche Phänomene sehr komplex
  - Gestaltungsziel
    - Beobachtung und Erfahrung (typischer Ansatz von Unternehmensberatungen)
    - Anwendung von Theorien (z.B. mathematische Optimierungsmodelle/Simulationsverfahren)
      - Voraussetzung: Problem lässt sich formal darstellen
      - Handlungsempfehlungen
        - Optimierung betrieblicher Prozesse
- Wirtschaften
  - Mit begrenzten Ressourcen Ziel optimal erfüllen
  - Ressourcen vermehren
- Transaktionen
  - Ökonomische Austauschbeziehungen zwischen Akteuren (Wirtschaftssubjekten)
- Markt
  - Ort von Transaktionen

## 1 Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände

- Gütermarkt
    - Betriebe offerieren privaten Haushalten oder anderen Betrieben Konsumgüter, Investitionsgüter, Dienstleistungen
  - Arbeitsmarkt
    - Private Haushalte (Arbeitsnehmer) bieten gegen Lohn ihre Arbeitskraft an
  - Kapitalmarkt
    - Investoren (Kapitalgeber) geben privaten Haushalten oder Betrieben Kapital gegen Zinsen und bei befristeter Überlassung des Kapitals Rückzahlung des Kapitals
- Betriebe
- Unternehmen
    - Autonomieprinzip
      - Eigentümer des Unternehmens ist in betrieblichen Entscheidungen weitgehend frei
        - Nicht staatlicher Lenkungsbehörde unterworfen
        - Nur gesetzlichen Rahmenbedingungen unterworfen
    - Erwerbswirtschaftliches Prinzip
      - Durch Produktion/Absatz Gewinnmaximierung erreichen
    - Privateigentum
      - Eigentümer verfügen über Produktionsmittel und Gewinne (kein Volkseigentum)
      - Eigentümer stellen unbefristetes Kapital
      - Eigentümer werden an Gewinn beteiligt / müssen Verluste tragen (unternehmerisches Risiko)
  - Gemeinnützige Betriebe (Non-Profit-Organisationen)
    - Kostendeckungsprinzip
      - Nicht Gewinnmaximierung / lediglich Deckung des Betriebskosten
  - Öffentliche Betriebe
    - Staat ist Haupteigentümer
    - Kostendeckungsprinzip oder
    - Zuschussprinzip
      - Öffentliche Hand leistet Zuschuss aus eigenem Haushalt

### *Die Transaktionskostentheorie*

- Arten von Transaktionskosten
  - Anbahnung (ex-ante Transaktionskosten)
    - Kosten für Suche nach geeigneten Transaktionspartnern
    - Kosten für Informationssuche
    - Kommunikationskosten



## 1 Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände

- Signalling-Kosten (dem Transaktionspartner Leistungswillen und Leistungsfähigkeit verdeutlichen)
- Durchführung
  - Verhandlungskosten
  - Absicherungskosten (Risikoübernahme)
  - Kosten für Vertragsdurchsetzung
  - Beendigungskosten (Kosten für vorzeitige Beendigung einer Transaktionsbeziehung)
- Kontrolle und Anpassung (ex-post Transaktionskosten)
  - Kosten für Überwachung der Leistung des Transaktionspartners (Agency Costs, Monitoring Costs)
  - Verhandlungskosten bei Vertragsänderungen (z.B. Leistungsänderungen)
- Transaktionskosten
  - werden als Kostenbestandteile auf Produktionskosten aufgeschlagen
    - Produktionskosten können durch intelligente Transaktionsdesigns reduziert werden

### 1.2 Der betriebliche Transformationsprozess

#### 1.2.1 Die Inputfaktoren

- Aufnahme von Input
  - Umwandlung
  - Abgabe von Output
- Output
  - Produkte
  - Dienstleistungen
- Transaktionen eines Unternehmens bestehen aus
  - Aufnahme von Input
  - Abgabe von Output
- Produktionsfaktoren (Input)
  - Elementarfaktoren
    - Betriebsmittel
      - Gehen unverändert aus Transformationsprozess hervor
      - Nicht Bestandteil des Output
        - z.B. Maschinen, Gebäude
    - Betriebsstoffe

## 1 Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände

- Gehen in Transformationsprozess unter
- Nicht Bestandteil des Output
  - z.B. Energiestoffe, Büromaterial
- Werkstoffe
  - Gehen in Transformationsprozess unter
  - Wesentlicher Bestandteil des Output
    - Rohfabrikate, Halbfabrikate, Fertigfabrikate
  - Zulieferteile
    - Werkstoffe, die von anderen Unternehmen bezogen
- Hilfsstoffe
  - Gehen in Transformationsprozess unter
  - unwesentlicher Bestandteil des Output
- Objektbezogene Arbeitsleistungen
  - Durchführung betrieblicher Vorgänge
    - Auch Betriebsdienste (Unterstützung des Produktionsprozesses)
      - z.B. Pförtner, Wächter
- Dispositive Arbeitsleistungen (Führungsentscheidungen, Management)
  - Originäre Führungsentscheidungen (strategische Führungsentscheidungen)
    - vom Top-Management ausgeführt
    - erfordern „Fingerspitzengefühl“ eines Unternehmers
    - nicht im Vorhinein bewertbar
    - nicht an Spezialisten delegierbar
    - Einführung neuer Produkte
  - Derivative Führungsentscheidungen (Operative Führungsentscheidungen)
    - Meist vom Middle-Management (leitende Angestellte) ausgeführt
    - An Spezialisten delegierbar
    - Betreffen Umsetzung strategischer Führungsentscheidungen
      - Planung
        - Zielsetzung
        - Problemanalyse (Analyse des Istzustands)
        - Auffinden von Handlungsalternativen
        - Bewertung von Handlungsalternativen
      - Organisation
        - Realisierung von Entscheidungen
          - Führung der betreffenden Mitarbeiter
      - Kontrolle (Controlling)
        - Ziel erreicht?
        - Ursachen für Zielverfehlung
      - Dokumentation
        - Grundlage Planung, Organisation, Kontrolle
        - Rechtliche Vorgaben

## 1 Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände

- **Rechnungswesen**
  - **Unteres Management**
    - kaum Einfluss auf betrieblichen Transformationsprozess
    - Verwaltungsstellen
- Heutzutage erfüllen viele Mitarbeiter sowohl objektbezogene als auch dispositive Aufgaben
  - Verlagerung von Steuerungs- und Kontrollaufgaben „an das Band“
    - Erweiterung rein objektbezogener Tätigkeiten durch derivative Komponenten (Job-Enrichment)
      - Erfordert hoch qualifizierte Mitarbeiter
- Produktionsfaktoren
  - Repetierfaktoren
    - Betriebsstoffe
    - Werkstoffe
  - Potenzialfaktoren
    - Betriebsmittel
    - Arbeitsleistungen (Humankapital)
  - Zusatzfaktoren
    - Umwelt
    - Infrastruktur
    - Banken (Erleichterung finanzieller Transaktionen)
    - Versicherungen

### 1.2.2 Die Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses

- Teilaufgaben
  - Beschaffungsaufgabe
    - Ankauf, Anmietung (Leasing) von Betriebsmittel
    - Einkauf von Betriebsstoffen, Werkstoffen (bei Sachleistungsbetrieben)
    - Anstellung von Mitarbeitern
  - Lagerungsaufgabe
    - Lagerung von Betriebsmitteln, Werkstoffen vor Produktion
    - Lagerung von Halbfabrikaten oder Fertigfabrikaten nach Produktion
  - Erzeugungsaufgabe
    - Produktionsplanung
      - Wann werden welche Produkte in welchen Mengen hergestellt
    - Betriebliche Arbeiten im Rahmen des Produktionsprozesses
    - In Sachleistungsbetrieben weitgehend technologisiert
  - Absatzaufgabe
    - Erkundung des Absatzmarktes
    - Beeinflussung des Absatzmarktes (Werbung)
    - Verkauf, Vermietung der Produkte

## 1 Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände

- Finanzierungsaufgabe
  - Oft Geldzu- und Abflüsse nicht deckungsgleich
    - Entleihen vorübergehend fehlender Geldmittel
    - Verleihen überschüssiger Geldmittel
  - Finanzmanagement
    - Erwerb, Veräußerung von Beteiligungen an anderen Unternehmen über Kapitalmarkt
- Personalentwicklung, Technologieentwicklung
  - Qualifikation der Mitarbeiter, Verbesserung der Technologie
- Leitungsaufgabe
  - Originäre, derivative Arbeitsleistungen
- Geschäftsprozess
  - Folge zusammenhängender Aktivitäten, für Erfüllung betrieblicher Teilaufgaben
    - Hauptprozess
      - unterteilt sich in mehrere Teilprozesse
    - Primäre Geschäftsprozesse
      - Beschaffung des benötigten Input
      - Produktion, Lagerung von Input, Outputs
      - Vermarktung des Outputs
    - Sekundäre Geschäftsprozesse (Supportprozesse)
      - Unterstützung primärer Geschäftsprozesse
        - Technologieentwicklung
        - Personalentwicklung
        - Finanzierungsaufgabe
        - Managementprozesse

### 1.2.3 Wertkette und Wertschöpfung

- Wertkette
  - Summe der primären Geschäftsprozesse
  - Transformationsprozess
- Arbeitsteilung
  - Betrieb übernimmt nur bestimmte Aktivitäten im ges. Erstellungsprozess eines Produktes
    - Bezieht Zulieferteile und Dienstleistungen von Zulieferern
    - Liefert Output (Leistungsergebnis) an weiterverarbeitende Betriebe (deren Input)
- Gesamter Erstellungsprozess
  - Summe der betrieblichen Wertketten
- Wertverbundsystem

## 1 Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände

- System verknüpfter, aufeinander abgestimmter Wertketten verschiedener Betriebe
- Wertschöpfung
  - Welche Werte werden durch Wertekette geschaffen
  - Verteilung
    - Lohn für Arbeitnehmer
    - Zinsen für Kapitalgeber
    - Steuern für Staat
    - Gewinn als Residualgröße (Rest) für Unternehmer

### 1.3 Die Eckwerte der Unternehmensführung

#### **1.3.1 Das Wirtschaftlichkeitsprinzip**

entweder

- Minimumprinzip
  - Geringstmöglicher Input für festgesetzten Output

oder

- Maximumprinzip
  - Maximaler Output für festgesetzten Input

- ➔ Keine Verschwendung von Produktionsfaktoren
- ➔ Wirtschaftliches Arbeiten

- Kosten
  - Der in Geld bewertete Input
- Leistung
  - Der in Geld bewertete Output
- Wirtschaftlichkeitsmaß
  - Beim Minimumprinzip:  $\frac{\text{Sollkosten}}{\text{Istkosten}}$
  - Beim Maximumprinzip:  $\frac{\text{Istleistung}}{\text{Sollleistung}}$
  - Praxisproblem: Ermittlung Sollkosten, Sollleistung schwierig

## 1 Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände

- Wirtschaftlichkeitsprinzip ist notwendige- aber nicht hinreichende Bedingung für Erreichen des erwerbswirtschaftlichen Prinzips. Unter der Voraussetzung, dass Sollkosten bzw. Sollleistungen richtig errechnet wurden, ist es auch hinreichende Bedingung.

### 1.3.2 Das erwerbswirtschaftliche Prinzip

### 1.3.3 Das finanzielle Gleichgewicht

- Fällige Zahlungsverpflichtung gegenüber Gläubiger kann nicht erfüllt werden
  - o Illiquidität
  - o Insolvenz
- Möglichkeiten, finanzielles Gleichgewicht wiederzuerlangen
  - o Stundung der Zahlungsverpflichtung
    - Gläubiger akzeptiert späteren Erfüllungszeitpunkt
  - o Aufbringen von Finanzmitteln
    - Unternehmenseigner schießen frisches Eigenkapital zu
    - Durch Kreditzusage neues Fremdkapital (Fälliger alter Kredit wird durch neuen ersetzt)
  - o Vermögensverkäufe
    - Veräußerung von Betriebsmitteln
    - Notverkäufe von Produkten unter Preisnachlass
- Finanzielles Gleichgewicht stellt notwendige Bedingung für Erreichen des erwerbswirtschaftlichen Prinzips dar (da sonst Unternehmen illiquide wird)
- Liquidität nicht hinreichende Bedingung für Erreichen des erwerbswirtschaftlichen Prinzips
  - o Liquidität sagt nichts über Gewinnmaximierung aus
  - o Opportunitätskosten durch Liquiditätsmaximierung
    - „Geldbestände im Tresor“ (Kassenhaltung), die nicht zur Begleichung momentan fälliger Zahlungsverpflichtungen benötigt werden, führen zwar zu hoher Liquidität könnten aber, um das erwerbswirtschaftliche Prinzip zu erreichen, investiert werden

## 1.4 Das Stakeholder-Modell

- Unternehmen steht mit Umsystem in Beziehungen
  - o Umsystem besteht aus Stakeholdern
- Stakeholder sind Interessensgruppen
  - o Stellen Anforderungen an das Unternehmen

## 1 Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände

- Unternehmen erwartet Leistungen von Stakeholdern
- Kunden
  - Unternehmen: Kunden sollen Produkte kaufen
  - Kunden: wollen attraktive Produkte angeboten bekommen
- Investoren
  - Fremdkapitalgeber
    - überlassen zeitlich befristet Fremdkapital, das Unternehmen für Finanzierung d. Transformationsprozesses braucht
    - verlangen Zinsen und firstgerechte Rückzahlung des Kapitals
  - Eigenkapitalgeber (Shareholder, Stockholder)
    - überlassen Unternehmen Eigenkapital
    - erwarten Mehrung des Vermögens (Steigerung des Shareholder Values)
      - Gewinnausschüttungen (Dividenden)
      - Erhöhung des Marktwertes der Beteiligungen (z.B. Börsenkurssteigerungen)
- Arbeitnehmer
  - Unternehmen will gute, günstige Arbeitsleistungen
  - Arbeitnehmer wollen angemessenen Lohn, günstige Arbeitsbedingungen, kündigungssichere Arbeitsplätze
- Zulieferer
  - Unternehmen bezieht Zulieferteile (Betriebsmittel, Betriebsstoffe, Werkstoffe) in benötigter Menge, Qualität und Lieferfrist
  - Zulieferer wollen vereinbarungsgemäße Zahlung, günstige Konditionen, langfristige Geschäftsbeziehungen
- Staat
  - Unternehmen will gute Infrastruktur (Verkehrssystem, Rechtssystem, Bildung)
  - Staat will Steuern, Einhaltung der Rechtsnormen
- Gesellschaft
  - Unternehmen verlangt Akzeptanz, pos. Öffentliches Image
  - Gesellschaft will Schaffung von Arbeitsplätzen, Erhaltung Umwelt, Sponsoring von kulturellen Veranstaltungen
- Konkurrenten
  - Einhaltung der Wettbewerbsregeln
- Stakeholder Modell postuliert:
  - in Unternehmenspolitik keine langfristige Überbetonung der Interessen einer Stakeholdergruppe (Gleichgewicht) um überlebensfähig zu bleiben
  - Unternehmensbeziehungen mit Umsystem soll nicht nur ökonomischen Charakter (Transaktionen) sondern auch dialogorientiert
    - Public Relations
      - Sollen Dialog mit Stakeholdern führen (vor allem Öffentlichkeit)

## 1 Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände

- Stakeholder Modell
  - nachhaltige Unternehmensführung (Corporate Sustainability)
  - ökonomische Dim.
    - Sicherung zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit
  - ökologische Dim.
    - Schonender Umgang mit Umwelt
  - soziale Dim.
    - Corporate Social Responsibility
      - Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Gesellschaft
    - Corporate Citizenship
      - Lösung sozialer Probleme im Unternehmensumfeld (Spenden an Kindergarten...)
  - Obige Betrachtungen sollen nicht nur statisch sein (intragenerative Gerechtigkeit), sondern auch Auswirkungen auf zukünftige Generationen (Intergenerative Gerechtigkeit)



## 2 Agieren in einer globalisierten Welt

### 2.1 Das Phänomen der Globalisierung

- Kritikpunkte
  - Verstärkte Ausbeute der natürlichen Ressourcen
  - Steigende Umweltbelastung durch steigendes Transportvolumen
  - Verschlechterung Handelsbedingungen für ökonomisch schwache Länder
  - Verlust von Arbeitsplätzen in Ländern mit hohen Lohnkosten
  - Lohndumping in Ländern mit niedrigen Lohnkosten
  - Konvergenz der Lebensstile
  
- Tatsachen
  - Wohlstandssteigerung aber stärkeres Ungleichgewicht
    - 75% des Welthandels zwischen oder in Ländern der Triade
  - Ordnungsethik benötigt politischen Gestaltungswillen und politische Einigung in Weltwirtschaft schwieriger als innerhalb nationaler Volkswirtschaft
    - Globalisierung trägt noch nicht Charakterzüge einer sozialen Marktwirtschaft
  
- Globalisierung
  - Integration und Verflechtung der nationalen Volkswirtschaften
    - Internationalisierung des Wirtschaftens

### *Ausprägungen der Globalisierung*

- Wachstum grenzüberschreitendem Handelsvolumen
  - Güter
    - Fertigfabrikate
    - Zulieferleistungen innerhalb des Erstellungsprozesses (Halbfabrikate)
  - Dienstleistungen
  
- Wachstum grenzüberschreitender Transportverkehr
  
- Wachstum grenzüberschreitender Transfer von intellektuellem Eigentum
  - Lizenzvergabe
    - Lizenzgeber räumt Lizenznehmer im Ausland Recht ein, Patente und Marken nutzen zu dürfen (gegen Lizenzgebühr)
  - Steigende Anzahl an Kooperationen/Netzwerkbildungen von Unternehmen unterschiedlicher Länder (strategische Allianzen)
  
- Wachstum internationale Arbeitsteilung
  - zunehmende Spezialisierung

## 2 Agieren in einer globalisierten Welt

- Anstieg von Direktinvestitionen im Ausland (Foreign Direct Investments = FDI)
  - Kapitalanlagen eines Investors (Unternehmers) im Ausland
    - Greenfield-Investments
      - Neugründung von Unternehmen
    - Brownfield-Investments
      - Kapitalbeteiligungen an oder Akquisitionen (Unternehmensübernahmen) von ausländischen Unternehmen
- Steigende Mobilität des Kapitals
  - Investoren (privat oder institutionell) stellen Kapital ausländischen Kapitalnehmern zur Verfügung
- Veränderungen betrieblicher Teilaufgaben
  - Beschaffungsaufgabe
    - Erweiterte Auswahl an Lieferanten
  - Produktionsaufgabe
    - Erweiterte Möglichkeiten für Wahl des Produktionsstandortes (wo günstigste Produktionsbedingungen?)
  - Absatzaufgabe
    - Neue Absatzchancen auf ausländischen Märkten
      - Neuer Ländermarkt im „internationalen Marketing“ zu erschließen
    - Zunehmende Konkurrenz auf heimischem Absatzmarkt
  - Finanzierungsaufgabe
    - Suche nach Investoren nicht nur auf heimischem Kapitalmarkt
    - Verleihung überschüssiger Geldmittel auf internationalem Kapitalmarkt
  - Leitungsaufgabe
    - Komplexer da
      - Mehrere verteilte Unternehmensstandorte
      - Mitarbeiter untersch. Kulturkreise

### *Ursachen für Globalisierung*

- Deregulierung nationaler Märkte
- Integration von Ländermärkten
  - Europäische Gemeinschaft
- Internationale Abkommen/Organisationen zur Liberalisierung der Wirtschaftsbeziehungen
  - GATT (general agreement about tariffs and trade)
- Technischer Fortschritt in Bereichen Kommunikation / Transportwesen
- Ausbau der Infrastruktur
- Erhöhung des Lebensstandards
  - quantitativer/qualitativer Anstieg des Konsums
  - Konsum nicht mehr nur durch nationale Wirtschaft gedeckt

## 2 Agieren in einer globalisierten Welt

- Suche nach neuen Geschäftspartnern

### *Internationalisierungsgrad*

- Indikatoren
  - Anteil der im Ausland Beschäftigten an Gesamtbelegschaft
  - Wie hoch ist der Anteil an Ausländern in Leitungsorganen
  - Welcher Anteil des Gesamtumsatzes wird im Ausland erzielt
  - Welcher Anteil des Gesamtgewinns wird im Ausland erzielt
  - Welcher Anteil der Gesamtwertschöpfung (Transformation von Gütern in Güter mit höherem Geldwert) wird im Ausland erbracht
  - Wie viel wird im Ausland investiert
- Je nach Internationalisierungsgrad
  - International tätige Unternehmen
    - In einigen wenigen Ländern vertreten
    - oft regionale Schwerpunkte wie EU
  - Multinationale Unternehmen
    - Geschäftstätigkeit in vielen Ländern
  - Globale Unternehmen (Global Players)
    - Weltweit verzweigtes Netz an Betriebsstädten – Wertketten sind geographisch fragmentiert
    - Produkte werden am Weltmarkt ausgerichtet
    - Schlüsselpositionen weltweit rekrutiert

### 2.2 Die Wahl des betrieblichen Standortes

- Standort
  - Ort der Verwaltungsgebäude
  - Produktionshallen
  - Geschäfte
  - Mehrere Standorte möglich
    - Hauptniederlassung
    - Niederlassung
      - Zweigniederlassung
        - Selbständig
      - Betriebsstädte/Filiale
        - Nicht selbstständig
  - Je nach verrichteter Teilaufgabe
    - Produktionsstandort
    - Forschungs- und Entwicklungsstandort (F&E)

## 2 Agieren in einer globalisierten Welt

- Verwaltungsstandort
- Verkaufsstandort

### Standortwahl

- Konstitutive Führungsentscheidung
- Kann schwer revidierbar sein (z.B. F&E)
  - Bindet hohe Investitionssummen in Grundstücke, Betriebsmittel (Gebäude...)
- Mehrstufiger Prozess der Bewertung / Selektion von potentiell interessanten Standorten
  - Mindestkriterien erfüllt?
    - Mindestfläche
    - Anbindung an Infrastruktur (Schiene, Autobahn, Flughafen)
    - Attraktives Umfeld für Mitarbeiter
  - Wo größter voraussichtlicher Gewinn?
    - Standortabhängige Leistungen – Kosten
      - Problem: Unsicherheit der Bewertung
        - Alternativrechnungen (z.B. Simulationsanalysen)
          - Pessimistische, optimistische Schätzwerte
- Arten
  - Internationale Standortwahl
    - welches Land
  - Regionale Standortwahl
    - welche Region
  - Lokale Standortwahl
    - welcher Ort
  - Innerörtliche St.
    - wo im Ort

### 2.3 Die Standortfaktoren

- Standortabhängige Kosten
- Standortabhängige Leistungen

#### **2.3.1 Transport- und Lagerhaltungskosten**

- Ursachen
  - Beschaffung von Rohstoffen, Hilfsstoffen, Betriebsstoffen

## 2 Agieren in einer globalisierten Welt

- Bezug von Halbfabrikaten (aus Industrie) oder Fertigfabrikaten (Handel)
- Absatz erzeugter Güter
- Höhe der Transportkosten hängt ab von
  - Entfernung der Beschaffungsortes/Absatzortes
  - Transportvolumen
  - Eingesetzte Transportmittel
  - Qualität des Transportgutes
    - Handling durch Transportmittel (Kühlung etc.)
  - Wert einer Ware (Werttarif) (wegen Absicherung?)
  - Transportinfrastruktur
    - Schlechte Infrastruktur
      - Hohe Transportkosten
      - Hohe Lagerungskosten
      - Hohe Schwundkosten

### 2.3.2 Kosten der Arbeitskräfte

- Regionale Standortwahl
  - Ballungsgebiete
    - Höheres Lohnniveau weil Lohnzulagen (für höhere Wohnkosten etc.)
  - Ländliche Gebiete
    - Oft nicht genügend Arbeitskräfte
      - Man muss auf Bewohner des Umlandes zugreifen
    - Unzureichendes Verkehrswesen
      - Höhere Kosten durch Personenbeförderung oder Fahrkostenzuschüsse
    - Geringerer Freizeitwert (keine Oper)
      - Qualifizierte Führungskräfte müssen durch „Tränenzulage“ geködert werden
- Internationale Standortwahl
  - Unterschiedlicher Lohnniveau
  - Gesetzlich oder tarifvertraglich festgelegte Personalzusatzkosten
  - Wechselkurseffekte
    - Z.B. Aufwertung des Euro --> Amerikanische Stundenlöhne sinken
  - Unterschiedliche Produktivität (Produktionsergebnis pro Arbeitsstunde)
    - Leistungsfähigkeit
      - Fehlendes Knowhow
        - Viel Ausschuss
        - Qualitätssensitive Produktionsschritte gar nicht durchführbar (Produktivität = 0)
    - Leistungswille

## 2 Agieren in einer globalisierten Welt

- Lohnstückkosten (Lohnkosten je erbrachte Leistung) ausschlaggebend
- Moderne Fertigungstechnologien senken Bedeutung der Lohnkosten
  - Manche Unternehmen ziehen Großteil der Fertigung aus Asien zurück nach Deutschland
  - Lassen in Asien nur noch von Zulieferern lohnintensive Komponenten produzieren

### 2.3.3 Steuern und Subventionen

#### *Nationale Steuerunterschiede*

- Gewerbesteuer
  - Durch Gemeinden erhoben
  - Von dort ansässigen Industrie- und Dienstleistungsbetrieben zu entrichtende Steuer auf Gewerbeertrag (Gewinn + Fremdkapitalzinsen)
  - Unternehmenssteuerreform 2008
    - Entgelte für Schulden rechnen zu 25% zum Gewerbeertrag
    - Miet- und Pachtzahlungen, Leasingraten, Zahlungen für Konzessionen (behördliche Genehmigung Unternehmen zu führen) und Lizenzen rechnen zu best. Anteil zu Gewerbeertrag
    - Freibetrag von 100 000 Euro
    - Kürzungen auf Gewerbeertrag (z.B. Gewinnertrag aus ausländischer Betriebsstädte) soll Mehrfachbelastung verhindern
  - Berechnung:
    - Grundlage: Steuermessbetrag von 3.5% auf Gewerbeertrag
    - Gemeinden wenden ihre Hebesätze auf Steuermessbetrag an (300-500%)
  - In Einkommenssteuer und Körperschaftssteuer (werden beide auf Gewinn erhoben) abzugsfähig
  - Einzelkaufleute und Personengesellschaften wegen Freibetrag meistens befreit
  - Selbstständige und Freiberufler unterliegen ihr nicht
- Grundsteuer
  - Fällt beim Erwerb von Immobilien (z.B. Betriebsgrundstück) an
  - Auch hier verfügen Gemeinden über Hebesätze

#### *Internationale Steuerunterschiede*

- Geringe Besteuerung in „Steuroasen“

## 2 Agieren in einer globalisierten Welt

- Ansetzen von konzerninternen Verrechnungspreisen für Lieferungen u. Leistungen, die Gewinne zumindest teilweise in Tochtergesellschaft mit Sitz in Steueroase entstehen lassen
- Verlagerung des gesamten juristischen Geschäftssitzes nach Steueroase (Briefkastenfirma)
- Unternehmen kaufen bei diesen Gesellschaften ihre Vorprodukte teuer ein und verkaufen die Fertigprodukte billig an sie.
  - Im Land mit einer hohen (geringen) Besteuerung entsteht ein geringer (hoher) Gewinn.
- Außensteuergesetz
  - Schränkt Gestaltungsspielraum ein
    - Bei steuerlicher Gewinnermittlung werden Preise unterstellt, die unabhängige Dritte unter Wettbewerbsbedingungen ausgehandelt hätten (Transferpreise)
- Betriebe mit Sitz im Inland müssen gesamtes Einkommen (auch das im Ausland erzielte – Beispiel Steueroasen) in Deutschland versteuern (Universalprinzip)
  - Im Ausland gezahlte Steuer wird teilweise auf inländische Steuer angerechnet
  - Ausnahme: Staaten mit Doppelsteuerabkommen
    - Einkünfte werden in dem Land besteuert, in dem sie entstanden (Territorialprinzip)
    - Im Inland: Freistellung der ausländischen Einkünfte von Besteuerung

### *Sonstiges*

- Subventionen
  - Im Rahmen der Industriepolitik Investoren anlocken / bestimmte Regionen fördern (Förderregionen)
  - Zuschüsse
    - Geldbetrag muss nicht mehr zurückgezahlt werden (z.B. Investitionszulage)
  - Kredite
    - Günstiger Zinssatz
  - Bürgschaften
    - Staat steht als Bürge für Unternehmen ein
      - Verbesserte Kreditwürdigkeit
        - Besserer Zinssatz für Fremdkapital von Gläubigern
  - Indirekte Subventionen
    - Steuerbefreiungen
    - Steuerermäßigungen
    - Zollermäßigungen

### 2.3.4 Abschreibungs- und Zinsbelastung

### 2.3.5 Energiekosten

- Unterschiedliche natürliche Ressourcen
- In fast allen Ländern auch politische Preise
  - Fiskalpolitisch motiviert: Energiesteuern
  - Umweltpolitisch: Ökosteuer
- Weitere standortabhängige Kosten
  - Grundstückskosten
  - Erschließungsbeitrag
    - Kommunalabgabe, mit der Kommune Erschließung (Anschluss an Straßennetz, Versorgungsnetz etc.) des Grundstücks finanziert
  - Baukosten
  - Abschreibungsvergünstigungen (im Rahmen der staatlichen Standortpolitik)
  - Mietkosten
  - Leasingraten
    - ➔ Abschreibungs- und Zinsbelastung an verschiedenen Standorten unterschiedlich hoch

### 2.3.6 Absatzleistungen

#### *Regionale/lokale Standortwahl*

- Nur für Einzelhandelsbetriebe und Hersteller mit regional begrenzten Absatzgebieten bei Standortwahl von Interesse
- Marktpotential
  - Bevölkerungsanzahl \* Pro-Kopf-Ausgaben (Kaufkraft) in Warenkategorie
- Absatzleistungen von Attraktivität anderer (auch konkurrierender) Einkaufsorte beeinflusst
  - Gemeinde zieht durch insgesamt attraktives Einzelhandelsangebot (unterstützt durch örtliches Dienstleistungsangebot) Kaufkraft aus benachbarten Gebieten ab
    - Agglomerationseffekte (Kaufkraftzuflüsse)
      - Örtlicher Einzelhandel steht nicht in Konkurrenzbeziehung (nur Einkaufsorte mit gleichem Angebot)
- Auch Einkaufsmagnet kann Agglomerationseffekt verstärken



## 2 Agieren in einer globalisierten Welt

- Für Einzelhandel Nischenbildung nützlich (was bietet Einkaufsmagnet nicht?)
- Stadt- und Gemeinderäte oft von alteingesessenem Einzelhandel dominiert
  - Omnibusmentalität (nach mir die Tür zu)
    - Gegen Ansiedlung von Einkaufsmagneten
- Einzelhandelsunternehmen, die große Grundstücksfläche benötigen, verlassen innerörtliche Standorte
  - Außerörtlich Agglomerationseffekte
  - Verödung der Innenstädte
    - City-Management
      - Belebung der Innenstadtbereiche
      - BDI (Business Improvement Districts)
        - Infrastrukturmaßnahmen
        - Kosten werden von Grundeigentümern und Gewerbetreibenden getragen + finanzielle Unterstützung von öffentlich rechtlicher Seite
          - Durch Poolen der Finanzmittel größere Projekte möglich als von einzelnen Grundstückseignern/Gewerbetreibenden
        - Erfordert Landesgesetz als Grundlage
          - Gründen Aufgabenträger
            - Stellt Antrag auf Einrichtung eines BDI bei Gebietskörperschaft
          - Verschönerungsmaßnahmen können nicht von einzelnen Grundstückseignern oder Gewerbetreibenden verhindert werden
- Just-in-time-Steuerung der industriellen Abnehmer
  - Teilezulieferung zum Einbaupunkt
    - Zulieferer wählen zunehmend Standorte in der Nähe / auf Produktionsgelände der Abnehmer

### *Internationale Standortwahl*

- Wenn ausländische Absatzmärkte große Bedeutung für Unternehmen
  - Exporttätigkeit nicht ausreichend
- Furcht vor Protektionistischen Maßnahmen (z.B. Zölle)
- Imagewirkung: internationales Flair
  - Standort an prominenten Orten der Welt

### 2.3.7 Staatsleistungen

- Standortwahl beeinflusst durch
  - Inflationsrate
  - Politische Instabilität
  - Schulwesen
  - Gesundheitswesen
  - Verkehrsinfrastruktur
  - Kommunikationsinfrastruktur
  - Energie- Wasserversorgung
  - Lohnkosten (ev. Personalzusatzkosten)
  - Effizienz der öffentlichen Verwaltung
    - Bürokratie
    - Korruptionsgrad
  - Gesetzliche Auflagen
    - Steuern (Energiesteuer etc.)
    - Umweltschutzauflagen
      - Wenn niedrig können Unternehmen durch niedrigere Preise am Markt „ökologisches Dumping“ betreiben

### 2.4 Der Wirtschaftsstandort Deutschland

[Pro / Contra siehe Buch]

- Indikatoren für Attraktivität eines Wirtschaftsstandorts
  - Umfang der FDI
    - Deutschland gemessen an Summe der FDI internationale an Platz 5
- Wachsender Anteil der deutschen Exportwaren wird zu einem Großteil im Ausland produziert und als Vorleistung aus dem Ausland bezogen
  - Inländischer Wertschöpfungsanteil sinkt
    - Basarökonomie (Deutschland als reine Handelsdrehscheibe)
  - Deutscher Exporterfolg liegt an diesen günstigen aus Niedriglohnländern bezogenen Vorleistungen
- Label „Made in Germany“ ist nicht rechtlich geschützt
  - Besagt nur, dass eine Teilaufgabe der Wertkette eines Produkts in Deutschland verrichtet wurde

## 2 Agieren in einer globalisierten Welt

## 5 Planen, Entscheiden und Kontrollieren

### 5.1 Vorbemerkungen

- Zeitliche Reihenfolge
  - Zielplanung → Ziele / Zielvorgabe
  - Planung → Plan (getroffene aber noch nicht umgesetzte Entscheidung)
  - Durchführung der Entscheidung (Handlungsalternative)
  - Kontrolle
  
- Planung
  - Grundlagen
    - Verständnis des Entscheidungsproblems
    - Analyse des Entscheidungsproblems
    - Prognosen
  - Lösungsmöglichkeiten für Erreichen der Ziele finden / man sucht nach Entscheidungen, die getroffen werden können
    - Kreativitätstechniken
    - Unternehmerische Erfahrung
    - Orientierung an Konkurrenz
    - kommerzielle Beratungsunternehmen
  - Liefern von Aussagen, welche Entscheidungsalternative voraussichtlich welche Ergebnisse (= Folgen) bei den Entscheidungskriterien liefert
    - Je besser eine Entscheidungsalternative Entscheidungskriterien erfüllt, desto höher der Zielbeitrag
    - Entweder oder
      - Entscheidungsalternative dominiert
        - Ist bei mind. einer Alternative besser als alle anderen und bei allen anderen nicht schlechter
      - Entscheidungsalternative ist dominiert
        - Es gibt eine dominierende Entscheidungsalternative
  - Deterministische Planung
    - Man geht von nur einem Umweltzustand (Kombination von Rahmenbedingungen) aus
    - Eine Möglichkeit: Unterstellung des Istzustand auch für Zukunft
  - Stochastische Planung
    - Man beachtet mehrere Umweltzustände und deren Wahrscheinlichkeiten
  
- Plan
  - Getroffene noch nicht Umgesetzte Entscheidung / en (kann Bündel sein)
  - = Wahl einer Entscheidung (Handlungsalternative)
  
- Strategie

- Langfristige Ziele + Plan (gewählte Handlungsalternativen) + zukünftige Pläne (noch zu wählende Handlungsalternativen)
- Kontrolle
  - Inwieweit wurden Ziele (Sollgrößen) erreicht (Istgrößen)?
  - Was sind Ursachen für Soll-Ist-Divergenz?
    - Fehler in der Planung (Suche von Entscheidungen)
    - Fehler im Treffen von Entscheidungen
    - Fehler in Realisierung
  - Suche nach Lösungen für niedrigere Soll-Ist-Divergenz in der Zukunft
    - Verbesserung der Planung
    - Verbesserung der Realisierung von Entscheidungen
      - Feedback

## 5.2 Bestandteile einer Planungs- bzw. Entscheidungssituation

### 5.2.1 Die Rahmenbedingungen

- Daten, die kurzfristig nicht geändert werden können und die bei Planung und Entscheidung beachtet werden müssen
- Arten
  - Exogene Rahmenbedingungen
    - Umwelt des Unternehmens
  - Endogene Rahmenbedingungen
    - Daten des Unternehmens
      - Produktionskapazität
      - Qualifikation der Mitarbeiter
      - ...
- Veränderung von Rahmenbedingungen
  - Neuformulierung von Zielen
    - ➔ Neue Planung erforderlich
    - ➔ Neue Entscheidung erforderlich
    - ➔ Chancen realisieren / Risiken meiden
  - Kontrolle
    - Soll-Ist-Divergenz auf veränderte Rahmenbedingungen zurückführen
      - ➔ Feedback (Alarm schlagen)
- Prognosemethoden
  - Zeitreihenanalyse
    - Man geht von Entwicklungstrend aus

## 5 Planen Entscheiden und Kontrollieren

- Annahme, dass sich Entwicklung der Vergangenheit in Zukunft fortsetzen
  - Trendextrapolation (Extrapolation = Fortführung über gesicherten Bereich hinaus)
    - Problem: Trendbrüche
- Delphimethode
  - Organisatorischer Prognoseansatz
  - Diskursive Befragung von Experten
    - Annäherung der Prognosen
- Szenario-Analyse
  - Analyse einer Konstellation von Rahmenbedingungen (= Szenario)
  - Worst-Case-Szenario
  - Best-Case-Szenario
  - Szenariotrichter
    - Je weiter entfernt Betrachteter Zeitpunkt, desto größer ist Differenz Worst-Case-Szenario / Best-Case-Szenario
- Prognose auf Basis von unternehmerischer Erfahrung
  - Erkennen wiederkehrender Muster (z.B. Konjunkturzyklus)
  - Erkennen von Frühwarnindikatoren
- Im Durchschnitt führt Szenario-Analyse zu genauerer Planung als Delphimethode

### 5.2.2 Die Zielvorstellungen

- Zielvorgabe (= Soll-Größe)
  - Quantifizierung eines Ziels in Form von Messgrößen / betriebswirtschaftliche Kennzahlen
- Zielhierarchie
  - Je nach Detaillierungsgrad der Zielplanung Unterteilung in
    - Unterziele
    - Zwischenziele
    - Oberziele
  - **Umwegs-Zielerreichung**
    - **Untergeordnete Ziele dienen Verwirklichung der übergeordneten Ziele**
- Zielbündel
  - Mehrere Ziele
  - Probleme
    - Zielkonkurrenz
      - Realisierung eines Ziels nur auf Kosten eines anderen Ziels
    - Zielkomplementarität
      - Realisierung eines Ziels fördert Realisierung eines anderen Ziels
    - Zielindifferenz

## 5 Planen Entscheiden und Kontrollieren

- Keine Beeinflussung

### - Zielsystem

- Zielhierarchie
- Die Ziele selber (Zielbündel)
- Gewichtung der Ziele
- Anforderungen an ein Zielsystem
  - Realitätsbezug
  - Widerspruchsfreiheit
  - Verständlichkeit
  - Motivation
    - Ziele erscheinen Entscheidungsträger wichtig
    - Entlohnung d. Mitarbeiter an Grad der Zielerreichung koppeln

### - Zielplanung

- Ableitung von Unterzielen und Zwischenzielen

### - Unternehmensgrundsätze / Führungsgrundsätze

- Mitarbeitern Ziele verdeutlichen
  - Formulieren von Unternehmensgrundsätzen
  - Konkretisierung der Grundsätzen durch praktische Handlungsrichtlinien
- Alle Mitarbeiter sollen sich mit Wertesystem (aufbauend auf Unternehmensgrundsätzen) identifizieren können
  - Wir-Gefühl der Mitarbeiter
  - Homogenes inneres Erscheinungsbild
- Überprüfung ob Unternehmensgrundsätze noch zeitgemäß sind

### - Zeitliche Reihenfolge

- Unternehmensgrundsätze
- Selbstverständnis eines Unternehmens
- Zufriedenheit der Mitarbeiter
- Zufriedenheit der Kunden
- Erfüllung der Ziele
- Corporate Identity

### - Corporate Identity

- Unternehmensphilosophie
  - Denkmuster
  - Verhaltensweisen
  - Strukturen
  - Beziehungen
- Corporate Communication
  - eindeutige, einheitliche, positive Darstellung gegenüber Transaktionspartnern und Öffentlichkeit
- Corporate Design

- Unterstützung der einheitlichen Darstellung (Erscheinungsbild)
- Corporate Behavior
  - Verhaltensweise zwischen
    - Management und Mitarbeitern
    - Management und Stakeholdern (Eigenkapitalgeber)
- Keine Corporate Identity ohne Corporate Behavior, das im Einklang mit Corporate Communication steht

### 5.2.3 Die Entscheidungsalternativen

## 5.3 Der Entscheidungsprozess

- Entscheidungskriterium
  - Hauptziel, Zwischenziel oder Unterziel (letztere beiden können von Planung abgeleitet werden)

### *Entscheidungsfindung (Auswahl einer Handlungsoption)*

- Planung sorgt für Informationsbeschaffung und Quantifizierung des Entscheidungsproblems
- Entscheidungsparameter
  - Entscheidungsalternative mit Kontinuum an Ausprägungen
  - Festsetzung Preis
- Wenn Alternative bei Entscheidungskriterium genau eine (sichere) Ausprägung
  - Checklistenverfahren
    - Diskrete Bewertung des Ergebnisses einer Alternative bei Entscheidungskriterien
      - Gut
      - Mittel
      - Schlecht
    - Diskrete Gewichtung der Entscheidungskriterien
      - Mussfaktoren
      - Sollfaktoren
      - Wunschfaktoren
    - Festsetzung eines Anspruchsniveau bez. Mussfaktoren/Sollfaktoren
      - Wenn nicht erfüllbar Senkung
  - Scoring-Modell
    - Gewichtung der Entscheidungskriterien
    - Bewertung des Ergebnisses bei Entscheidungskriterien
    - Verrechnung
    - Desto höher Scoring-Wert desto besser Entscheidungsalternative



## 5 Planen Entscheiden und Kontrollieren

- Annahme, dass bei Alternative mehrere Ausprägungen beim Entscheidungskriterium möglich sind
  - und dass Entscheidungsträger risikoneutral ist
    - Berücksichtigung der Eintrittswahrscheinlichkeiten
    - Entscheidungsregeln
      - Minimax-Regel
        - Wähle Alternative, die in schlecht-möglichstem Szenario, beim Entscheidungskriterium das beste Ergebnis erzielt
      - Laplace-Regel
        - Man nimmt alle Szenarien als gleichwahrscheinlich an und ermittelt das Durchschnittsergebnis der Alternative
      - Erwartungswertkriterium
        - Gewichtung der Ergebnisse jeder Alternative unter einem Szenario mit der Eintrittswahrscheinlichkeit des Szenarios (Ermittlung des Erwartungswertes)
        - Auswahl der Alternative mit höchstem Erwartungswert
  - und Entscheidungsträger nicht risikoneutral ist
    - Risikonutzenfunktion (Nutzenfunktion, die an Risikoeinstellung des Entscheidungsträgers angepasst ist)
- Berücksichtigung möglicher Reaktionen der Konkurrenten
  - Annahme: Konkurrenten handeln rational
    - Ermittlung der Reaktionen
    - Ermittlung der Alternative, die beim Entscheidungskriterium unter Berücksichtigung der Reaktionen der Konkurrenz das beste Ergebnis erzielt
    - Wenn etappenweise Entscheidungsrevision auf beiden Seiten denkbar
      - Beibehaltung der Strategie
        - Nash-Gleichgewicht (keine unendlichen Reaktionsketten)
      - Nicht Beibehaltung der Strategie
        - Unendliche Reaktionsketten möglich
  - Gefangenendilemma
    - Zwei Spieler haben nicht optimale Strategiekombination gewählt
    - Die Strategie wird aber für einen der Spieler optimal, wenn der andere auf eine Strategie umstellt, die, wenn von beiden Spielern verwendet, eine bessere Strategiekombination ergäbe, ohne dass der andere auch auf diese umstellt
    - Beide Spieler müssten gleichzeitig umstellen

### *Risikoeinstellungen*

- Risikoscheu
- Risikoneutral
- Risikofreudig

- Haben zwei Handlungsoptionen den gleichen Erwartungswert aber andere Varianz, so präferiert der risikoscheue Entscheidungsträger die Alternative mit der niedrigeren, der Risikofreudige die mit der höheren Varianz, während der risikoneutrale keine der beiden bevorzugt

### 5.4 Aufstellung von Plänen

#### **5.4.1 Flexibilität der Pläne**

- Starrer Plan
  - o Festlegung der zu Treffenden Entscheidung unter Annahme bestimmter Konstellation von Rahmenbedingungen
    - Bei anderen Rahmenbedingungen nicht optimal
- Flexibler Plan
  - o Möglicherweise Planrevision
  - o Liste von Alternativplänen aufstellen

#### **5.4.2 Koordination der Pläne**

##### *5.4.2.1 Die Kennzeichen der Teilpläne*

- Unternehmensgesamtplan
  - o Besteht aus Teilplänen
    - Haupt-Teilpläne
    - Unter-Teilpläne
  - o Da sich Teilpläne während Planungsprozess ändern können, ergibt sich Gesamtplan erst wenn alle Teilpläne feststehen

##### *5.4.2.2 Methoden der Koordinierung*

- Ausgleichsgesetz der Planung
  - o Wenn sich ein Teilplan sich als nicht möglich erweist, reagieren alle anderen Teilplanungsprozesse auf diesen Engpass
    - Dominanz des Minimumsektors
    - Probleme
      - Kurzfristige Engpässe
      - Mehr als ein Engpass (?)

- Sukzessivplanung
  - Erstellung einer Planungsreihenfolge
  - Sukzessive Abarbeitung der Teilpläne nach der Planungsreihenfolge
    - Bei jedem Planungsprozess können Engpässe in bereits abgeschlossenen Planungsprozessen berücksichtigt werden
  
- Top-down-Planung (retrograde Planung)
  - Gesamtplan (Rahmenplan) wird festgelegt
  - Teilpläne werden aus Gesamtplan abgeleitet
    - Vorteile
      - Alle Teilpläne sind auf Erreichen des Gesamtplans ausgerichtet
    - Nachteile
      - Mitarbeiter der Teilplanungsebenen können ev. nicht nachvollziehen
  
- Bottom-up-Planung (progressive Planung)
  - Zunächst Koordination der Teilpläne der untersten Ebene
  - Danach kann nächst höhere Ebene mit Planung beginnen
  - Nachteile
    - Ausgearbeitete Teilpläne können sich auf höheren Ebenen widersprechen
    - Am Ende entstehender Gesamtplan ist ev. nicht optimal
  
- Gegenstromverfahren (zirkuläre Planung)
  - Retrograder Verlauf aber mit vorläufigem Rahmenplan und vorläufigen Teilplänen
  - Dann Progressiver Verlauf
    - Rahmenplan realisierbar?
    - Verbesserungsideen?
      - ➔ Ev. Veränderung des Rahmenplan
  - Probleme
    - Veränderung des Rahmenplans durch eine Planungseinheit hat Auswirkungen auf andere Planungseinheiten
  
- Simultanplanung
  - Einzige Möglichkeit optimalen Rahmenplan zu erreichen
  - Gleichzeitige Optimierung aller Handlungsalternativen hinsichtlich gesetztem Gesamtplan

### **5.4.3 Die Fristigkeit der Pläne**

- Je länger der Planungszeitraum desto größer die Unsicherheiten in der Planung
  
- Strategieplanung (dispositive Planung)
  - Langfristige Festlegung auf Strategie ohne Berücksichtigung von Einzelheiten

- Operative Planung
  - o Rahmenplanung
    - Konkretisierung der Strategischen Planung unter mittelfristiger Perspektive
  - o Detailplanung
    - Sehr konkrete Planung für unmittelbare Zukunft

### 5.5 Von der Kontrolle zum Controlling

- Überprüfung
  - o Vergangenheitsorientiert
  - o Vergleichsmöglichkeiten
    - Ist-Sollvergleich (Abweichungsanalyse)
      - Kongruenzprofil
    - Zeitvergleich
    - Betriebsvergleich
  - o Kontrolle
    - Von Personen innerhalb des kontrollierten Prozesses durchgeführt (Abteilungen kontrollieren sich selber)
    - Begleitet den Betriebsprozess
  - o Revision
    - Von Personen (in Revisionsabteilung) außerhalb der kontrollierten Abteilungen nachträglich
    - Sporadisch
  - o Responsibility Accounting
    - versucht bei internen Problemen Verantwortliche zu identifizieren
- Controlling
  - o Zukunftsorientiert
  - o Screening der Rahmenbedingungen
    - Frühwarnsystem
      - Feedback
  - o Planungskontrolle (Auditing)
    - Prämissen-Audit
      - Stimmen die Daten der Planung noch?
    - Zielkontrolle (Ziel-Audit)
      - Dienen die Teilziele dem Erreichen des Gesamtziels?
    - Strategieaudit
    - Maßnahmenkontrolle (Maßnahmen-Audit)
  - o Informationsbeschaffungsfunktion
  - o Beratungsfunktion
    - Problematisch: Controlling deckt Beratung und Kontrolle ab
  - o Koordination

## 5 Planen Entscheiden und Kontrollieren

- Mitwirkung bei Abstimmung von Teilplänen aufeinander  
(abteilungsübergreifende Stellung des Controllings hilft hier)
- Kennzahlen
  - Bestandskennzahlen
    - Erfassung zeitpunktbezogener Größen
  - Bewegungskennzahlen
    - Erfassung zeitraumbezogener Größen
  - Relative Kennzahlen
    - Bestehen aus absoluten Kennzahlen, die in Zusammenhang stehen
      - Vertriebskosten im Verhältnis zum Umsatz in einer best. Absatzregion
- Kennzahlenanalyse
  - Analyse von Kennzahlen im
    - Soll-Ist-Vergleich
    - Zeitvergleich
    - Vergleich mit Konkurrenz (Benchmarking)
      - Oft bieten Fachverbände Kennzahlen für Branchendurchschnitt an
  - Bilanzanalyse
    - Ableiten von Kennzahlen aus Jahresabschluss
  - Versuch Kennzahlen zu verknüpfen
    - Kennzahlssysteme
- Kennzahlssystem
  - Kennzahlpyramide
    - Spitzenkennzahl
    - Analyse der Einflussfaktoren einer Kennzahl durch Analyse der Einflussfaktoren untergeordneter Kennzahlen
- Balanced Scorecards
  - Möglichkeit des Performance Measurement
    - Anhand von Kennzahlen herausfinden, wie gut ein Unternehmen ist
  - Zielkomplementarität wird unterstellt
  - Finanzwirtschaftliche Perspektive
    - Kennzahlen zum leistungswirtschaftlichen Ergebnis
      - Gewinn, Umsatz, Rendite,...
  - Kundenperspektive
    - Kennzahlen, die beschreiben, wie Kunden das Unternehmen sehen
  - Interne Prozessperspektive
    - Kennzahlen zu den Geschäftsprozessen
  - Lern- und Entwicklungsperspektive
    - Kennzahlen zur betrieblichen Infrastruktur
      - Humankapital



## 5.6 Informationssysteme und Wissensmanagement

### *Informationssysteme*

- Computergestützt
  - o technische Seite des Wissensmanagements
  
- Operative Systeme
  - o Transaktionsverarbeitungssysteme (sind Administrationssysteme)
    - Rationalisierte Verarbeitung von Massendaten in operativen, häufig durchgeführten Geschäftsvorgängen
      - Geschäftsbuchhaltung
      - Warenwirtschaft
    - Management von Routinetätigkeiten entlasten
  - o Enterprise Resource Planung
    - Organisation und Leitung von Datenströmen im betrieblichen Transformationsprozess
    - Bereichsübergreifend
    - Untersch. Module für versch. vernetzt Betriebsbereichen
      - Beschaffung
      - Lagerhaltung
  - o Dispositionssysteme
    - Unterstützung bei dispositiven Entscheidungsproblemen
      - Algorithmen für optimale Planung
  
- Management-Informationssysteme
  - o Sind Führungsinformationssysteme
    - Aufbereitung der durch Administrationssysteme und Dispositionssysteme gelieferten Daten für Entscheider
      - Nennung von Kennzahlen, Statistiken, Berichten
    - Analytische Systeme
  - o Sind Entscheidungsunterstützungssysteme
    - Planungsvorschläge
    - Auf einzelfallorientierte Entscheidungs- und Planungsaufgaben ausgelegt, die von Dispositionssystemen nicht gelöst werden können
  - o Online Analytical Processing (OLAP)
    - Drill-up-Prozeduren
      - Wechsel vom genaueren zu größerer Informationsaufbereitung
    - Drill-down-Proceduren
      - Wechsel von höherer zu niedrigerer Abstraktionsebene
  
- Data-Mining-Systeme

## 5 Planen Entscheiden und Kontrollieren

- Automatische Auswertung großer Datenbestände
- Suche nach Auffälligkeiten / Mustern etc.
- Bei Treffer Meldung an Management

### - Wissen

- Implizites Wissen (=Humankapital)
  - Informationen und Fähigkeiten, die in „Köpfen der Mitarbeiter gespeichert“ sind
- Explizites Wissen
  - Information in Form von Dokumenten / Datenbanken
  - Einfacher Übertragbar als implizites Wissen
- Externes Wissen
  - Von außen bezogen (gekauft)
- Internes Wissen
  - Im Unternehmen bereits vorhanden
- Individuelles Wissen (= Expertenwissen)
  - Wissen einer einzelnen Person
- Organisationales Wissen
  - Wissen aller Personen / Dokumente / Datenbanken
  - Ist eine Ressource / ein Inputfaktor, mit dem sich Gewinn erzielen lässt

### *Wissensmanagement*

- Individuelle und vor allem organisationale Wissensbasen für betriebliche Entscheidungen nutzbar machen
- durch Investitionen in Humankapital (Lernprozesse) / Informationstechnologien / externes Wissen weiterentwickeln
- Wissensgenerierung
  - Erhöhung der organisationalen Wissensbasis
- Wissenstransfer (Information Sharing / Wissenskollektivierung)
  - Wissen allen zur Verfügung stellen
  - Problem Vorbehalte der Mitarbeiter
    - Wollen eigene Informationen nicht teilen / zu eigenem Vorteil verwenden
- Wissensspeicherung
  - Explizites und implizites Wissen behalten
    - Verhinderung der Abwanderung qualifizierter Mitarbeiter etc.
- Wissensanwendung

### *Sonstiges*

#### - Data Warehouse

- Zusammenfassung aller internen und externen Informationen, über die Unternehmen verfügt
  - relationaler Datenbank

- Informationen sind vernetzt

### 5.7 Risikomanagement

- Risiken, die im Transformationsprozess entstehen
  - Erfassen
  - Bewerten
  - Steuern
- Arten von Risiken
  - Externe Risiken
    - Ergeben sich in exogenen Rahmenbedingungen
    - Da Ursachen oft nicht zu verhindern sind, wenigstens Auswirkungen minimieren
  - Interne Risiken
    - Durch Entscheidungen in Wahrscheinlichkeit und Höhe unmittelbar beeinflussbar
- Möglichkeiten, Risiken zu steuern
  - Risikovermeidung/ -verminderung
    - Verzicht auf chancenreiches aber risikoreiches Geschäft
  - Risiko Outsourcing
    - Risiko auf Marktpartner übertragen
      - Versicherungen
        - Zahlen
        - Helfen Unternehmen Risiken früh zu erkennen
          - ➔ Versicherung muss weniger zahlen
        - Berichte von Schadensingenieuren der Versicherungen fließen in Konditionen ein
  - Risikoakzeptanz
    - Unternehmen nimmt Risiko in Kauf
    - Finanzielle Vorsorge sollte Abfangen des Risikofalls ermöglichen
- ALARP-Prinzip (as low as reasonably practicable)
  - Reduzierung der Risiken auf Maß, das
    - Finanziell realisierbar
    - Technisch realisierbar
- Leistungsfähiges Risikomanagement aus rechtlicher Sicht erforderlich
  - Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich



## 10 Die Bereitstellungsplanung

### 10.1 Vorbemerkungen

- Bereitstellungsplanung
  - Trifft alle Entscheidungen, die dazu dienen, Produktionsfaktoren für den Transformationsprozess zur Verfügung zu stellen

### 10.2 Bereitstellung des Humankapitals (Personalbedarfsdeckung)

#### **10.2.1 Inhalt der Personalplanung**

- Personalplanung
  - Wie viele Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen werden benötigt?
  - Quantitative Personalplanung
    - Errechnung Nettopersonalbedarf
      - Positiver Nettopersonalbedarf
        - Mitarbeiter einstellen
      - Negativer Nettopersonalbedarf
        - Personalfreisetzungen
    - Fehlzeiten der Mitarbeiter berücksichtigen
      - Erkrankungen
        - Krankenstand (Anzahl der wegen Krankheit gefehlten Tage) ist Indikator für Motivation
        - Krankenstand ist in den letzten Jahrzehnten stark gesunken
      - Erholungsurlaub
      - Bildungsurlaub
      - Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen
  - Qualitative Personalplanung
    - Adäquanz des Arbeitsplatzes berücksichtigen
      - Sollenforderungen (def. Durch Stellungsausschreibungen...) Ist-Leistungsfähigkeit gegenüberstellen
      - Über- und Unterforderung führen zu Unzufriedenheit
      - Adäquanz nicht immer erfüllbar
        - Wenn nur Vermutungen über Eignung
          - Zeugnisse
          - Eignungstests
            - Assessment-Center
        - Wenn mehrere Leute berücksichtigt werden müssen
      - Nach Fortbildung sollte Verbesserung eintreten

## 10 Die Bereitstellungplanung

- Jedes Jahr Personalentwicklungsgespräch
  - Vorgesetzter diskutiert mit Mitarbeiter Ausbildungsplan
  - Qualifizierungsbedarf feststellen
  - In vielen Tarifverträgen festgeschrieben
- Personaleinsatzsysteme / Personalsteuerungssysteme
  - Berücksichtigen auch
    - Teambildungen
    - Zuordnungsverbote
    - Abwesende Mitarbeiter
    - Auftragslage
- Ergebnis: Personalplan
  - Operativer Personalplan
    - Zeithorizont ca. 1 Jahr
  - Strategischer Personalplan
    - Für längeren Zeitraum

### 10.2.2 Personaleinstellung

- Personalabteilung ist zuständig
- Bei Bedarf nach Neueinstellungen
  - Mit Betriebsrat absprechen ob innerbetriebliche oder externe Ausschreibung
  - Innerbetriebliche Stellenausschreibungen
    - Umsetzungen
  - Außerbetriebliche Stellenausschreibungen
    - Nutzung von Massenmedien
    - Veranstaltungen an Ausbildungsstätten
    - Einschaltung des Arbeitsamtes
      - Vergibt nach 3 Monaten Arbeitslosigkeit einer gemeldeten Person Vermittlungsgutschein
        - Arbeitsloser kann sich an private Arbeitsvermittler wenden
    - private Arbeitsvermittler
      - lassen sich nach Erfolg der Vermittlung honorieren
    - Personalberatungsfirmen
      - Klientel auf Chefetagen
      - Lassen sich nach Zeit und Aufwand honorieren
    - Headhunter einsetzen
      - Werben Arbeitnehmer anderer Unternehmen ab
    - Zeitarbeitsunternehmen (Personalalleasingunternehmen)
      - Flexible Reserven für plötzliche Auftragsspitzen
      - Überbrückung von Urlaubszeiten
      - Mutterschutzvertretung
      - Krankenvertretung
    - Befristete Einstellungen

## 10 Die Bereitstellungplanung

- Über Zeitarbeitsunternehmen oder befristet Eingestellte zählen zur Randbelegschaft (atypische Beschäftigungsverhältnisse) – sonstige zählen zur Stammebelegschaft (Normalarbeitsverhältnisse)
  - Blindbewerbungen
    - Bewerber bewerben sich auf eigene Initiative hin
      - Gutes Unternehmensimage erforderlich
      - Employer Branding
        - Aufbau des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber
  - Anforderungen des allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (Antidiskriminierungsgesetz) berücksichtigen
    - Vorsichtige Formulierungen in Stellenausschreibungen
      - Es bewerben sich viele, die keine reelle Chance haben, weil Unternehmen eigentlich ganz konkrete Vorstellungen hat
      - Bei Bewerbungsgesprächen dürfen nur bestimmte Fragen gestellt werden – unerlaubte Fragen dürfen unwahr beantwortet werden
        - Fragen zur Individualsphäre, die keinen unmittelbaren Bezug zur ausgeschriebenen Stelle haben sind verboten
      - Bewerber hat best. Offenbarungspflichten
        - **Offenkundig nicht geeignet**
  - Personalmanagement wählt zwischen mehreren in Frage kommenden Bewerbern aus
    - Vorstellungsgespräch
    - Psychologisch-orientierte Auswahlverfahren
      - Softskills herausfinden
- Personaleinsatz
- Einarbeitungsprogramme
    - Einführungsseminare
    - Patenkonzepte
      - Alter Mitarbeiter betreut neuen
    - Traineeprogramme
  - Abschluss befristeter Arbeitsverträge zur Erprobung des Mitarbeiter
    - Nach Ablauf der Probezeit Wechsel in unbefristetes Arbeitsverhältnis

### 10.2.3 Personalentwicklung

- Qualifikationen der Mitarbeiter verbessern
- Investition in Humankapital
  - Betriebliche Ausbildung
    - Berufliche Erstausbildung (Lehre)
      - Kaufmännische, technische Berufe
    - Traineeausbildung
      - Hochschulabsolventen

- Anlernausbildung
  - Praktische Unterweisungen
    - Vermittlung produktionsspezifischer Fähigkeiten
- Fortbildung
  - Auffrischung / Modernisierung des Wissens und Könnens im bereits ausgeübten Beruf
- Weiterbildung
  - Aneignung neuer beruflicher Qualifikationen
  - Vorbereitung auf andersartigen (z.B. höheren) Beruf
- Entscheidung für Fort- oder Weiterbildungsmaßnahme getroffen von
  - Vorgesetztem in Zusammenarbeit mit Personalabteilung
  - Betriebsrat kann sich dafür einsetzen
- Auf Antrag finanzielle Zuschüsse vom Arbeitsamt möglich
  - Arbeitsförderungsgesetz
- Fort- und Weiterbildungsangebote
  - Betriebe
  - Volkshochschulen
  - Hochschulen
  - ...
- In vielen Tarifverträgen festgelegt
  - Umschulungen zum Verbleib im Betrieb vorzuziehen
  - Fortbildungen ermöglichen
  - Qualifizierung Benachteiligter
    - Frauen
    - Gering Qualifizierte

### 10.2.4 Personalfreisetzung

- Betriebsrat hat Mitbestimmungsrechte
- Ursachen
  - Strategische Neuorientierung
    - Neues Aufgabenfeld
  - Reduzierung des Aufgabenumfangs
  - Reduzierung der Produktionsmenge
  - Standortverlagerung
  - Änderung der Aufbauorganisation / Ablauforganisation
  - Mangelnde Leistungsfähigkeit / Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters

### *Unterscheidung nach Zeitpunkt*

- Antizipative Personalfreisetzungsplanung
  - Vermeidung zukünftiger Personalüberhänge durch Prognosen
    - Statt zwei Mitarbeiter zum Zeitpunkt x zu Entlassen, entlässt man nur einen zum Zeitpunkt x - p
- Reaktive Personalfreisetzungsplanung
  - Oft mit „harten“ Freisetzungmaßnahmen (Kündigungen ...) verbunden

### *Unterscheidung nach Zielort*

- Interne Personalfreisetzungsmaßnahmen
  - Keine Verminderung des Personalbestands
  - Kapazitätsausgleich innerhalb des Unternehmens
    - Horizontale Versetzung
      - Versetzung innerhalb des Unternehmens (möglicherweise zu anderem Standort)
      - ohne Personalentwicklung
    - Vertikale Versetzung
      - Versetzung innerhalb des Unternehmens (möglicherweise zu anderem Standort)
      - Personalentwicklung (Umschulungen, Aufstiegsfortbildungen)
    - Ev. Müssen Änderungskündigungen ausgesprochen werden
      - Arbeitgeber kündigt bisheriges Arbeitsverhältnis und bietet neues Arbeitsverhältnis unter geänderten Bedingungen an
  - Veränderung der Arbeitszeiten
    - Verlagerung der Betriebsferien
    - Mitarbeiter müssen ihren Urlaub nehmen
    - Unbezahlter zusätzlicher Urlaub
      - Einverständnis der Mitarbeiter erforderlich
      - Langzeiturlaub = Sabbatical
  - Kurzarbeit
    - Zulassung durch Bundesagentur für Arbeit und Betriebsrat erforderlich
      - Kürzere Arbeitszeiten
      - Weniger Lohn
        - Einkommensausfall für gewisse Zeit von Bundesagentur für Arbeit zum Teil kompensiert
    - Bei sehr langen Perioden oft Änderung der Tarifverträge / Betriebsvereinbarungen erforderlich
- Externe Personalfreisetzungsmaßnahmen
  - Nutzung der natürlichen Fluktuation
    - Kündigungen von Seiten der Mitarbeiter

## 10 Die Bereitstellungplanung

- Pensionierungen
- Nicht-Widerbesetzung der alten Stelle
- Angebot von Altersteilzeit
- Nichtverlängerung von befristeten Arbeitsverträgen
- Nichtverlängerung / Kündigung von Personalalleasingverträgen
- Nichtübernahme von Auszubildenden
- Reduzierung der Stammbesetzung
  - Angebot von Aufhebungsverträgen
    - Einvernehmliche Beendigung des Arbeitsverhältnisses
    - Kündigungsschutz / Rechte des Betriebsrates gelten nicht
    - Oft geringere Kosten für Unternehmen
    - Arbeitnehmer versprechen sich besseres Profil nach Kündigung
    - Versüßung durch Outplacement-Maßnahmen
  - Kündigungen
    - Empfangsbedürftig
    - Schriftlich
    - Ordentliche Kündigung
      - Kündigungsfrist (gesetzlich oder tarifvertraglich festgelegt)
      - Arbeitgeber meldet nach Ablauf der Kündigungsfrist Kündigung Arbeitsamt, Finanzamt, Krankenkasse, Rentenversicherung
      - Begründung erforderlich
        - Nicht geeignet
        - Verhalten
          - Vertragsverletzungen
        - Betriebsbedingt
          - Auftragsmangel
    - Außerordentliche Kündigung
      - Meist fristlos
      - Begründung erforderlich
        - Strafbare Handlungen
        - Arbeitsverweigerung
- Kündigungsschutzgesetz
  - Soziale Auswahl bei mehreren Kündigungen erforderlich
    - Lebensalter (die Jungen zuerst)
    - Soziale Lebensumstände
      - Behinderte
      - Schwangere Frauen
  - Regelung gilt nicht, wenn berechtigtes betriebliches Interesse an Fähigkeiten
  - Kündigungsschutzgesetz gilt nicht für Kleinbetriebe < 10 Mitarbeiter
  - Leitende Angestellte haben oft geringeren (!) Kündigungsschutz
- Kündigungsschutzprozess
  - Eingeleitet durch Betroffenen oder Betriebsrat
  - Bei ordentlicher Kündigung

## 10 Die Bereitstellungplanung

- Kündigung gilt erst nach Stattgebung der Kündigung
- Bei außerordentlicher Kündigung
  - Kündigung ist in jedem Fall sofort wirksam
  - Gewinnt Arbeitnehmer den Prozess: Wiedereinstellung
- Unternehmen hat Druckmittel durch Drohung einer Standortverlagerung...
  - Oft Lohnverzicht des Mitarbeiters / Mitarbeiter willigen zu Änderungen der Haustarifverträge ein
- Abschwächung der kostensenkenden Wirkung von Personalfreisetzung durch
  - Kosten für Durchsetzung der Kündigung
  - Outplacement-Maßnahmen
  - Gerüchte um Entlassung verschlechtern Betriebsklima
    - Streiks
    - Besonders qualifizierte Mitarbeiter schauen sich nach neuem Arbeitsplatz um (auch bei Angebot von Aufhebungsverträgen)
      - Adverse Selektion
  - Imageverlust
- Verstärkung der kostensenkenden Wirkung von Personalfreisetzungsmaßnahmen
  - Kurssteigerungen an Börse

### 10.3 Bereitstellung von Betriebsmitteln und Verbrauchsfaktoren

- Bereitstellung teurer Potentialfaktoren
  - Unternehmensleitung
    - Investitionsplanung
- Bereitstellung geringwertiger Betriebsmittel oder Repetierfaktoren
  - Betroffene Abteilungen
    - Besser Übersicht im speziellen Bereich
  - Abteilungen verfügen über Budgets
  - Verbrauch ergibt sich aus geplantem Produktionsprogramm (enthält Produktionsmengen)
- Abwicklung der Einkäufe
  - Einkaufsabteilung
    - Sammlung von Bestellungen
      - Liefervergünstigungen

### 10.4 Besonderheiten der Bereitstellung von Betriebsmitteln

#### **10.4.1 Planmäßige Abschreibungen**

- Betriebsmittel geben über Zeitraum hinweg Teile ihres Nutzungspotentials (Potentialeinheiten) ab
  - Oft nicht äußerlich sichtbar
  - Erfassung durch planmäßige Abschreibungen
    - Orientierung am Anschaffungswert
    - Orientierung am Wiederbeschaffungswert
    - Genauer Verlauf der nutzenbedingten Wertminderung oft nicht bestimmbar
      - Verwendung von Standard-Abschreibungsverfahren
        - Lineare Abschreibung
        - Geometrisch-degressive Abschreibung
        - Digitale Abschreibung
      - Abschreibungsvorschriften bei Ermittlung des zu versteuernden Gewinns (Steuerbilanz)
  
- Restwert = Buchwert

### 10.4.1.2 Die lineare Abschreibung

- Gleichmäßige Abschreibung
- Zum Ende der Nutzungszeit ist das gesamte Nutzungspotential abgeschrieben

### 10.4.1.3 Die geometrisch-degressive Abschreibung

- Unterstellung eines Abschreibungssatzes
  - laut Gesetz  $< 0.2$
- Die Abgeschriebenen Teile des Nutzungspotentials werden mit zunehmender Zeit kleiner
- Es wird nie eine vollständige Abschreibung erreicht (??)
  - Man nähert sich einem Restwert  $> 0$  an

### 10.4.1.4 Die digitale Abschreibung

- Die Abgeschriebenen Teile des Nutzungspotentials werden mit zunehmender Zeit kleiner
- Vollständig
- Steuerlich nicht zulässig

## 10.4.2 Die Intensität

- Output pro Zeiteinheit



- Potentialfaktoren
  - geben ihr Nutzenpotential je nach Bedarf mehr oder weniger schnell in den Transformationsprozess ab
  - Sie verbrauchen mehr oder weniger Betriebsstoffe oder Werkstoffe
    - Es wird zwischen einer minimalen und einer maximalen Intensität geschwankt
      - ➔ Leistungsfächer / Intensitätsfächer
      - Meist ist die mittlere Intensität am günstigsten
- Verbrauchsfunktion
  - ordnet jeder Intensität des Intensitätsfächers den Verbrauch pro Einheit Output zu
  - Minimum liegt an verbrauchsoptimaler Intensität
- Durchschnittskostenfunktion
  - Ordnet jeder Intensität des Intensitätsfächers die Kosten pro Einheit Output zu
  - Minimum liegt an kostenoptimaler Intensität
- $\text{Kosten} = \text{Verbrauch} * \text{Preisfaktor}$ 
  - Verbrauchsoptimale Intensität befindet an derselben Stelle wie kostenoptimale Intensität
- Verbraucht ein Potentialfaktor mehr als einen Rohstoff, so liegt die kostenoptimale Intensität des Potentialfaktors fort, wo die Die Summe der Durchschnittskostenfunktionen (Gesamt-Durchschnittskostenfunktion) ihr Minimum hat
  - d.h. die Gesamtkosten aller Betriebsstoffe pro Einheit Output am niedrigsten sind
- Universalmaschinen (haben oft einen relativ weiten Intensitätsfächer und) verbrauchen auch an den Rändern ihres Intensitätsfächers relativ wenig
- Spezialmaschinen (haben oft einen weniger weiten Intensitätsfächer und) verbrauchen an den Rändern ihres Intensitätsfächers relativ viel. Sie haben dafür an der Stelle der kostenoptimalen Intensität einen sehr günstigeren Verbrauch als Universalmaschinen an ihrer kostenoptimalen Intensität

### 10.4.3 Die Kapazitätsanpassung

- Aggregat
  - Zur Verfügung stehendes Betriebsmittel
- Kapazität
  - Nutzenpotential, das in einer Planperiode zur Verfügung steht
  - = Nutzenpotential eines Aggregates
- Arten der Kapazitätsanpassung

## 10 Die Bereitstellungplanung

- Quantitative Anpassung
    - Erhöhung der Menge von Aggregaten durch Leihe / Zukauf
    - Reduktion der Menge von Aggregaten durch Verkauf / Stilllegung
      - **Selektive Anpassung am besten**
        - **Unwirtschaftliche zuerst**
      - Es können Stilllegungskosten auftreten
        - **bei späterer Wiederinbetriebnahme**
  - Intensitätsmäßige Anpassung
    - Abweichung von der kostenoptimalen Intensität
      - Schnellerer Verschleiß
      - Höhere Abschreibungen
      - Kein Zukauf / Verkauf nötig
  - Zeitliche Anpassung
    - Veränderung der Einsatzzeit
      - Ev. Verlängerung der Arbeitszeiten der Mitarbeiter
        - Überproportional zur Produktionsmenge steigende Kosten
    - Mehr Verschleiß
  - Outsourcing
    - Auftragsvergabe an andere Unternehmen (fungieren dann als Sub-Unternehmen)
  - Kombinierte Anpassung
    - Kombination der obigen Anpassungsarten
      - Kombination mit niedrigsten Durchschnittskosten für angestrebten Beschäftigungsgrad wählen
- Reihenfolge bei spontanem Anstieg des erforderlichen Outputs pro Zeiteinheit
- Zeitliche Anpassung
  - → Intensitätsmäßige Anpassung
  - → Quantitative Anpassung

### 10.5 Besonderheiten der Bereitstellung von Verbrauchsfaktoren (Materialwirtschaft)

#### 10.5.1 Vorbemerkungen

- Materialwirtschaft
  - Tätigkeiten
    - Beschaffung
    - Lagerung
    - Bereitstellung
  - Merkmale
    - Menge
    - Qualität

## 10 Die Bereitstellungsplanung

- Zeit
- Ort
  
- Bereitstellungsplanung
  - Art der Beschaffung
    - Fremdbezug
      - Beschaffung extern vom Markt (von Zulieferern)
    - Eigenfertigung
    - Einzelbeschaffung im Bedarfsfall
      - Beschaffung erst, wenn Auftrag Bedarf in bestimmter Höhe
  - Zeitpunkt der Beschaffung
    - Produktionssynchrone Beschaffung (Just-in-time-Beschaffung)
      - Beschaffung unmittelbar vor Verbrauchszeitpunkt
    - Just-in-Sequenz-Beschaffung
      - Unmittelbar zum Einbauzeitpunkt
    - Vorratshaltung
  - Kosten der Beschaffung
    - Unmittelbare Beschaffungskosten
      - Hängen von Menge und Stückpreis ab
    - Mittelbare Beschaffungskosten
      - Kosten des Bestellvorgangs
        - Transaktionskosten
        - Logistikkosten
      - Lagerkosten
        - Kosten für Lagerräume
        - Versicherungskosten
        - Kapitalbindungskosten
          - Durch entfallende Zinsen durch anderweitige Kapitalanlage
          - Durch anfallende Fremdkapitalzinsen
            - bei Kreditaufnahme für Räumlichkeiten
          - Ansetzen von kalkulatorischen (fiktiven) Zinsen
  - Logistik
    - Abwicklung und Kontrolle des Material-/Warenflusses
    - Beschaffungslogistik
    - Produktionslogistik
    - Distributionslogistik
      - Lagerung
      - Auslieferung
    - Entsorgungslogistik

### 10.5.2 Die Bedarfsplanung

- Ermittlung des Bedarfs an Repetierfaktoren der einzelnen Abteilungen

### *Bedarfsbestimmung*

- Verbrauchsorientierte Verfahren
  - Schätzung durch Betrachtung der Vergangenheit
  - Anwendung math. statistischer Prognosemodelle
  - Nur sinnvoll wenn keine Änderung des Produktionsprogrammes
- Materialbedarfsbestimmte Verfahren
  - Orientierung am Primärbedarf
    - Welche Erzeugnismengen plant der Betrieb herzustellen
      - Man schaut sich geplante Absatzmengen an
      - Man schaut sich vorliegende Kundenaufträge an
  - Ermittlung des Sekundärbedarfs
    - Betrachtung Primärbedarf
    - Betrachtung Stücklistenauflösung
      - Stücklisten zeigen an, in welchen Mengen Rohstoffe und Einzelteile in einem Produkt enthalten sind
  - Ermittlung Tertiärbedarf
    - Ermittlung aus Produktionsumfang
      - Endprodukte + Zwischenprodukte
    - Menge an Betriebsstoffen und Verschleißwerkzeugen
  - Ermittlung Bruttobedarf
    - Sekundärbedarf + Tertiärbedarf
  - Nettobedarf
    - Menge, die in Planperiode nicht zur verfügbar ist / beschafft werden muss
      - Bruttobedarf – im Unternehmen verfügbarer Bestand (Lagerbestand + getätigte Bestellungen) – Werkstattbestand (Menge, die das Lager zwecks Weiterverarbeitung in Richtung Werkstatt verlassen hat)
- RSU-Analyse
  - Katalogisierung der Verbrauchsfaktoren nach zeitlicher Verlaufsform der Bedarfsmengen
    - R Teile
      - Relativ konstanter Bedarf
      - Fertigungssynchrone Beschaffung oder Vorratshaltung
    - S Teile
      - Saisonal schwankender Bedarf oder
      - Von Trend geprägter Verlauf
      - Beschaffung über Vorratshaltung
    - U Teile
      - Unregelmäßiger Bedarf in Produktion
      - Beschaffung im Bedarfsfall

### 10.5.3 Vorratsplanung

- Würde sich erübrigen, wenn
  - Der in Bedarfsplanung ermittelte Bedarf dem tatsächlichen entspräche
  - Man über eine pünktliche JIT-Beschaffung verfügen würde
- Meldebestand
  - Bestand zum letztmöglichen Zeitpunkt, zu dem Nachlieferung rechtzeitig in die Wege geleitet werden kann
- Eiserner Bestand
  - Kann bei falscher Bereitstellungsplanung oder Bedarfsplanung (mehr Bedarf als erwartet etc.), falsch kalkulierter Produktionszeit oder externer Verschuldung (Lieferverzögerung etc.) angetastet werden
  - Verursacht zusätzliche Kosten
    - (kalkulatorische) Zinskosten durch Kapitalbindung oder tatsächliche Fremdkapitalzinsen durch Kreditaufnahme o.ä.
    - Lagerkosten
    - Verhindert Fehlmengenkosten
      - Kosten durch Produktionsunterbrechung
- Sicherheitsbestand
  - Man unterstellt, dass Bedarf an Verbrauchsfaktor Normalverteilung unterliegt
    - Jedem Bedarf Wahrscheinlichkeit zuordnen
    - Sicherheitsbestand
      - notwendiger Lagerbestand für einen Bedarf > mittlerer Bedarf
- Servicegrad
  - Wahrscheinlichkeit, mit der Lagermenge oder Sicherheitsbestand ausreichen um Bedarf in Planperiode zu befriedigen
  - Optimal wenn
    - Summe aus Kosten für Sicherheitsbestand und Fehlmengenkosten minimal

### 10.5.4 Bestellmengenplanung

- Optimale Bestellmenge pro Beschaffung ermitteln
  - Bestellmenge, bei der Summe aus Einkaufskosten und Aufbewahrungskosten pro Stück minimal ist
- Zu berücksichtigende Faktoren
  - Mengenrabatt
  - Je größer die Bestellmenge desto unwesentlicher die bestellfixen Kosten (Kosten, die bei einer Lieferung unabhängig von Bestellmenge auftreten)

## 10 Die Bereitstellungplanung

- Niedrigere Einkaufskosten (pro Stück)
- Je größer die Bestellmenge desto höher der resultierender Lagerbestand
  - Mehr Aufbewahrungskosten
    - Mehr Lagerhaltungskosten
    - Mehr kalkulatorische Kosten durch Kapitalbindung
    - Mehr Zinsverlust
    - Mehr Verschleiß / technische Überalterung
  - Mögliche Szenarien
    - Preissteigerungen sind zu erwarten
      - Vergrößerung der Bestellmenge
      - Spekulationslager
    - Absatzschwierigkeiten zu erwarten
      - Reduzierung der Bestellmenge
  - Bei variablem Bedarf pro Zeiteinheit
    - Höhere Komplexität der Bestellmengenplanung (Hochrechnung schwieriger)
- Heuristiken (Lösung für begrenztes Wissen und begrenzte Zeit) ohne Optimierung bezüglich Bestellmenge / Bestellzeitpunkt
  - t
    - konstante Zeitintervalle
  - x
    - konstante Menge
  - s
    - prüfen ob Meldebestand erreicht / unterschritten
  - S
    - bis zu Sollbestand auffüllen
  - t-x-Politik
    - Bestellung einer konstanten Menge in konstanten Zeitintervallen
      - ➔ Unterschiedliche Lagerbestände
      - ➔ wenig an Bedarfssituation angepasst
  - s, x-Politik
    - bei jeder Lagerentnahme Prüfung, ob Meldebestand erreicht / unterschritten
    - wenn ja, konstante Bestellmenge bestellen
      - ➔ konstante Bestellmenge
      - ➔ variierende Bestellzeitpunkte
  - s, S-Politik
    - bei jeder Lagerentnahme Prüfung, ob Meldebestand erreicht/unterschritten
    - wenn ja so viel bestellen, dass Lagerbestand = Sollbestand
      - ➔ Bestellmenge variiert
      - ➔ Bestellzeitpunkt variiert
  - t, S-Politik
    - In regelmäßigen Intervallen Lagerbestand bis zum Sollbestand auffüllen
      - ➔ Bestellmenge variiert
      - ➔ Bestellzeitpunkt konstant
  - t, s, S-Politik

- In regelmäßigen Intervallen prüfen, ob Meldebestand erreicht / unterschritten
- Bestand bis zum Sollbestand auffüllen
  - ➔ Bestellmenge variiert
  - ➔ Bestellzeitpunkt konstant (?)
- Methoden des Operations Research zur Bestimmung der Bestellmengen und –Zeitpunkte
  - Berücksichtigung von Preisänderungen

### 10.5.5 Produktionssynchrone Beschaffung (JIT-Konzept)

- So wenig Lagerhaltung wie möglich (um noch Produktion im Idealfall aufrechtzuerhalten)
  - Keine eisernen Bestände
- Bestellmengen richten sich nach in kurzer Zukunft erwartetem Materialbedarf
  - Lieferstrom synchron zur Produktion
    - Andockstellen entlang der Montagelinie
- Notwendige Bedingungen
  - Zulieferer und weiterverarbeitender Betrieb informationstechnisch eng verknüpft
  - Ev. weitreichende organisatorische und produktionstechnische Veränderungen beim Zulieferer erforderlich
    - Geht nur drauf ein, wenn durch langfristige Lieferverträge gesichert
  - Zulieferer muss Termine / Qualitäten streng einhalten
    - Bei falscher Qualität keine Zeit für andere Ware
      - ➔ Hohe Konventionalstrafen (Vertragsstrafen)
    - Zulieferer sollte in die Nähe von Weiterverarbeitendem Betrieb ziehen
      - Minderung des Transportrisikos
    - Ev. Materiallager beim Abnehmer zur Sicherheit
- Weltweite Beschaffung (von weltweitverteilten Zulieferern)
  - Günstigere Preise
  - Hohes Transportrisiko
  - Ev. Schlechtere Qualität
- Probleme für Lieferanten mit mehreren Abnehmern
  - Ev. viele verschiedene zu liefernde Teile
  - ➔ Versuchen Abnehmer zu Produktvereinheitlichung zu bewegen
- Qualitätssicherungssysteme
  - Wareneingangskontrolle
    - führt dazu, dass für größeren Zeitraum geplant werden muss
    - Rückgriff auf Ersatzteile aufgrund Zeitknappheit eh kaum mehr möglich
  - Übertragung der Qualitätssicherung auf Zulieferer

## 10 Die Bereitstellungplanung

- Qualitätsaudits
  - Qualitätsingenieure des Abnehmers nehmen in unregelmäßigen Zeitintervallen Qualitätskontrollen beim Zulieferer vor, um dessen Qualitätssicherung zu kontrollieren
- Simultaneous Engineering
  - Weiterverarbeiter beziehen Zulieferer in Neuproduktplanungen ein
    - Nutzung des Know-how des Zulieferers im Bezug auf Zukünftige Lieferung + Kontrolle des Neuprodukts durch Zulieferer
- JIT erhöht Transportaufkommen?
  - Kontra
    - Nur Lieferung der mit Sicherheit benötigten Materialien
    - Viele Zulieferer ziehen zum Abnehmer
- JIT hat sich bei Komponenten und Bauteilen nicht aber bei geringwertigen Massenverbrauchsgütern durchgesetzt
- Trend zur Reduzierung der Anzahl an Zulieferer eines Unternehmens (Konzentrationsprozess)
  - Gründe
    - Hohe Anforderungen an Forschung und Entwicklung bei Zulieferern
      - Elektronik
      - Koordination / Kontrolle der Produktionsprozesse
    - enges Verhältnis zu Abnehmer
- Wegen spezifischer Investitionen der Zulieferer haben Abnehmer meist stärkere Machtposition

### 10.5.6 Lieferanteauswahl

- Auswahl des Lieferanten mit bestem Preis-Leistungsverhältnis
- Faktoren
  - Qualität
  - Technologisches Entwicklungspotential
  - Zuverlässigkeit
  - Flexibilität
    - Kurzfristige Änderung der Liefermengen / Lieferzeitpunkte
  - Bereitschaft zu unternehmensbezogenen Investitionen
  - Herkunft
  - Reputation
- Neben Zulieferern kommt auch Handel in manchen Bereich in Frage (Büromaterial...)
- Herkunft der Lieferanten



## 10 Die Bereitstellungplanung

- Domestic Sourcing
  - Nationaler Lieferant
- Global Sourcing
  - Auch Internationale Lieferanten
- Anzahl der Lieferanten
  - Multiple-Sourcing
    - Mehrere Lieferanten
    - Druckmittel
  - Single-Sourcing
    - Genau ein Lieferant
    - Risiko wenn der einzige Lieferant Lieferengpässe hat
    - Günstigere Preise wegen höherer Bestellmenge
  - 60/30/10 Faustformel
    - 60% Menge durch ersten Hauptlieferanten
    - 30% auf zweiten Hauptlieferanten
    - 10% auf Reservelieferant
- Art des zu beziehenden Verbrauchsfaktors
  - Component-Sourcing
    - Massenware
    - Auch einmalige Beschaffungsaktionen möglich
  - System-Sourcing
    - Komplexe Bauteile
    - Lieferanten heißen Systemlieferanten
    - Meist längere Lieferbeziehungen

### 10.6 E-Procurement

- Elektronische Beschaffung von Betriebsmitteln und Verbrauchsfaktoren
- Über Internet
  - ➔ Global-Sourcing
- Request for Proposal (RFP)
  - Einladung von Lieferanten zu Ausschreibungsverfahren
  - Anbieter mit bestem Angebot erhält Zuschlag für Auftrag
- Request for Quotation (RFQ)
  - Angebotsanfrage
- Online-Kataloge
  - Abnehmer stellen Lieferanten über Internet Kataloge zur Verfügung

- Business-to-Business (B2B)- Handelsplattformen
  - Zusammenschluss von Unternehmen betreiben Online-Marktplatz
  - Bündelung von Aufträgen
  
- Vorteile
  - Durch Automatisierung Einsparung vieler Prozessschritte
  - Weniger Papierkrieg
  - Einfachere / schnellere Abwicklung
  - Mehr Kunden können adressiert werden
    - bessere Bedingungen (z.B. Preise)
  
- Nachteile
  - Nur Nachfrage nach digitalisierter Katalogware möglich
    - Sonst keine klaren Ausschreibungskriterien / Qualitätskriterien möglich
    - Komplexe Bauteile müssen weiterhin von Systemlieferanten geliefert werden, denn es wird langjährige Kooperation vorausgesetzt

### 11 Die Produktionsplanung

#### 11.1 Vorbemerkungen

- Produktion
  - In physischem Leistungserstellungsprozess werden Werkstoffe, Betriebsmittel und Arbeitsleistungen kombiniert
  - Arbeitsteilung
    - Zwischen Betrieben
    - Innerhalb eines Betriebes
  - Standardisierung
  - Automatisierung
  
- Produktionsplanung
  - Strategische Entscheidungen
    - Optimale Fertigungstiefe
    - Welches Fertigungsverfahren
  - Operative Entscheidungen
    - Terminplanung
    - Reihenfolgeplanung
  - Berücksichtigung von Produktqualität
  - Berücksichtigung von Umweltschutzregelungen

#### 11.2 Auftragsproduktion und Marktproduktion

- Absatz von Produkten = Engpass des Unternehmens
  
- Produktion
  - vollzieht Wünsche des Marktes
  - Auftragsproduktion
    - Produktion wird erst gestartet, wenn Kundenauftrag da
    - Investitionsgüter
      - Oft speziell auf Auftragsgeber zugeschnitten
        - Müssen erst in Konstruktionsabteilung entworfen werden
      - Keine Produktion auf Lager möglich
    - Dienstleistungen
      - Nicht lagerfähig
      - Können erst zum Zeitpunkt des Konsums erstellt werden (?)
        - Uno-actu-Prinzip
  - Marktproduktion
    - Absatzplanung (Marketing) teilt Produktion mit, was und wie viel produziert werden soll

## 11 Die Produktionsplanung

- Produktion eilt dem Absatz voran
- Gelagerte Produkte werden verkauft
- Versuch Produktionsmenge und Absatzmenge optimal aufeinander abzustimmen
  - Fall1: Absatzmenge ist im Zeitverlauf konstant
    - Anpassung der Kapazität (= mögliche Ausbringung) (und damit Produktionsmenge) an Spitzenbedarf
    - Lagerhaltung nur für eisernen Bestand
  - Fall2: Absatzmenge schwankt saisonal
    - Möglichkeit 1: Kapazität an Spitzenbedarf anpassen / Synchronisationsprinzip
      - Saisonschwankungen werden über Beschäftigungsschwankungen abgefangen
        - Zu schlechten Zeiten Leute entlassen
      - Lagerhaltung nur für eisernen Bestand
        - ➔ Hohe Kapazitätskosten
        - ➔ Geringe Lagerhaltungskosten
    - Möglichkeit 2: Kapazität an mittlerem Beschäftigungsniveau ausrichten / Emanzipationsprinzip
      - Einlagerung zu guten Zeiten
      - Dienstleistungsbetrieben nicht möglich
        - ➔ Geringe Kapazitätskosten
        - ➔ Hohe Lagerhaltungskosten
    - Möglichkeit 3: Saisonalglättung durch Diversifikation
      - Aufnahme von Produkten in Programm, deren Saisonschwankungen um 180° versetzt sind zu einem anderen Produkt
      - Synchronisationsprinzip
    - Auswahl des Verfahren mit der geringsten Summe von Kapazitäts- und Lagerhaltungskosten

### 11.3 Strategische Produktionsplanung

#### **11.3.1 Fertigungstiefe**

- Welche Aktivitäten innerhalb des gesamten Erstellungsprozesses übernimmt ein Unternehmen mit seiner Wertkette (wie lang ist die betriebliche Wertkette)
  - wie hoch ist der Anteil der Eigenfertigung
  - wie hoch der Anteil des Fremdbezugs (Outsourcing)
- Make-or-buy-Entscheidung

## 11 Die Produktionsplanung

- Auswahl der gewinnbringendsten Fertigungstiefe
  - Bestimmung der Produktionskosten bei Eigenfertigung (nicht trivial)
  - Bestimmung Verkaufspreis + Transaktionskosten bei Fremdbezug
  - Argumente für Fremdbezug
    - U.U.
      - Betriebsgrößenvorteile
      - Lohnkostenvorteile
      - Höheres Know-how
    - Interne Änderungen des Produktionsprogrammes schwerer zu realisieren als Änderungen durch andere Zulieferer
    - Niedrigere Komplexität des eigenen Fertigungsprozesses
      - Lean Produktion
    - Auslastungsrisiko auf Zulieferer verlagern
    - Verhandlungsposition gegenüber Zulieferern
    - Zur Absicherung gegen Übernahme von Know-how durch
      - Kooperationen / strategische Allianz der beteiligten Unternehmen (Wertschöpfungspartnerschaften)
        - Wechselseitige Kapital- oder Management Beteiligung
        - Gegenseitige Vertrauensbildung durch Informationsaustausch
        - Verträge
  - Argumente für Eigenfertigung
    - Strategische Teile sollen nicht aus der Hand gegeben werden
      - Besitzen große technologische Bedeutung
      - Können zu Unique Selling Proposition beitragen
      - Gefahr: Zulieferer / weiterverarbeitender Betrieb übernimmt durch Vorwärtsintegration / Rückwärtsintegration eigene Produktionsschritte
    - Sind die Wechselbarrieren bezgl. Der Zulieferer hoch (kein polypolistischer Beschaffungsmarkt), kann das Unternehmen in eine Abhängigkeitsposition geraten
    - Zulieferer liefert nicht geforderte Qualität
- Bestimmung der Fertigungstiefe auch für Dienstleistungsunternehmen relevant
- Vertikale Integration (Erhöhung der Fertigungstiefe)
- Rückwärtsintegration
    - Unternehmen stellt bisher von Zulieferern bezogene Anteile selbst her
  - Vorwärtsintegration
    - Unternehmen stellt bisher von weiterverarbeitenden Betrieben hergestellte Anteile selbst her
- Trend
- Reduzierung der Fertigungstiefe

## 11 Die Produktionsplanung

- Konzentration auf Kernkomponenten (bei denen Wettbewerbsvorteil)
- Fremdbezug umfasst nicht mehr nur einfache Teile sondern auch komplexe Module von Systemlieferanten
- Aufgrund der sich zunehmend bildenden strategischen Allianzen Übergang von horizontaler Konkurrenz zwischen Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe (z.B. Reifenzulieferer) zu Konkurrenz zwischen Netzwerken (Reifenzulieferer ist mit seinem Netzwerk Konkurrent eines gesamten anderen Netzwerks)
- Contract Manufacturing (Vertragsfertigung)
  - Im Ausland erfolgt
    - Vorproduktion oder
    - Endproduktion oder
    - Komplettproduktion
      - Unternehmen liefert wesentliche Bauteile
  - Gute Möglichkeit bei Importrestriktionen

### 11.3.2 Wahl des Fertigungsverfahrens

- Ist langfristig (bindet hohe Investitionssummen)
- **Orientierung an räumlichen Gegebenheiten und Art der zu produzierenden Produkte**
- Entscheidung zwischen hoher Flexibilität und Automatisierung der Produktion

#### 11.3.2.1 Organisationstypen von Fertigungsverfahren

- Welche Ablauforganisation (Anordnung von Arbeitsplätzen und Maschinen)
  - Verrichtungsprinzip
    - Räumliche Zusammenfassung von Arbeitsplätzen und Maschinen mit gleichen Funktionen
  - Prozessfolgeprinzip
    - Anordnung von Arbeitsplätzen und Maschinen gemäß Produktionsreihenfolge
- **Layoutplanung**
  - **Welche konkrete räumliche Anordnung**
- Fertigungsverfahren
  - Werkstattfertigung
    - Verrichtungsprinzip
    - Werkzeug kann Werkstatt mehrmals durchqueren
    - Flexibilitätsvorteile
      - Einfachere Umstellung der Produktion auf neue Produkte
      - Flexiblere Kapazitäten und Beschäftigung

## 11 Die Produktionsplanung

- Bei Maschinenstörungen ist nur der einzelne Arbeitsplatz betroffen, an dem es zum Ausfall kam und nicht gesamte Fertigung
  - denn die einzelne Tätigkeit kann von anderem ähnlich qualifizierten Personal der Werkstatt spontan übernommen werden, während bei der Fließfertigung die ähnlichen Tätigkeitsbereiche räumlich getrennt sind
- abwechslungsreicher für Mitarbeiter
- Nachteile
  - Lange Transportwege
  - Pufferlager sind in Werkstätten nötig (da keine genaue zeitliche Abstimmung)
- Fließfertigung
  - Prozessfolgeprinzip
    - Ein Werkstück durchläuft jede Fertigungsstation höchstens einmal
  - Untergruppe
    - Fließbandfertigung
      - Just-in-Sequence Fertigung
      - Sehr hohe Spezialisierung von Mitarbeitern
    - Reihenfertigung
      - Wie Fließbandfertigung nur ohne genaue zeitliche Abstimmung
        - Mit Pufferlagern
  - Vorteile
    - Geringe Durchlaufzeit eines Werkstücks
      - Kaum Lagerkosten
    - Hohe Produktivität wegen hoher Spezialisierung der Mitarbeiter
    - Genaue Bestellmengenplanung möglich
      - Bei gegebener Bandgeschwindigkeit
    - Überschaubarer Materialfluss
      - Leichtere Kontrolle
  - Nachteile
    - Hohe Umstellkosten (Kosten bei Änderung des Aufbaus wegen Produktänderung)
      - ➔ Produkte müssen ausgereift sein
    - Psychische Belastung wegen monotoner Arbeit
    - Hoher Kapitalbedarf
    - Störungsanfällig
      - Ausfall einer Maschine, eines Mitarbeiters oder mangelhaftes Material legt ganze Produktion lahm
        - Denn es gibt ja (bei Fließbandfertigung) keine Lager
    - Keine Kapazitätsflexibilität
      - Bei Beschäftigungsrückgang muss gesamte Fertigungsstraße erhalten bleiben während eine Werkstatt „abgespeckt“ werden kann

## 11 Die Produktionsplanung

- Gruppenfertigung (Inselfertigung, Fließinsselfertigung)
  - Fertigungssegmentierung
    - Zu produzierendes Teilespektrum wird in Teilefamilien untergliedert, die ähnliche Fertigungsanforderungen haben
  - Jede Teilefamilie erhält einen möglichst selbstständigen Fertigungsbereich
  - Eine teilautonome Arbeitsgruppe kann die Organisation eines Segments übernehmen
    - Gesetzte Mengen- und Terminvorgaben / ansonsten eigenverantwortlich

### 11.3.2.2 Fertigungstyp

- In welchen Losgrößen sollen Erzeugnismengen ausfallen
- Einzelfertigung
  - Jedes Produkt wird in Planperiode genau einmal hergestellt
  - Typisch in Auftragsproduktion
  - Betriebe haben folgende Merkmale
    - Werkstattfertigung (da häufig Umstellung)
    - Universalmaschinen
    - Vielseitig qualifizierte Mitarbeiter
  - Produktionsplanung schwierig
    - Individuell für jedes Produkt nötig
  - Verwendung standardisierbarer Teile oder Module (soweit trotz individuellen Produkten möglich) um Produktionskosten zu senken
    - Übergang zu Variantenfertigung
- Massenfertigung
  - Herstellung homogener Produkte in großen Mengen
  - Marktproduktion dominiert
  - Fließfertigung
  - Planungsschwerpunkt
    - Aufbau der Produktionsanlagen
    - Sonstige Vorbereitung der spezifischen Produktion
- Sortenfertigung
  - Herstellung eines Produkts in begrenzter Menge (als Los)
  - Umrüstung der Produktionsanlagen nach jedem Los
  - Produkte verschiedener Lose
    - unterscheiden sich im Ausgangsmaterial
    - aber sehr ähnlicher Fertigungsprozess
      - ➔ nur wenig Umrüstung nötig
- Serienfertigung



## 11 Die Produktionsplanung

- Herstellung eines Produkts in begrenzter Menge (als Los)
- Umrüstung der Produktionsanlagen nach jedem Los
- Produkte verschiedener Lose
  - Unterscheiden sich in Ausstattungen
  - Unterschiedlicher Fertigungsprozess→ viel Umrüstung nötig
- Kampagnenfertigung
  - Sehr hohe Losgrößen
  - Sehr hohe Umrüstkosten / Umrüstzeiten
  - Jedes Los wird über langen Zeitraum hinweg gefertigt
    - ein Los für den Sommer, eins für den Winter
- Chargenfertigung
  - Produktionsmenge ist nur durch Fassungsvermögen der Produktionsanlage begrenzt
    - Hochofen
- Variantenfertigung
  - Einige Teile Komponenten sind aufgrund von Standardisierung identisch
    - Chassis (Fahrgestell)
  - Einige Komponenten sind individuell (auf Kunden angepasst)
    - Farbe eines Autos / Automodelle
  - Versuch Anteil standardisierter Teile möglichst groß zu halten
    - Plattformstrategie
      - Verschiedene Varianten haben gleiches Grundkonzept (Plattform)
    - Modulstrategie
      - Einbau gleicher Module in verschiedene Varianten
  - Wegen Trend zur Zunehmenden Ausdifferenzierung der Produkte immer häufiger
- Plattformstrategie und Modulstrategie nicht nur innerhalb eines Unternehmens sondern auch zwischen Unternehmen
  - Badge Engineering
    - Konkurrierende Unternehmen benutzen gleiche Plattform / Module
      - Kooperation

### 11.4 Operative Produktplanung

#### 11.4.1 Optimale Losgröße

- Hohe Losgröße
  - Umrüstkosten pro Stück niedriger bei hoher Losgröße (Auflagedegression)
  - Größere Lagerungsdauer

## 11 Die Produktionsplanung

- Lagerungskosten pro Stück höher
- Optimale Losgröße
  - Umrüstkosten pro Stück + Aufbewahrungskosten pro Stück sind minimal ?
  - Einwand
    - Wenn Erzeugung der optimalen Losgröße des Produkts B im Anschluss an Ende der Erzeugung des Produkts A noch nicht beendet ist, wenn Lagerbestand von A leer ist, entstehen Leerkosten  
→ Andere Losgrößen wählen
  - Produktion muss zeitlich auf Losgrößen abgestimmt sein bzw. umgekehrt
- Bei modernen Fertigungssystem Umrüstkosten sehr gering
  - Losgröße kann so weit reduziert werden, dass Lagerbestand unter Berücksichtigung der Produktion anderer Produkte ausreicht

### 11.4.2 Termin- und Reihenfolgeplanung

- Terminplanung
  - Festlegung von Start- und Endterminen von Aufträgen
  - Auftrag besteht aus mehreren Teilen
    - Parallele Durchführung von Bearbeitungsschritten möglich  
→ Gesamtzeitbedarf für einen Auftrag ungleich Summe der Zeitbedarfe der einzelnen Bearbeitungsschritte
  - Netzplantechnik (Critical Path Method)
    - Bestimmung des Zeitbedarfs eines splittbaren Auftrags
    - Netzplan umfasst alle Bearbeitungsschritte des Gesamtauftrags
      - Knoten sind Stationen der Produktion
    - Critical Path = Weg mit größtem Zeitbedarf
    - Andere Wege verfügen über Pufferzeiten
  - Vorwärtsterminierung
    - Erledigung eines eingehenden Auftrags wird sofort gestartet
    - Aufgrund von critical path ergibt sich der frühestmögliche Auslieferungstermin
  - Rückwärtsterminierung
    - Auftrag wird um die Zeit vor dem Abgabetermin begonnen, die der critical path benötigt
  - Warteschlagen an Fertigungsstationen erhöhen Zeitbedarf um Wert  $>$  critical path, wenn es sich nicht um Pufferzeit handelt
- Reihenfolgeplanung
  - Wann werden welche Aufträge an welchen Fertigungsstationen durchgeführt
  - Minimierung Durchlaufzeiten
    - U.U. möglichst wenige Warteschlagen
      - Reduzierung Lagerkosten

## 11 Die Produktionsplanung

- Reduzierung Kapitalbindungskosten
  - Maximierung Kapazitätsauslastung
    - U.U. möglichst wenige Leerzeiten
      - Z.B. durch mehr Auftragsbearbeitungen
      - Reduzierung Leerkosten
  - Relevant bei
    - Auftragsproduktion
    - Werkstattfertigung
  - Dilemma der Ablaufplanung
    - Minimierung d. Durchlaufzeiten und Maximierung d. Kapazitätsauslastung nicht vereinbar
      - Minimierung Pufferzeit führt zu Wartezeit an critical path
      - Minimierung der Wartezeiten an critical path führt zu längeren Pufferzeiten an anderen Wegen
      - außer im unrealistischen Fall, dass alle Wegen genau gleich lang sind
  - Bei mehreren Komponenten eines Produkts ist minimale Durchlaufzeit die, zu der alle Komponenten fertig sind
- Kapazitätsplanung
- Erhöhung der Kapazität
    - Weniger Wartezeiten
  - Erniedrigung Kapazität
    - Weniger Leerzeiten

### 11.4.3 Innerbetrieblicher Materialfluss

- Bring-Prinzip
- Bottom-up-Perspektive
  - Sobald Produktion an einer Fertigungsstation abgeschlossen erfolgt Belieferung Nachfolgender Fertigungsstationen
    - Pufferlager an Nachfolgestationen erforderlich
  - Verwendet
    - in Auftragsproduktion
    - Fließbandfertigung
- Hol-Prinzip
- „Produktion auf Abruf“
  - Weiterverarbeitende Stelle
    - gibt Impuls zur Produktion in Beliefernder Stelle
    - holt sich Teile dann selber ab
  - für Marktproduktion geeignet
    - Markt holt sich Produkte aus Geschäften
      - Impuls wirkt auf Absatzlager

## 11 Die Produktionsplanung

- Absatzlager erzeugt Impuls, der auf Produktion wirkt usw.
  - Geringe Pufferlager, da nur produziert wird, wenn Produkt nachgefragt wird
  - Dezentralisierung der Produktionsplanung
    - Denn Impulse gehen kaum von Produktionsplanung aus sondern von den Nachfragern
- Idealerweise JIT-Anlieferung
- Mischung aus Bring-Prinzip und Holprinzip
  - Wie Holprinzip, aber vorgelagerte Stelle bringt nachgefragte Teile zur nachfragenden Stelle
  - Vorgelagerte Stelle übernimmt Produktionsplanung
    - Nachgelagerte Stelle sagt „wir brauche dann dieses Produkt“
    - Vorgelagerte Stelle plant im Voraus und beliefert dann

### 11.5 Qualitätssicherungssysteme

- Wichtig weil
  - Zweijährige Gewährleistungsfrist
  - Produkthaftungsgesetz bei gefährlichen Produkten
  - Sehr gute Qualität Voraussetzung für JIT-Konzept
- Total Quality Management (TQM)
  - Ganzheitlicher Managementansatz
  - Kundenanforderungen identifizieren
  - Als Kunden, die gute Qualität verlangen werden angesehen
    - Endabnehmer
    - Weiterverarbeitende Betriebe
    - Mitarbeiter (!), die Zwischenprodukte weiterverarbeiten
  - Überwacht wird
    - Zwischenprodukte
    - Produkte
    - Produktionsprozesse
  - Wer überwacht
    - Mitarbeiter selber
      - Verinnerlichen Qualitätsgedanken
      - Selbstkontrolle der Produkte
        - Können Band stoppen
      - Wirken in Qualitätszirkeln mit
    - Verzicht auf extra Qualitätssicherungspersonal
      - Demotiviert Mitarbeiter
      - Senkt Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter
        - Mehr Fehler
      - Kostet
  - (Operative) Umsetzung

## 11 Die Produktionsplanung

- Es gibt viele Modelle
  - 5S-Modell
  - 6M-Modell
  - Six-Sigma-Methode
    - DMAIC-Zyklus
      - Define
        - Definition des zu verbessernden Prozesses (was soll er leisten etc.)
      - Measure
        - Wie hoch sind Qualitätsdefizite
      - Analyse
        - Ursachen für Qualitätsdefizite
      - Improve
        - Anwenden von Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung
      - Control
        - Überwachung des veränderten Prozesses
    - Streuung der Qualität eines Qualitätsmerkmals
      - Erfassung durch z.B. Standardabweichung (Sigma)
      - Festlegung von Toleranzgrenzen
      - Toleranzgrenze liegt beim Sechsfachen der Standardabweichung (daher Name)
        - Geringe Wahrscheinlichkeit, dass Qualität als nicht ausreichend eingestuft wird
    - Verbesserung von Qualitätsmittelwert (Erfahrungswert) oder Qualitätsstreuung (Varianz)
- Qualitätskosten
  - Übereinstimmungskosten
    - Kosten zur Erfüllung der Kundenwünsche
    - Fehlerverhütungskosten (im Voraus)
    - Prüfkosten
  - Abweichungskosten (im Nachhinein)
    - Nacharbeit
    - Ausschuss
    - Stillstandskosten
    - Garantieleistungen
- Qualitätscontrolling
  - Zuständig für Qualitätssicherung
  - Strategisches Qualitätscontrolling
    - Herausfinden des optimalen operativen Qualitätscontrollings
      - Marktforschung
      - Herausfinden optimales Qualitätsniveau

## 11 Die Produktionsplanung

- Kunden wollen i.d.R. nicht maximale Qualität sondern gutes Qualitäts-Preis-Verhältnis
  - Operatives Qualitätscontrolling
    - Wirtschaftlich günstiges Umsetzen des Qualitätscontrollings
      - Prüfplanung
      - Qualitätsüberwachung
        - Qualitätskennzahlen
      - Qualitätskostenrechnung
- Bei JIT-Belieferung Auslagerung der Qualitätssicherung + Qualitätsaudits etc.

### 11.6 Umweltorientierung in der Produktion

- Oft Umweltschutzbeauftragter im Unternehmen
- Betriebliche Umweltökonomie (Teildisziplin der BWL)
- Entspricht oft Wirtschaftlichkeitsprinzip
- Reststoffe
  - Emissionen
    - Bei normaler Produktion
    - Bei Störfällen
    - Reduzierung durch Filter
  - Ausschuss
    - durch Fehlleistungen im Produktionsprozess
  - Abfall
    - Normale Rückstände der Produktion
    - Ausbeuteverluste
      - Materialverlust durch Materialverarbeitung
        - Eisenspäne
      - Minimierung durch computergestützte Schnittplanoptimierung
  - Schrott
    - Nicht mehr verwendete Werkzeuge / Maschinen etc.
    - Altlasten (kontaminierte Standorte)
- Entsorgung
  - Abfallbehandlung
    - Endlagerungsfähig machen
    - Recyclingfähig machen
  - Wird oft ausgelagert (Fremdentsorgung)
- Gesetzliche Regelungen
  - Bundes-Immissionsschutzgesetz
    - Schutzpflicht

## 11 Die Produktionsplanung

- Störfall-Verordnung
  - Meldepflicht
    - Vorsorgepflicht
    - Reststoffvermeidungspflicht
    - Reststoffversorgungspflicht
    - Höchstwerte für Emissionen
    - Genehmigungen für besonders gefährliche Anlagen
  - Gewässerschutz
    - Wasserhaushaltsgesetz
    - Abwasserabgabengesetz
  - Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz
    - Reststoffbeseitigung oder -recycling
- Konflikt zwischen Arbeitsplätzen und Umwelt
- Staatliche Möglichkeiten des Schutzes
  - Sinnvoll interne Kosten statt Gebote und Verbote
    - Umweltabgaben
      - Preis pro Einheit unerwünschter Output
    - Umweltlizenzen
      - Kosten Geld, dafür darf man etwas verschmutzen
  - Steuervergünstigungen / Subventionen für umweltfreundliche Unternehmen
- Möglichkeiten der Allgemeinheit zu Schützen
  - Kauf umweltfreundlicher Produkte
  - Formung von Unternehmensimages durch die Medien

### 11.7 Integrative Ansätze der Produktionsplanung

#### **11.7.1 PPS-System (Produktionsplanungs- und Steuerungssystem)**

- Grunddatenverwaltung
  - Einheitliches Datengerüst
- Produktionsprogrammplanung
  - Ermittlung Bedarf Endprodukte und Vorprodukte
- Mengenplanung
  - Ermittlung optimaler Bedarf
  - Ermittlung optimale Losgröße
- Terminplanung

## 11 Die Produktionsplanung

- Ermittlung Start- und Endtermine (Durchlaufzeiten)
- Kapazitätsplanung
  - Ermittlung Kapazitätsbedarf (je nachdem ob Synchronisations- oder Emanzipationsprinzip)
  - Ev. Terminverschiebungen
- Auftragsfreigabe
  - Wenn nötige Materialien und Kapazitäten vorhanden
- Kapazitäts- und Auftragsüberwachung
- Vertriebssteuerung
  - PPS-System teilt Vertriebssteuerung Mengen an fertig produzierten Teilen mit
  - Vertrieb teilt Kunden Fertigstellung mit etc.
- Durchlaufzeit-Syndrom
  - Tatsächliche Durchlaufzeiten weichen von angenommenen Werten ab
    - Kapazitätenplanung stimmt nicht mehr
    - Teilweise zu geringe Kapazitäten
      - Höhere Durchlaufzeiten usw.
  - Deshalb erteilen Anwender des PPS-Systems Aufträge eher früher als Planung es vorschreibt
    - Erhöhung der Warteschlangen
- Zentral gesteuert
  - Zentrale bei der alle Informationen zusammenfließen, die zentral plant
- Bereichsweise zentral gesteuert
  - Nur Engpassbereich (Absatzbereich?) zentral gesteuert
- Dezentral gesteuert (Meistersysteme)
  - Steuerungsfunktionen finden innerhalb der einzelnen Produktionsbereiche (z.B. Werkstätten) statt
  - Aber Mengen-, Termin- und Kapazitätsplanung bleiben zentralisiert
  - Flexible Werkstattsteuerung
    - Gesamte Produktionsplanung liegt bei Werkstätten
    - Holprinzip

### 11.7.2 Computer Integrated Manufacturing (CIM)

- Vereinheitlichung und Vernetzung (über Schnittstellen) von technischen und ökonomischen Datenbeständen
  - Vernetzung von bisherigen Insellösungen



## 11 Die Produktionsplanung

- PPS-System (Produktionsplanungs- und Steuerungssystem)
  - CAM (Computer Aided Manufacturing)
    - Technische Steuerung der Bearbeitungsvorgänge
    - Materialtransport (zu und zwischen Fertigungsstationen)
  - CAD (Computer Aided Design)
    - Verwendung einer Grafiksoftware für Erstellung von Konstruktionszeichnungen etc.
    - Mögliche Schnittstellenverwendung
      - Gleichzeitige Dokumentation der benötigten Teile
      - Gehen als Input an PPS
  - CAE (Computer Aided Engineering)
    - Simulationsanalysen für z.B. Festigkeitskontrolle
  - CAP (Computer Aided Planning)
    - Schnittstelle zu CAD
      - Erstellung von z.B. Montageplänen aus Daten des CAD
  - CAQ (computergestützte Qualitätssicherung)
    - Mess- und Prüfverfahren
      - Z.B. laufende Aufzeichnungen
    - Schnittstellen
      - Qualitätsfeedback in CAD, CAE, CAP etc.
- Teuer
  - Nur bei wenig komplexen Prozessen (Lean Production) durchführbar
  
  - Vergleich
    - Traditionelle Produktionssteuerung
      - Suche nach guten Lösungen innerhalb einer Fertigungsstation / Abteilung
    - CIM
      - Fertigungsstation / Abteilung muss sich an Planungs- und Steuerungssystem anpassen
  
  - Können auch betriebsübergreifend angewendet werden
    - Einbeziehung von Zulieferern

### 11.8 Humanisierung der Arbeit – Fiktion oder Wirklichkeit

- ursprünglich
  - Rationalisierung der Arbeit durch Fließbandfertigung
  - Verlagerung der dispositiven Arbeitsleistungen „vom Band“
    - Konsequenzen
      - Unzufriedenheit „am Band“

## 11 Die Produktionsplanung

- Nervosität
  - Schlafstörungen
  - Zunehmender Krankenstand
  - Wachsender Ausschuss des Humankapital
- Ursachen
  - Mit wachsender Bildung verlangen Arbeiter anspruchsvollere Arbeiten mit mehr Eigenverantwortung
- Als Reaktion
  - Versuche, Tätigkeiten anspruchsvoller zu gestalten
    - Umstieg von Fließfertigung auf Reihenfertigung
      - Durch Pufferzeiten individuellere Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit
    - Job-Enlargement
      - Verlängerung der Taktzeit
        - ➔ Verschlechterung der Arbeitsteilung
    - Job-Enrichment
      - Verlagerung von dispositiven Arbeitsleistungen „an das Band“
    - Job-Rotation
      - Öfters Arbeitsplatzwechsel
        - Weniger Monotonie
      - Überlappende Qualifikationen notwendig
        - Auch in Hinsicht auf Krankheit anderer Mitarbeiter sinnvoll
    - Gruppenarbeit
      - Gruppe bestimmt selbst Tempo und wer was fertigt
        - Problem: Gruppendynamik
          - Machtkämpfe um attraktivere Tätigkeiten
  - Allerdings teilweise trotzdem niedrigere Kosten (weil weniger Krankenstand etc. u.U. wichtiger)
  - Einzug der Elektronik
    - zunehmender Wegfall der einfachen Tätigkeiten
  - Trend zu überlappenden Qualifikationen u.a. für mehr Flexibilität
    - Z.B. Mechatroniker
      - Mechaniker + Elektroniker
  - Zunehmend Lean Management
    - Dispositive Arbeiten werden „ans Band“ verlagert
      - Ausdünnung der mittleren Führungsebene
      - Grenzen zwischen Planern, Anweisern und Ausführern verwischen

### 12 Die Absatzplanung

#### 12.1 Die Begriffsinhalte des Marketing

##### **12.1.1 Marketing als optimale Gestaltung von Transaktionen**

###### *12.1.1.1* Transaktionen: Kooperation mit Zielkonflikt

- Transaktionsbedingungen (Rahmenbedingungen der Transaktion)
  - Preis
  - Lieferzeit
  - Zahlungszeitpunkt
  - Haftung für Produktfehler
  
- Nachfrager kauft Produkt
  - Bruttonutzen
  - Kaufpreis
  - Maximale Zahlungsbereitschaft (Reservationspreis)
  - Transaktionskosten
    - Suchkosten
    - Informationskosten
  - Divergenzkosten
    - Räumlich
      - Fahrt zum Beschaffungsort
    - Zeitlich
      - Kauf und Konsum des Produkts fallen zeitlich auseinander
        - Lagerkosten
  - Konsumentenrente
    - Reservationspreis minus Kaufpreis
  - Customer Value
    - Konsumentenrente minus Transaktionskosten minus Divergenzkosten
  
- Anbieter verkauft Produkt
  - Produktionskosten
    - Herstellungskosten
    - Vermarktungskosten
    - Transaktionskosten
  - Produzentenrente (Shareholder Value)

## 12 Absatzplanung

- Verkaufspreis minus Produktionskosten
- Wohlfahrtsgewinn einer Transaktion (Transaktionsgewinn)
  - Reservationspreis – Produktionskosten = Konsumentenrente + Produzentenrente
  - Höherer Preis
    - Niedrigere Konsumentenrente
    - Höhere Produzentenrente
- Ausgestaltung der Transaktionsbedingungen
  - Zielkonflikt zwischen Anbieter und Nachfrager
    - Aufteilung des Transaktionsgewinns
    - Festlegung der Rahmenbedingungen
    - Erleichterung wenn größerer Transaktionsgewinn
      - Anbieter betreibt Marktforschung und entwickelt Produkt mit höheren Produktionskosten, dass den Wünschen der Anbieter mehr entspricht. Wenn dadurch Reservationspreis mehr steigt, als Produktionskosten, so steigt der Transaktionsgewinn (Win-win-Situation)
      - Anbieter gestaltet Verkauf so, dass Produktionskosten höher aber Transaktions- und Divergenzkosten des Anbieters niedriger sind und dadurch der Reservationspreis steigt. Wenn dadurch Reservationspreis mehr steigt, als Produktionskosten, so steigt der Transaktionsgewinn.
  - Transaktion nur bei Kompromiss
- Marketing
  - Gestaltet Transaktionsbedingungen für Unternehmen optimal
    - So dass Transaktion zu Stande kommt aber mit möglichst hohem Shareholder Value
  - Marktforschung
  - Werbung
  - Aufbau von Reputation
  - Aufbau von Commitment

### 12.1.1.2 Transaktionsbeziehungen aus informationsökonomischer Sicht

- Asymmetrische Informationsverteilung zwischen Anbieter und Nachfrager
  - Nachfrager haben höhere Konsumkenntnis
    - Kennen Produkthanforderungen besser
  - Nachfrager wissen oft nicht, dass es Anbieter und Produkt gibt
  - Anbieter haben höhere Produktkenntnis
    - Wissen mehr über Produktionsprozess und Produkteigenschaften

## 12 Absatzplanung

- Endogene Unsicherheiten einer Transaktion
  - Hidden Characteristics
    - Produkt bereits produziert
    - Nachfrager weiß vor Kauf eines Produkts nicht, ob dessen Eigenschaften den versprochenen entsprechen
  - Hidden Action
    - Produkt wird erst nach Kauf produziert
      - Dienstleistungen
    - Nachfrager weiß nicht, ob Produzent versprochene Leistungen auch erfüllt (oder ob er in Produktionsprozess „Moral Hazard“ betreibt)
      - Autoreparatur könnte nur durch Auszubildenden statt wie versprochen durch Meister durchgeführt werden
  - Hidden Intention
    - Unsicherheit, ob sich der Transaktionspartner opportunistisch verhält
      - Wissen, dass der andere Transaktionspartner die Transaktion nicht vollständig hinsichtlich Leistungsverpflichtungen überprüfen kann
        - Weil unmöglich
        - Weil zu teuer
      - Wissen, dass der andere Transaktionspartner im Falle der Aufdeckung nicht erfüllter Leistungsverpflichtungen keine Schritte einleiten kann
        - Weil unmöglich
        - Weil zu teuer
          - Vertraglich gebunden
  - Können Transaktionsgewinn mindern
    - Angst vor Hidden Characteristics, Hidden Actions oder Hidden Intentions
- Minderung von Informationsasymmetrien
  - Marketing
  - Marktforschung
    - Nachfrager und deren Produkthanforderungen besser kennen lernen
  - Werbung
    - Nachfrager sollen Produkte und deren Eigenschaften besser kennen lernen
    - Reduzierung der Suchkosten und Informationskosten
- Minderung von endogenen Unsicherheiten
  - Auf Nachfragerseite
    - Reputation
      - „Schwarze Schafe“ können auf Dauer nicht bestehen
      - Geht häufig mit hohem Marktanteil einher
    - Verbraucherschutzinstitutionen
    - Zertifizierungen
    - Rechtsordnung

## 12 Absatzplanung

- Objektiv falsche Werbeaussagen sind verboten
  - Garantie durch Hersteller
- Auf Herstellerseite
  - Schaffung einer inneren Bindung zum Hersteller (Commitment)
    - Verhinderung von Hidden Intentions

### 12.1.1.3 Objektdefinitionen des Marketings

- Konsumgütermarketing
  - Nachfrager
    - private Haushalte
  - Produkte
    - Verbrauchsgüter
      - Werden durch Konsum aufgezehrt
    - Gebrauchsgüter
      - Geben über längere Zeit Nutzen ab
    - Fast-Moving-Konsumer-Goods
      - Hohe Abverkaufsrate
      - Kurze Lagerdauer
- Investitionsgütermarketing
  - Nachfrager
    - Unternehmen
  - Produkte
    - Werden von Unternehmen in eigenem Produktionsprozess als Anlagegüter eingesetzt
      - Maschine
- Dienstleistungsmarketing
  - Uno-Actu-Prinzip
    - Dienstleistungen können erst zum Zeitpunkt des Konsums produziert werden
  - Nur Leistungsversprechen möglich
- Produktionsgüter- und Teilemarketing
  - Produktionsgüter
    - Rohstoffe
    - Hilfsstoffe
    - Betriebsstoffe
    - gehen im Produktionsprozess unter
  - Teile
    - Werden in Endprodukt eingebaut
- Industriegütermarketing

## 12 Absatzplanung

- Marketing für andere Unternehmen
  - Investitionsgütermarketing
  - Dienstleistungsmarketing
  - Produktionsgüter- und Teilemarketing
- Handelsorientiertes Marketing
  - Pushmarketing
    - Hersteller versucht, Produkte in Handel zu drücken
      - Preisliche Anreize
      - Verkaufsfördermaßnahmen
    - Hersteller geht davon aus, dass Händler wiederum Angebotsdruck auf Endverbraucher ausübt
  - Pullmarketing
    - Endverbraucherwerbung
      - Erzeugung eines Nachfragesoges
      - Handel wird gezwungen, Produkte anzubieten
- Integriertes Vertikales Marketing
  - Idee: Je besser sich Produkt am Markt verkauft, desto mehr profitieren Hersteller und Handel
    - ➔ Koordiniertes Marketing
      - Synergieeffekte
        - Hersteller organisiert Werbung
        - Handel organisiert Verkaufsfördernde Maßnahmen

### 12.1.2 Marketing als Orientierung des Angebots an den Bedürfnissen der Nachfrager

#### 12.1.2.1 Verkäufer- und Käufermarkt

- Marktwiderstand
  - Summe aller Hemmnisse, die Wettbewerber und Nachfrager dem Absatz entgegenstellen
    - Kaufresistente Nachfrager
    - Konkurrenten
- Verkäufermarkt
  - Nachfrage übersteigt Produktionsmöglichkeiten
  - Niedriger Marktwiderstand
- Käufermarkt
  - Nachfrage ist niedriger als Produktionsmöglichkeiten

## 12 Absatzplanung

- Wettbewerb
- Hoher Marktwiderstand
- Ursachen für zunehmende Entwicklung von Käufermärkten
  - Freies Unternehmertum
  - Liberalisierung von Märkten

### 12.1.2.2 Der Verbrauchswirtschaftsplan eines Haushalts

- Unternehmen orientieren sich beim Verkauf auf Konsumgütermärkten an den Verbrauchswirtschaftsplänen der Haushalte
- Rangfolge von Bedürfnissen
  - Zur Befriedigung werden Produkte gekauft
  - Bedarf
  - Rangliste von begehrten Produkten
    - Wird von Nachfrager so weit abgearbeitet, wie sein Budget reicht
    - Verbrauchswirtschaftsplan
      - Summe aller Produkte, die ein Nachfrager zu einem best. Zeitpunkt erwerben will („Einkaufszettel“)
- Aufgabe des Marketings
  - Zustandekommen der Verbrauchswirtschaftspläne beeinflussen
    - Kreditgewährung
    - Abzahlungsangebote
    - Sonderpreisaktionen
    - Werbung
      - Kenntnis der Produkte verbessern
      - Bruttonutzen verdeutlichen

### Die Marketing-Instrumente

- Aktions-Instrumente
  - Absatzpolitische Instrumente
  - Liste
    - Preispolitik
    - Kommunikationspolitik
    - Produktpolitik
    - Markenpolitik
    - Sortimentspolitik
    - Servicepolitik
    - Distributionspolitik
- Strategisches Marketing



## 12 Absatzplanung

- Langfristige, bereichsübergreifende Entscheidungen
- Operatives Marketing
  - Kurzfristiger, taktischer Einsatz der Marketinginstrumente im Sinne des strategischen Marketings
- Marketinginstrumente
  - Unterstützung der Entscheidungsträger in der Absatzplanung
  - Marketing-Controlling
    - Beraterfunktion
      - Hilft Marketingplanung
      - Kontrolliert (durch Ist-Soll-Vergleich) Marketingentscheidungen
      - Suche nach Ursachen für Soll-Ist-Differenz
    - Koordinationsfunktion
      - Unterstützung des Marketing-Managements in Abstimmung des Marketingbereichs mit anderen Bereichen des Betriebs
  - Marketingforschung
    - Bereitstellung für das Marketing relevanter Informationen
    - Marketing-Accounting
      - Erzeugt marketingrelevante Informationen aus Datenbanken, die im Unternehmen vorhanden sind
    - Marktforschung
      - Beschaffung unternehmensexterner Informationen
      - Primärforschung
        - Unternehmen führt selber Datenerhebung durch
          - Befragung von Nachfragern bezüglich deren Vorlieben
      - Sekundärforschung
        - Nutzung von Informationen, die von anderen erhoben wurden
          - Informationsbroker
          - Internet
    - Konkurrenzanalyse
      - Entdecken von Profilierungschancen am Markt
      - Durch Benchmarking Prozesse im Unternehmen verbessern
      - Möglichkeiten
        - Durch Außendienst bei Kunden
        - Auswertung von Prospekten, Patentanmeldungen, ...
        - Testkäufe, Zerlegung der Produkte, ...
      - Ist bis zu einem bestimmten Maß legal, danach spricht man von Industriespionage
    - Trendanalyse
      - Trendextrapolation
        - Bei dynamischer Umwelt unzuverlässig

## 12 Absatzplanung

- Berücksichtigung von Indikatoren

### 12.1.2.4 Systematische Marktbearbeitung

- Einsatz von Marketing-Instrumenten
- Beseitigung von Marktwiderstand wird umso teurer, je mehr man schon beseitigt hat, weil man auf immer resistenterer Nachfrager stößt
  - ➔ Marketingkosten steigen überproportional
- Ziel der Marktbearbeitung ist nicht maximales, sondern gezieltes Marketing
- Zu Vermeiden
  - Over-Engineering
    - Angebot von zusätzlichen Leistungskomponenten, in denen Nachfrager keinen Nutzen sehen
  - Marketing-Aufwand darf nicht zu sehr zu Lasten anderer Teilbereiche gehen
    - eine starke Nachfrage nach den eigenen Produkten, die auf Grund von Engpässen in der Produktion nicht befriedigt werden kann, nützt nur der Konkurrenz
      - zur Umgehung des Problems
        - Lizenzvergabe an andere Betriebe, die helfen Nachfrage zu befriedigen
- Dynamische Marktbearbeitung
  - Marktanalyse
    - Herausfinden von
      - Nachfragetrends
      - Konkurrenzentwicklungen
      - Technischem Fortschritt
      - Marktwiderstand
    - Auch zukunftsorientiert
  - Werden Veränderungen erkannt, müssen schnell angepasste marktfähige Produkte produziert werden
  - Ständige Überprüfung und Neuausrichtung des „Defining the Business“
    - Erschließung von Zukunftsmärkten im In- und Ausland
  - Marktgestaltung
    - Strategische Marktgestaltung
      - Langfristige Festlegung der Marketingstrategien auf Basis der Marktanalyse
    - Operative Marktgestaltung
      - Kurzfristige Festlegung und konkrete Umsetzung der Marketingstrategien

### 12.1.3 Marketing als (Unternehmens-) Philosophie

- Marketing sollte möglichst viele Stakeholder berücksichtigen
  - Finanzmarketing
    - Unternehmen als Kapitalanlagemöglichkeit gegenüber Eigen- und Fremdkapitalgebern vermarkten
  - Personalmarketing
    - Unternehmen als attraktiven Arbeitsplatz für qualifizierte Arbeitskräfte vermarkten
  - Beschaffungsmarketing
    - Leistungsfähige Lieferanten anziehen
  - Public Relations
    - Vermarktung gegenüber Öffentlichkeit
  - Generic Marketing
    - Marketing ist nicht nur für Unternehmen wichtig
      - Auch für Universitäten, Kirchen, ...

### 12.2 Defining the Business

- Welche Produkte- bzw. Leistungen sollen mit welchen Technologien für welche Zielgruppe hergestellt werden?
  - Wichtige Faktoren bei Entscheidung
    - Bedürfnisse der Nachfrager
    - Technischer Fortschritt
    - Unternehmensressourcen
    - Konkurrenz
      - Hat man gegenüber Konkurrenz mit einem Konzept einen Wettbewerbsvorteil zumindest in bestimmten Bereichen?
- Will Unternehmen produzieren oder im Handel tätig sein?
- Änderungsmöglichkeiten
  - Marktdurchdringung
    - Bisherige Produkte werden bisherigen Zielgruppen offeriert
    - Verbesserungen im Marketing-Mix
    - Geringe technische und marktbezogenen Risiken
    - Gefahr fehlender Zukunftsorientierung
  - Produktentwicklung
    - Neue / bessere Produkte für alte Zielgruppen
    - Geringes marktbezogenes Risiko

## 12 Absatzplanung

- Höheres technisches Risiko
- Marktentwicklung
  - Bisherige Produkte für neue Zielgruppen
    - Exporttätigkeit
  - Geringes technisches Risiko
  - Höheres marktbezogenes Risiko
    - Man sollte gute Marketing-Kenntnisse besitzen
- Diversifikation
  - Neue Produkte für neue Zielgruppen
  - Technisches und marktbezogenes Risiko höher
  - Typen
    - Horizontale Diversifikation
      - Neues Geschäftsfeld mit vielen Gemeinsamkeiten mit altem
    - Vertikale Diversifikation
      - Vorwärtsintegration
      - Rückwärtsintegration
    - Konzentrische Diversifikation
      - Anwendung von Querschnittstechnologien
    - Laterale Diversifikation
      - Völlig neues Umfeld
  - Gründe für Diversifikation
    - Höhere Rendite in neuen Geschäftsfeldern
    - Nutzung von Synergien und Querschnittseffekten
    - Bessere Auslastung der Kapazitäten
  - Gründe gegen Diversifikation
    - Konzentration der Ressourcen
    - Vertiefung der bisherigen Kenntnis für besonders großen Wettbewerbsvorteil im bisherigen Bereich
  - Trend: Weg von Diversifikation
    - Konzentration auf Kernkomponenten

### 12.3 Zielgruppenbildung und Marktsegmentierung

- Aufgrund stark differenzierter Kundenwünsche ist einheitliches Produkt- oder Leistungsangebot nicht gut
- Segmentierung der Nachfrager in Zielgruppen
  - Hard Customization
    - Angebot speziell zugeschnittener Produkte oder Dienstleistungen
  - Soft Customization
    - Vermarktung von Produkten, die Verbraucher eigenständig individualisieren können

## 12 Absatzplanung

- Zielgruppen (Marktsegmente) sollten folgende Eigenschaften haben
  - Intern homogen
  - Untereinander heterogen
  
- Dilemma der Marktsegmentierung
  - Desto mehr Zielgruppen, desto homogener sind diese intern, aber desto weniger sind diese untereinander heterogen
  
- Wahl geeigneter Segmentierungsvariablen
  - Arten
    - Sozioökonomische Merkmale
      - Einkommen
      - Beruf
    - Demographische Merkmale
      - Alter
      - Geschlecht
      - Wohnort
    - Psychographische Merkmale
      - Lebensstil
    - Verbrauchsmerkmale
      - Einkaufshäufigkeit
  - Marktforschung nach sozioökonomische und demographische Merkmalen
    - Zielgruppen lassen sich leicht erreichen
      - Adresshändler (legal)
    - Aber haben sie auch ähnliches Konsumverhalten?
  - Marktforschung nach psychographischen Merkmalen
    - Schwierig aber sicherer
  - Mikrogeographische Segmentierung
    - Geht davon aus, dass in unmittelbarer Nachbarschaft lebende Konsumenten ähnliches Konsumverhalten aufweisen
    - Einteilung des Landes in Regionen
    - Spezifische Behandlung dieser Regionen
  - Kombination von Segmentierungsvariablen sinnvoll
  
- Wirtschaftlichkeit der Wahl eines Marktsegments
  - Segmentfaktoren
    - Segmentgröße
      - Wobei aufgrund neuer Fertigungs- und Vermarktungsmöglichkeiten (z.B. Internet) zunehmend auch kleine Segmente „groß genug“ sind
    - Preissensibilität
  - Wettbewerbsfaktoren
    - Konkurrenzangebote
  
- Wie sollte ein Unternehmen vorgehen?

## 12 Absatzplanung

- Nutzung von Marktsegmentierungsvariablen
- Identifizierung von Marktsegmenten
  - Nutzung von Datenbanken (Database-Marketing)
- Welche Segmente sind für das Unternehmen attraktiv?
- Bedienung attraktiver Segmente mit speziell angepasstem Angebot
  - Z.B. über verschiedene Marken
  
- Mikromarketing
  - Mitglieder ganz kleiner Zielgruppen erhalten ein stark zugeschnittenes Angebot
  
- Alternativhypothese
  - Entweder Differenzierung oder Standardisierung
  
- Simultanitätshypothese
  - Differenzierung und Standardisierung lassen sich kombinieren

### 12.4 Strategischer Wettbewerbsvorteil

- Merkmale eines strategischen Wettbewerbsvorteils
  - Unique Selling Proposition (USP)
    - Man ist meist nicht in der Lage, alles besser zu machen als Konkurrenz, aber man sollte in einigen Bereichen besser sein
  - Dauerhaftigkeit
    - USP sollte von Konkurrenz nicht einfach kopiert werden können
      - Patente
      - Gutes Image
        - Es dauert sehr lange bis Konkurrenz mit einem guten Image gleichziehen kann
        - Markteintrittsbarriere
          - Viele Leute vertrauten IBM ohne wirklich viel über die Produkte zu wissen
  - Wirtschaftlichkeit
    - USP muss von einer ausreichenden Anzahl an Kunden als Kaufargument gesehen werden
  - Arten
    - Wettbewerbsvorteil im Preis
    - Wettbewerbsvorteil im Nutzen
      - Grundnutzen
        - Leistung
        - Ausstattung
        - Service
      - Zusatznutzen

## 12 Absatzplanung

- Erbauungsnutzen
    - Produkt gefällt äußerlich
    - Es macht Spaß mit Auto rumzubrettern
  - Geltungsnutzen
    - Durch Produktimage
  - Wettbewerbsvorteil durch schnellere Herstellung
    - Neue Technologien schnell auf Markt bringen
- Strategischer Wettbewerbsvorteil ist nicht hinreichende Bedingung für Erfolg
  - Marktattraktivität ist auch erforderlich
    - Marktvolumen
    - Wachstumsrate des Marktes
    - Wettbewerb
    - Eintrittsbarrieren
    - Verhandlungsstärke von Lieferanten und Kunden

### 12.5 Kundenbindung und Relationship-Marketing

- Stammkunden
  - Verursachen bei gegebenem Umsatz weniger Transaktion- und Marketingkosten
  - Verbessern durch positive Äußerungen über Unternehmen Reputation
  - Kaufen regelmäßig
  - Tolerieren Unzulänglichkeiten eher (wechseln nicht sofort Anbieter)
  - Es ist ca. fünfmal teurer, einen neuen Kunden zum erstmaligen Kauf zu bewegen, als einen Stammkunden zum Wiederkauf
- Kundenbindung
  - Gebundenheit
    - Es gibt Wechselbarrieren, die Kunden (zumindest kurzfristig) hindern, Anbieter zu wechseln
      - Vertragslaufzeiten
      - Technischer Standard
        - Durch Wechsel würden weitere Investitionen fällig
      - Austrittsgelder
        - Kontoauflösungsgebühr
  - Verbundenheit
    - freiwillig