

# Inhaltsübersicht

<b>Vorwort</b>	<b>V</b>
<b>A. Betriebliche Entscheidungsinterdependenzen und die Rolle der Koordination in der Betriebswirtschaft</b>	<b>1</b>
1. Das Konzept der Entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre	1
2. Koordination dynamischer, nicht-linearer, nicht-additiver Systeme	10
3. Zum Aufbau der Fallstudie	29
<b>B. Die Situation der Peter Pollmann Pumpen GmbH in den 60er Jahren</b>	<b>31</b>
1. Der erste Teil der Fallstudie	31
2. Situativer Hintergrund der Peter Pollmann Pumpen GmbH	42
3. Gestaltungsansätze der Peter Pollmann Pumpen GmbH in der Produktion	47
4. Beschreibung der Koordinationsprobleme in den 60er Jahren	80
<b>C. Aufbruch in neue Geschäftsfelder in den 70er und 80er Jahren</b>	<b>83</b>
1. Der zweite Teil der Fallstudie	83
2. Der Perspektivenwechsel in den 70er und 80er Jahren als Folge des Wandels vom Verkäufer zum Käufermarkt	98
3. Die Marketingplanung der Peter Pollmann Pumpen GmbH	100
4. Beschreibung der Koordinationsprobleme in den 70er und 80er Jahren	162

<b>D. Das Komplexitätsproblem der Peter Pollmann Pumpen GmbH in den 90er Jahren</b>	<b>165</b>
1. Der dritte Teil der Fallstudie	165
2. Situationsanalyse der Peter Pollmann Pumpen GmbH: Ursachen für die Komplexität in der Planung	186
3. Controlling-Instrumente zur Komplexitätsbeherrschung	202
4. Organisatorische Maßnahmen zur Komplexitätsbeherrschung	218
5. Qualitätsmanagement zur Komplexitätsbeherrschung	263
6. Beschreibung der Koordinationsprobleme in den 90er Jahren	288
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>291</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>295</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>297</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>305</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>V</b>
<b>A. Betriebliche Entscheidungsinterdependenzen und die Rolle der Koordination in der Betriebswirtschaft</b>	<b>1</b>
1. Das Konzept der Entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre	1
1.1. Modelle als Basis zur Generierung von Handlungsempfehlungen	2
1.2. Das klassische Planungsschema zur Abbildung gutstrukturierter Entscheidungsprobleme	3
1.3. Schlechtstrukturierte Entscheidungsprobleme und Koordination	4
2. Koordination dynamischer, nicht-linearer, nicht-additiver Systeme	10
2.1. Das betriebliche Koordinationsproblem	10
2.1.1. Koordination als zentrales Problem der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre	10
2.1.2. Koordinationserschwerende Einflußfaktoren	12
2.1.2.1. Nicht-Linearität und Nicht-Additivität	12
2.1.2.2. Knappheiten	15
2.1.2.3. Dynamik	15
2.1.2.4. Unvollkommene Informationen	17
2.2. Formen der Koordination	18
2.3. Determinanten des Koordinationsbedarfs	22
2.3.1. Grad der Komplexität	22
2.3.2. Organisatorische Strukturen	24
2.3.3. Strukturierungsgrad der Probleme	26
2.3.4. Intensität der Dynamik	28
3. Zum Aufbau der Fallstudie	29
<b>B. Die Situation der Peter Pollmann Pumpen GmbH in den 60er Jahren</b>	<b>31</b>
1. Der erste Teil der Fallstudie	31
2. Situativer Hintergrund der Peter Pollmann Pumpen GmbH	42
2.1. Marktverhältnisse	42
2.2. Gestaltungsprinzipien der Peter Pollmann Pumpen GmbH	42

2.2.1. Effektivität und Effizienz des unternehmerischen Handelns	43
2.2.2. Allgemeine tayloristische Gestaltungsprinzipien	43
3. Gestaltungsansätze der Peter Pollmann Pumpen GmbH in der Produktion	47
3.1. Entscheidungen im Montagebereich – Fließbandaustaktung	47
3.1.1. Konzeptionelle Grundlagen der Ablaufplanung	48
3.1.2. Modell zur Fließbandaustaktung	49
3.2. Entscheidungen in der Gießerei – Losgrößenbestimmung	59
3.2.1. Problemstellung	59
3.2.2. Erster Modellansatz – Isolierte Losgrößenbestimmung	60
3.2.2.1. Modellgrundlage	60
3.2.2.2. Modellanwendung	63
3.2.2.3. Interpretation der Modellergebnisse	64
3.2.3. Zweiter Modellansatz – Zeitlich koordinierte Losgrößenbestimmung	67
3.2.3.1. Modellgrundlage	67
3.2.3.2. Modellanwendung	69
3.3. Anpassungsprobleme in der Dreherei	71
3.3.1. Zeitliche und intensitätsmäßige Anpassung	71
3.3.2. Anpassung der Drehmaschine	73
3.3.3. Abstimmung von Produktion und Absatz	77
4. Beschreibung der Koordinationsprobleme in den 60er Jahren	80

## **C. Aufbruch in neue Geschäftsfelder in den 70er und 80er Jahren** **83**

1. Der zweite Teil der Fallstudie	83
2. Der Perspektivenwechsel in den 70er und 80er Jahren als Folge des Wandels vom Verkäufer- zum Käufermarkt	98
3. Die Marketingplanung der Peter Pollmann Pumpen GmbH	100
3.1. Zum Zusammenhang von strategischer und operativer Marketingplanung	100
3.2. Strategische Marketingplanung	101
3.2.1. Instrumente der strategischen Marketingplanung	101
3.2.2. Strategische Marketingplanung in der Fallstudie	107
3.2.2.1. Gap- bzw. Lückenanalyse und Ansoff-Matrix	107
3.2.2.1.1. Das Grundkonzept der Gap-Analyse und Ansoff-Matrix	107
3.2.2.1.2. Die Anwendung der Gap-Analyse bei der Peter Pollmann Pumpen GmbH	110

3.2.2.1.3.	Kritische Würdigung der Gap-Analyse und der Ansoff-Matrix	112
3.2.2.1.4.	Kritische Würdigung der Anwendung von Gap-Analyse und Ansoff-Matrix bei der Peter Pollmann Pumpen GmbH	115
3.2.2.2.	Portfolio-Analyse	117
3.2.2.2.1.	Das Grundkonzept der Portfolio-Analyse	117
3.2.2.2.2.	Die Anwendung bei der Peter Pollmann Pumpen GmbH	121
3.2.2.2.3.	Kritische Würdigung der Portfolio-Analyse	127
3.2.2.2.4.	Kritik an der Anwendung der Portfolio-Analyse bei der Peter Pollmann Pumpen GmbH	130
3.2.2.3.	Zusammenfassende Bewertung der strategischen Marketingplanung der Peter Pollmann Pumpen GmbH	130
3.3.	Operative Absatzplanung	135
3.3.1.	Absatzprogrammplanung	136
3.3.1.1.	Die Ermittlung des optimalen Absatzprogramms	136
3.3.1.2.	Grundsätzliche Bewertung der Absatzprogrammplanung bei der Peter Pollmann Pumpen GmbH	144
3.3.1.3.	Zur Stabilität des optimalen Absatzprogramms	147
3.3.1.4.	Beurteilung zusätzlicher Informationen	150
3.3.1.5.	Ermittlung des Absatzprogramms bei alternativen Preis-Mengen-Kopplungen	152
3.3.2.	Vertriebswegeplanung	156
3.3.2.1.	Vertriebswegeplanung für den deutschen Markt	156
3.3.2.2.	Vertriebswegeplanung für den niederländischen Markt	160
4.	Beschreibung der Koordinationsprobleme in den 70er und 80er Jahren	162

## **D. Das Komplexitätsproblem der Peter Pollmann Pumpen GmbH in den 90er Jahren** **165**

1.	Der dritte Teil der Fallstudie	165
2.	Situationsanalyse der Peter Pollmann Pumpen GmbH: Ursachen für die Komplexität in der Planung	186
2.1.	Der Marktwandel	186
2.2.	Durch den Marktwandel induzierte Veränderung des Zielsystems	187
2.3.	Komplexität als Folge des Marktwandels	188
2.3.1.	Zielkomplexität	190
2.3.2.	Kundenkomplexität	192

2.3.3. Variantenkomplexität	192
2.3.4. Teilekomplexität und Komplexität des Fertigungssystems	193
2.3.5. Koordinationskomplexität	194
2.4. Erlös- und Kostenwirkungen steigender Komplexität	196
2.5. Maßnahmen zur Komplexitätsbeherrschung und -reduktion	200
3. Controlling-Instrumente zur Komplexitätsbeherrschung	202
3.1. Anforderungen an das Controlling-Instrumentarium der Peter Pollmann Pumpen GmbH	202
3.2. Eignung der Zuschlagskalkulation als Grundlage komplexitätstreibender Entscheidungen	203
3.2.1. Zuschlagskalkulation auf Vollkostenbasis	203
3.2.2. Deckungsbeitragsrechnung (Zuschlagskalkulation auf Teilkostenbasis)	208
3.3. Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung	210
3.4. Prozeßkostenrechnung	212
3.4.1. Vorgehensweise	212
3.4.2. Kritik	214
3.5. Investitionsrechnung	215
4. Organisatorische Maßnahmen zur Komplexitätsbeherrschung	218
4.1. Zum Zusammenhang von Organisation und Planung	218
4.1.1. Merkmale von Organisationen	218
4.1.1.1. Spezialisierung	219
4.1.1.2. Entscheidungsdelegation	221
4.1.1.3. Koordination	222
4.1.2. Auswirkungen des Organisationskonzeptes auf die Komplexität in der Planung	224
4.2. Organisationskonzept und Reorganisationsmöglichkeiten der Peter Pollmann Pumpen GmbH unter Komplexitätsgesichtspunkten	225
4.2.1. Das allgemeine Organisationskonzept	225
4.2.1.1. Kennzeichen der Unternehmensorganisation	225
4.2.1.2. Möglichkeiten zur übergeordneten Reorganisation	227
4.2.1.2.1. Vor- und Nachteile einer divisionalen Organisation für das Unternehmen	227
4.2.1.2.2. Beurteilung von Maßnahmen zur Verringerung des Grades der vertikalen Integration	230
4.2.2. Funktionsspezifische Organisationsprobleme	230
4.3. Die Organisation des Vertriebs	231
4.3.1. Merkmale der augenblicklichen Vertriebsorganisation	231

4.3.1.1.	Das komplexe Absatzkanalsystem des Unternehmens	231
4.3.1.2.	Ursachen für das augenblickliche Konzept	233
4.3.1.3.	Problembereiche des Vertriebskonzeptes	233
4.3.2.	Reorganisationsmöglichkeiten	236
4.3.2.1.	Reorganisation des Absatzkanalsystems	236
4.3.2.2.	Reorganisation der Vertriebssteuerung	237
4.4.	Die Organisation der Fertigung	239
4.4.1.	Entkopplung von Ressourcen und das Konzept der Fertigungssegmentierung	239
4.4.1.1.	Fertigungsorganisation	240
4.4.1.2.	Entkopplung durch organisatorische Maßnahmen	243
4.4.1.3.	Segmentierungsvorschläge für die Peter Pollmann Pumpen GmbH	246
4.4.2.	Dezentralisierungsansätze in der Fertigung	249
4.4.3.	Reduzierung der Komplexität durch das Produktions- und Produktkonzept	252
4.4.4.	Einsatz von Informationssystemen in der Fertigung	255
4.4.5.	Flexibilitätpotentiale in der Fertigung	257
4.4.5.1.	Dimensionen der Flexibilität	258
4.4.5.2.	Ökonomische Konsequenzen der Flexibilität	259
4.4.5.3.	Der Einsatz von flexibel automatisierten Fertigungssystemen	260
5.	Qualitätsmanagement zur Komplexitätsbeherrschung	263
5.1.	Entwicklung des Qualitätsverständnisses	263
5.1.1.	Qualität durch Kontrolle	263
5.1.2.	Statistische Qualitätssicherung	265
5.1.3.	Funktionsübergreifende und mitarbeiterorientierte Qualitätsansätze	267
5.1.4.	Unternehmensübergreifendes Qualitätsverständnis	267
5.2.	Totales Qualitätsmanagement (TQM) als integratives Konzept	271
5.3.	Umsetzung des Qualitätsverständnisses bei der Peter Pollmann Pumpen GmbH	273
5.3.1.	Qualitätsverständnis bei der Peter Pollmann Pumpen GmbH	273
5.3.2.	Umsetzung des Qualitätsmanagements am Beispiel der Sortimentsgestaltung	275
5.3.3.	Die Konkretisierung von Kundenwünschen mit der Conjoint-Analyse und dem Quality Function Deployment	281
6.	Beschreibung der Koordinationsprobleme in den 90er Jahren	288

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>291</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>295</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>297</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>305</b>