

Grundzüge betrieblicher Leistungsprozesse

Marketing, Innovation, Produktion, Logistik und Beschaffung

von

Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Prof. Dr. Rolf Weiber

1. Auflage

Grundzüge betrieblicher Leistungsprozesse – Swoboda / Weiber

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern

Verlag Franz Vahlen München 2013

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4631 9

Swoboda/Weiber
Grundzüge betrieblicher Leistungsprozesse

beck-shop.de

Grundzüge betrieblicher Leistungsprozesse

Marketing, Innovation, Produktion,
Logistik und Beschaffung

von

Prof. Dr. Bernhard Swoboda

und

Prof. Dr. Rolf Weiber

Univ.-Professor Dr. Prof. h.c. Bernhard Swoboda ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel, der Universität Trier.

Univ.-Professor Dr. Rolf Weiber ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Innovation, der Universität Trier und Vorstandsvorsitzender des Instituts für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier.

ISBN 978 3 8006 4631 9

© 2013 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: DTP-Vorlagen der Autoren

Druck und Bindung: Druckhaus Nomos

In den Lissen 12, 76547 Sinzheim

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort

Die Anregung, gemeinsam ein Lehrbuch zu den Leistungsprozessen der Wertschöpfung von Unternehmen zu verfassen, geht auf eine sechsjährige Zusammenarbeit der Professur für Marketing und Handel und der Professur für Marketing und Innovation der Universität Trier zurück, eine Zusammenarbeit, die sich vor allem auf die Lehre in den Grundzüge-Veranstaltungen der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an der Universität Trier niedergeschlagen hat. Nachdem wir über Jahre diverse Lehrtexte entwarfen, entstand der Wunsch diese in ein Buch zu der BWL-Grundlagenvorlesung „Leistungsprozesse“ zu kondensieren und so den Studierenden das Nachvollziehen der Vorlesungen und Übungen/Tutorien zu erleichtern. Dieses Lehrbuch bildet eine Basis für die Lehre in den ersten beiden Semestern des betriebswirtschaftlichen und zugleich integrierten Grundlagenstudiums der Bachelor-Studiengänge der Universität Trier und zwar gemeinsam mit den beiden Grundlagenveranstaltungen „Führungsprozesse“ und „Betriebliches Rechnungswesen“.

Die Autoren des vorliegenden Lehrbuches haben sich zum Ziel gesetzt, einen Beitrag zu einer Lehre von der integrierten Leistungserstellung in modernen, absatzmarktorientierten Unternehmen zu liefern. Es wird angestrebt, nicht nur die vielfältigen Facetten der Leistungs- und Wertschöpfungserstellung in Unternehmen darzustellen und zu analysieren, sondern sie zugleich in einen holistischen Bezugsrahmen zu setzen. So werden bspw. nicht nur die traditionellen Fragen der Leistungserstellung wie Produktion, Beschaffung und Absatz behandelt, sondern es wird auch angestrebt, insbesondere die Wechselbeziehungen zwischen diesen Wertschöpfungsfunktionen aufzuzeigen und daraus weitergehende Interdependenzen, auch zu anderen betrieblichen Wertschöpfungsfeldern, abzuleiten. Drei Charakteristika kennzeichnen dieses Buch:

(1) Entsprechend dem Engpass-Denken vieler Unternehmen setzt dieses Buch an den beiden zentralen und aktuell in vielen Unternehmen vordringlichen Wertschöpfungsfunktionen an, nämlich Marketing (bzw. Absatz/Vertrieb) und Innovation (bzw. Forschung & Entwicklung. Erst danach werden die durch Marketing und Innovation determinierten Wertschöpfungsfunktionen Produktion, Logistik und Beschaffung behandelt.

(2) In Erweiterung klassischer Wertschöpfungsbetrachtungen und der Grundidee moderner Wertschöpfungsketten folgend werden in einer prozessualen Sichtweise einerseits Marktbearbeitungs-Prozesse betrachtet, d.h. es erfolgt eine gewisse integrative Sicht der Wertschöpfungsfunktionen Marketing und Innovation, und andererseits werden Supply Chain-Prozesse betrachtet, d.h. es erfolgt eine integrative Sicht der Wertschöpfungsfunktionen Produktion, Logistik und Beschaffung. Somit wird ein besonderes Augenmerk auf die Wechselbeziehungen zwischen einzelnen Wertschöpfungsfunktionen gelegt ohne deren singuläre Bedeutung zu vernachlässigen. Diese Sichtweise prägt die Gliederung der insgesamt acht Kapitel in diesem Buch; denn nach einer Einführung werden in drei Kapitel die Marktbearbeitungs-Prozesse und in vier Kapitel die Supply Chain-Prozesse behandelt.

(3) Beispiele aus der Unternehmenspraxis und Fallstudien am Ende der Kapitel erleichtern den Transfer der allgemeinen Ausführungen in die Unternehmenspraxis, wobei wir uns bei der Auswahl der Fallstudien an den Branchen Industriegüterhersteller, Konsumgüterhersteller, Dienstleistungs- sowie Handelsunternehmen orientierten.

Gleichwohl kann dieses Buch nur in komprimierter Form und aus einer grundlegenden Perspektive die zentralen Prozesse der Leistungserstellung in Unternehmen behandeln. Es richtet sich primär an die Zielgruppe der betriebswirtschaftlichen Neulinge und legt die grundlegenden Aspekte sowie Zusammenhänge im Hinblick auf die Erstellung und Verwertung der Leistungen von Betrieben bzw. Unternehmen dar. Zugleich bietet das Buch einen mit vielfachen Beispielen unterlegten Überblick über die aktuellen Gestaltungsoptionen moderner Leistungserstellung in Unternehmen, sodass auch Manager in Unternehmen ggf. neue Einblicke und vor allem einen schnellen Überblick über die bei der Leistungserstellung vordringlichen Fragen erhalten können. Der wesentlichen Zielsetzung des Buches folgend, nämlich in die grundlegende ökonomische Denkweisen der Betriebswirtschaftslehre einzuführen und diese im Hinblick auf die Aktivitäten der Leistungsprozesse von Unternehmen zu verdeutlichen, werden bewusst vereinfachende Abstraktionen und Fokussierungen vorgenommen, die einerseits ein grundlegendes Verständnis der betriebswirtschaftlichen Denkweise fördern, andererseits aber auch bei der Betrachtung komplexerer Zusammenhänge Gültigkeit besitzen.

Unser Dank gilt zunächst allen Mitarbeitern und Hilfskräften unserer Lehrstühle, die wesentliche Teile zu diesem Lehrbuch beigesteuert haben. Namentlich seien hier vor allem Frau Dipl.-Kffr. Edith Olejnik, Frau M.Sc. Cathrin Puchert und Frau Dipl.-Kffr. Julia Weindel (Professur für Marketing und Handel an der Universität Trier) und Frau Dipl.-Kffr. Katharina Ferreira, Frau Dipl.-Kffr. Sina Forster, Herr Dipl. Kfm. Michael Bathen und Herr Dipl.-Kfm. Tobias Wolf (Professur für Marketing und Innovation an der Universität Trier) herausgestellt. Wir danken den Vertretern der Wirtschaftspraxis, die mit Beispielen, Meinungen und Stellungnahmen vertreten sind und durch die Bereitstellung der erforderlichen Materialien die Möglichkeit zur Integration von Fallstudien geliefert haben. Nicht zuletzt gilt unser Dank Herrn Christoph Seibel für die äußerst sorgfältigen Schreib- und Layoutarbeiten sowie für die engagierten redaktionellen Abschlussarbeiten.

Da ein Großteil unserer Leser Frauen sind und auch in der Praxis immer mehr Frauen Führungspositionen bekleiden, wäre es nicht nur ein Gebot der Höflichkeit stets auch von Managerinnen oder Entscheidungsträgerinnen zu sprechen, was die Lesbarkeit des Textes unserer Meinung nach aber stark einschränken würde. Auch die Wortschöpfung „ManagerInnen“ gefällt uns weniger. Wenn im vorliegenden Buch also die männliche Form gewählt wird, so soll dies keineswegs eine Diskriminierung, sondern eine Kurzform für beide Geschlechter bedeuten.

Über jeden inhaltlichen und redaktionellen Hinweis zu diesem Lehrbuch danken wir schon im Voraus. Am einfachsten erreichen Sie uns per E-Mail.

Trier, im Frühjahr 2013

Bernhard Swoboda
(b.swoboda@uni-trier.de)

Rolf Weiber
(weiber@uni-trier.de)

Einführung und Überblick über das Buch

Die Betriebswirtschaftslehre (BWL) zählt zu den sog. Realwissenschaften und ist hier den Sozial- oder Gesellschaftswissenschaften zuzuordnen. Das Erfahrungsobjekt der BWL bilden die in der Wirtschaftsrealität existierenden Betriebe. Als Akteure im Wirtschaftssystem wird allgemein zwischen Haushalten und Betrieben unterschieden, die zueinander eine wirtschaftliche Beziehung unterhalten, in dem die Betriebe Leistungen anbieten und die Haushalte Leistungen nachfragen. Auf Grund der unterschiedlichen Zielsetzungen der Akteure ist weiterhin eine Differenzierung zwischen privaten und öffentlichen Haushalten sowie privaten und öffentlichen Betrieben zweckmäßig. Agieren private Betriebe in einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung so sprechen wir von Unternehmen.

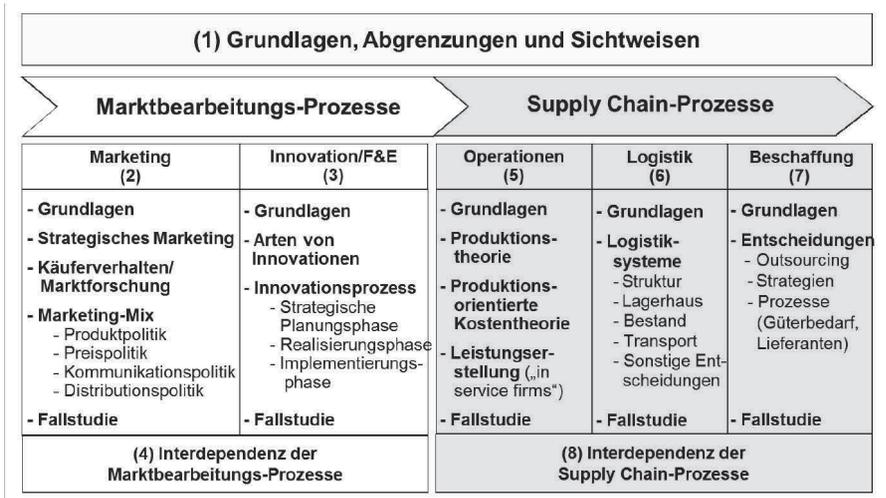
Die BWL hat zum Ziel, die Vorgehensweisen und insbesondere Handlungsweisen der Akteure in Betrieben zu beschreiben, Wirkungszusammenhänge zu erklären und damit Hilfestellungen für betriebliche Entscheidungen zu liefern. Die Komplexität realer Betriebe und deren Einbindung in vielfältige gesellschaftliche und soziale Systeme erfordern Abstraktionen und Auswahlentscheidungen, die es der BWL als Wissenschaft dann erst erlauben, z.B. Hypothesen zu den Vorgängen in Unternehmen aufzustellen und Erklärungsansätze zu formulieren. Die mit der Abstraktion vorgenommenen Eingrenzungen des Erfahrungsobjektes führen zum Erkenntnisobjekt der BWL, nämlich der Beschreibung und Erklärung von wirtschaftlichen Handlungsweisen in Betrieben, um auf Basis der dabei gewonnenen Erkenntnisse wirtschaftliche Verfahrensweisen zur Realisierung praktischer betrieblicher Zielsetzungen zu entwickeln. Die BWL analysiert die Handlungsweisen von Betrieben unter Wirtschaftlichkeitsaspekten, womit zunächst andere Leitlinien des unternehmerischen Handelns (z.B. ethische, soziale, gesellschaftliche) in der Betrachtung zurückgestellt werden. Die Notwendigkeit wirtschaftlicher Handlungsweisen lässt sich allgemein aus den menschlichen Bedürfnissen einerseits und der Knappheit der zur Bedürfnisbefriedigung zur Verfügung stehenden Mittel andererseits begründen.

Das Erkenntnisobjekt der BWL ergibt sich weiterhin auf Grund der Bildung von Modellen, die ebenfalls Vereinfachungen der Realität vornehmen und die Analyse von Zusammenhängen auf ausgewählte Größen fokussieren. Alle in einem Modell nicht betrachteten Größen werden in der sog. Ceteris-paribus-Klausel zusammengefasst, die besagt, dass alle Rahmenbedingungen und gesetzten Annahmen (Prämissen) als gültig und unverändert unterstellt werden, sodass „unter sonst gleichen Bedingungen“ nur die in einer Analyse betrachteten Größen Veränderungen unterliegen und diese in ihren Zusammenhängen und Auswirkungen (Effekten) analysiert werden können.

Mit dem vorliegenden Buch wird eine Einführung in die betriebswirtschaftliche Denkweise gegeben, wobei sich die Darstellungen auf die Prozesse in Unternehmen beziehen, die der betrieblichen Leistungserstellung (sog. Leistungsprozesse) und damit der Erfüllung des sog. Betriebszweckes durch die Kombination von Einsatzfaktoren dienen. Die betrieblichen Leistungsprozesse umfassen dabei alle Aktivitäten, die in Unternehmen zur Leistungserstellung ergriffen werden und die auf Grund ihrer unterschiedlichen Zwecke im Hinblick auf die Wertschaffung in Unternehmen nach einer Ablauflogik zu Prozessen zusammengefasst werden.

Durch diese Fokussierung wird im Folgenden die Betrachtung der Führung von Unternehmen (sog. Führungsprozesse) und damit für die BWL bedeutsame Fragen z.B. der Organisation, des Personalwesens, der strategischen Unternehmensplanung, des Finanzwesens oder auch des Rechnungswesens weit gehend ausgeblendet. Auf der obersten Betrachtungsebene nehmen wir eine Zerteilung der betrieblichen Leistungsprozesse in die Marktbearbeitungs- und die Supply Chain-Prozesse vor. Die Marktbearbeitungs-Prozesse umfassen dabei alle wertschaffenden Aktivitäten des Unternehmens, die darauf ausgerichtet sind, Marktanforderungen und Marktchancen frühzeitig zu erkennen und damit „Vorgaben“ nicht nur für die Art der betrieblichen Leistungserstellung liefern, sondern auch alle Aktivitäten zum Absatz erstellter Leistungen (sog. Leistungsverwertung) umfassen. Sie umfasst damit Fragen der tatsächlichen und potentiellen Vermarktung (Marketing) sowie Fragen der Verbesserung der Wettbewerbsposition eines Unternehmens durch innovative Leistungsangebote. Demgegenüber werden den Supply Chain-Prozessen alle produktiven Aktivitäten der Leistungserstellung im Unternehmen (sog. Operationen) sowie oft eng verzahnte Aktivitäten der Logistik und der Beschaffung zugeordnet. Auf Grund dieser strukturierenden Festlegungen ergeben sich die in Abbildung 1 zusammenfassend dargestellten Kapitel, inklusive der Inhalte von den Kapiteln zugeordneten Abschnitten. Darüber hinaus kommt es in unternehmern darauf an, die beiden Marktbearbeitungs-Prozesse und die drei Supply Chain-Prozesse zu integrieren um Wettbewerbsvorteile auch durch die Schnittstellengestaltung zu erlangen. Dies wird in zwei weiteren Kapitel exemplarisch behandelt.

Abbildung 1: Aufbau des Lehrbuches



Im Folgenden dient das Erste Kapitel zunächst zur Bestimmung elementarer Grundlagen, so des Wirtschaftens in Betrieben als Erkenntnisobjekt der BWL und der Vorstellung des Bezugsrahmens der Analyse des Managements von Leistungsprozessen in Unternehmen. Letztere Darstellungen macht zugleich die weitere Gliederungslogik plausibel, die zunächst den beiden Marktbearbeitungs-Prozessen sowie deren Interdependenzen und dann den drei Supply Chain-Prozessen sowie deren Interdependenzen widmet. Diese Sichtweisen – so unsere Überzeugung – entsprechen der strategischen Denkweise in modernen, marktorientierter Unternehmen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Einführung und Überblick über das Buch	VII
Abkürzungsverzeichnis	XV

Erstes Kapitel

Grundlagen, Abgrenzungen und Sichtweisen

A. Gegenstand	1
B. Grundlegende Sichtweisen	1
I. Erkenntnisobjekt der BWL: Wirtschaften in Betrieben	1
II. Funktionen bzw. Aktivitäten von Betrieben und Unternehmen	5
III. Ausgewählte Erklärungsansätze der Betriebswirtschaftslehre.....	6
C. Unternehmen als Werte schaffende Systeme	8
I. Traditionelle Wertschöpfungskette als Ausgangspunkt.....	8
II. Neustrukturierung der Leistungs- bzw. Wertschöpfungsprozesse	11
1. Modifizierte, prozessuale Wertschöpfungskette.....	11
2. Marktbearbeitungs- und Supply Chain-Prozesse	12
3. Wertschöpfungs-systeme, alternative Wertkettenmodelle und -dekomposition....	15
III. Ansatzpunkte des wirtschaftlichen Handelns von Unternehmen	19
1. Unternehmensziele: Orientierung am Gewinnziel	19
2. Unternehmensstrategien: Effizienz und Effektivität im Wettbewerb.....	21
D. Fallstudie: Zara	25
I. Darstellung des Unternehmens	25
II. Geschäftsmodell: Integrierte, reaktionsschnelle Value Chain	26
III. Fazit und Ausblick.....	32
E. Literatur und Übungsfragen	33

Zweites Kapitel

Marktbearbeitungs-Prozess: Marketing als Wertschöpfungsaktivität

A. Gegenstand	35
B. Einführende Grundlagen	35
I. Von der Absatzwirtschaft zum marktorientierten Führungskonzept	35

II.	Bedeutung und Zielsetzungen des Marketing	37
C.	Kaufverhaltens- und Marktforschung als Grundlagen des Marketing	43
I.	Käuferverhalten	43
II.	Marktforschung	50
D.	Entscheidungsfelder im Strategischen Marketing	52
I.	Phasen der strategischen Marketingplanung	52
II.	Bestimmung der strategischen Stoßrichtung	54
III.	Umwelt- und Unternehmensanalysen	57
E.	Entscheidungsfelder in den Instrumentalbereichen	64
I.	Ziele und Strategien der Marktbearbeitung	64
II.	Marketing-Mix	68
1.	Überblick	68
2.	Produktpolitik	69
3.	Preis- und Konditionenpolitik (Kontrahierungspolitik)	75
4.	Kommunikationspolitik	80
5.	Distributionspolitik	83
F.	Fallstudie: Marketing der Sparkasse	86
I.	Darstellung des Unternehmens	86
II.	Marketing bei der Sparkasse	87
III.	Fazit und Ausblick	90
G.	Literatur und Übungsfragen	91

Drittes Kapitel

Marktbearbeitungs-Prozess: Innovation/Forschung & Entwicklung als Wertschöpfungsaktivität

A.	Gegenstand	93
B.	Einführende Grundlagen	93
I.	Ziele, Bedeutung und Entwicklungstendenzen von Innovation und F&E	93
II.	Quellen der Innovation	96
C.	Arten von Innovationen	98
D.	Phasen eines systematischen Innovationsprozesses	100
I.	Überblick	100
II.	Strategische Planungsphase (Feststellung der strategischen Stoßrichtung)	102
1.	Suchfeldanalyse und Trendanalyse	102

2. Kompetenzanalyse	105
III. Realisierungsphase	106
1. Ideenfindung.....	106
2. Entwicklung.....	112
IV. Implementierungsphase.....	117
1. Markterprobung.....	117
2. Markteinführung.....	119
E. Fallstudie: Innovationsmanagement bei Schreiner Group GmbH & Co. KG.....	124
I. Darstellung des Unternehmens	124
II. Von der Technologie zur Innovation.....	125
III. Fazit und Ausblick.....	128
F. Literatur und Übungsfragen	129

Viertes Kapitel

Interdependenzen zwischen den Marktbearbeitungs-Prozessen

A. Gegenstand	131
B. Bedeutung der Verknüpfung von F&E/Innovation und Marketing	131
C. Literatur und Übungsfragen	137

Fünftes Kapitel

Supply Chain-Prozess: Operationen als Wertschöpfungsaktivität

A. Gegenstand	139
B. Einführende Grundlagen	139
I. Ziele, Begriffe und Entwicklungstendenzen in der industriellen Produktion... 139	
II. Industrielle Produktionsentscheidung als Basis: Planungsprozess	141
1. Überblick	141
2. Aufstellung des Produktionsprogramms	143
3. Fertigungsplanung und -durchführung: Planung der Fertigungsverfahren.....	148
C. Entscheidungen der traditionellen Produktionstheorie	150
I. Grundbegriffe	150
II. Grundlagen von Produktionsfunktionen.....	152
III. Substitutionale Produktionsfunktion – Grundmodell.....	154
IV. Limitationale Produktionsfunktion – Grundmodell	158
D. Entscheidungen der produktionsorientierten Kostentheorie	159

I.	Kostenisokanten und Wirkung von Faktorpreisänderungen	159
II.	Minimalkostenkombination und Kostenminimum bei substitutionalen Funktionen	162
III.	Linearer Kostenverlauf	164
IV.	Ertragsgesetzlicher Kostenverlauf	165
V.	Kostenzentrierte Ableitung unternehmerischer Entscheidungspunkte	167
E.	Charakteristika der Leistungserstellung bei Dienstleistungsunternehmen	169
I.	Definitionsansätze und Grundverständnis von Dienstleistungen	169
II.	Besonderheiten der Leistungserstellung bei Dienstleistungen	170
III.	Individualisierung des Leistungserstellungsprozesses	172
F.	Fallstudie: Fertigungsprozesse bei der Gildemeister AG	176
I.	Darstellung des Unternehmens	176
II.	Leitlinien der Fertigung und Montagesysteme	177
III.	Fazit und Ausblick	180
G.	Literatur und Übungsfragen	181

Sechstes Kapitel

Supply Chain-Prozess: Logistik als Wertschöpfungsaktivität

A.	Gegenstand	183
B.	Einführende Grundlagen	183
I.	Ziele, Bedeutung und Entwicklungstendenzen	183
II.	Teilsysteme der betriebswirtschaftlichen Logistik	186
C.	Entscheidungsbestandteile im Logistiksystem	189
I.	Überblick	189
II.	Strukturen des Logistiksystems als Basisentscheidung	191
III.	Lagerhaussysteme	193
IV.	Bestandsmanagement	197
V.	Transportsysteme	201
VI.	Weitere Entscheidungsbestandteile	204
D.	Fallstudie: IT-Unterstützung logistischer Prozesse: SAP und Humana	207
I.	Darstellung der Unternehmen	207
II.	SAP Extended Warehouse Management	210
III.	Fazit und Ausblick	213
E.	Literatur und Übungsfragen	213

Siebentes Kapitel

Supply Chain-Prozess: Beschaffung als Wertschöpfungsaktivität

A. Gegenstand	215
B. Einführende Grundlagen	215
I. Grundbegriffe und Ziele	215
II. Bedeutung und Entwicklungstendenzen	218
C. Entscheidungstatbestände in der Beschaffung	220
I. Beschaffung vs. Eigenerstellung als Basisentscheidung	220
II. Beschaffungsstrategien (Sourcing-Konzepte)	223
III. Entscheidungen im Beschaffungsprozess	225
1. Überblick	225
2. Ermittlung und Spezifikation des Güterbedarfs	227
3. Suche nach potentiellen Märkten und Lieferanten	230
4. Einholen und Bewerten von Angeboten sowie Objektrealisation	236
D. Fallstudie: Beschaffung bei der Nestlé Deutschland AG	238
I. Darstellung des Unternehmens	238
II. Strategien, Prozesse und Lieferantenmanagement	239
III. Fazit und Ausblick	243
E. Literatur und Übungsfragen	244

Achtes Kapitel

Interdependenzen zwischen Supply Chain-Prozessen

A. Gegenstand	245
B. Bedeutung der Verknüpfung von Produktion, Logistik und Beschaffung	245
C. Literatur und Übungsfragen	253
Literaturverzeichnis	255
Stichwortverzeichnis	263