

Inhaltsverzeichnis

1. Problemstellung, Ziel und Aufbau der Arbeit	1
2. Bedeutung und Abgrenzung der Neuproduktentstehung	3
2.1. Zur Bedeutung von neuen industriellen Produkten und deren Entstehung	3
2.1.1. Der Begriff "Neuprodukt"	3
2.1.2. Neuprodukte und Unternehmenserfolg	7
2.1.3. Risiken, Mißerfolge und deren Ursachen	13
2.1.4. Entwicklungstendenzen	17
2.2. Neuproduktentstehung als Objektbereich	24
2.2.1. Positionierung der Neuproduktentstehung in der Unternehmung	24
2.2.2. Neuproduktentstehung als spezifischer Innovationsprozeß	27
2.2.3. Der Objektbereich als phasenstrukturierter Entscheidungsprozeß	31
2.2.3.1. Darstellung und Abgrenzung des Objektbereiches	31
2.2.3.2. Ein Fallbeispiel	38
2.2.4. Charakterisierung einzelner Phasen der Neuproduktentstehung	42
2.3. Effektivität und Effizienz der Neuproduktentstehung	46
3. Management und Controlling der Neuproduktentstehung als Teil des Managementsystems der Unternehmung	49
3.1. Managementsystem der Unternehmung	49
3.1.1. Zum Begriff und Inhalt "Management"	49
3.1.2. Komponenten des Managementsystems der Unternehmung	51
3.1.3. Unternehmensphilosophie und Unternehmenspolitik	56
3.1.4. Zieldifferenzierung im Managementsystem der Unternehmung	62
3.1.5. Unternehmenskultur	66
3.2. Management der Neuproduktentstehung	69
3.2.1. Management der Neuproduktentstehung als Teilbereich des Managements der Unternehmung	69
3.2.2. Planung und Kontrolle der Neuproduktentstehung als Instrument des Managements	72
3.2.2.1. Begriffliche und inhaltliche Abgrenzung der "Planung und Kontrolle"	72
3.2.2.2. Planung und Kontrolle der Neuproduktentstehung	80
3.2.3. Neuproduktbezogenes Planungs- und Kontrollsystem	83
3.2.4. Strategische Planung und Kontrolle der Neuproduktentstehung	91
3.2.4.1. Strategische Planung der Neuproduktentstehung	91
3.2.4.2. Strategische Kontrolle der Neuproduktentstehung	97
3.2.5. Operative Planung und Kontrolle der Neuproduktentstehung	106
3.2.5.1. Planung und Kontrolle des gesamtunternehmensbezogenen Neuproduktentstehungsprogramms	106
3.2.5.2. Planung und Kontrolle von Neuproduktprojekten	113

3.3. Controlling der Neuproduktentstehung	123
3.3.1. Zum Begriff und Inhalt "Controlling"	123
3.3.2. Controlling-Konzeption	126
3.3.2.1. Controlling als Bestandteil des Managementsystems der Unternehmung	126
3.3.2.2. Strategisches und operatives Controlling	136
3.3.3. Controlling der Neuproduktentstehung als Teil des Controllings der Unternehmung	139
3.3.4. Strategisches und operatives Controlling der Neuproduktentstehung	140
3.3.4.1. Strategisches Controlling der Neuproduktentstehung	140
3.3.4.2. Koordination zwischen strategischer und operativer Managementebene	145
3.3.4.3. Controlling von Neuproduktprojekten	149
4. Ziele des Managements und des Controllings der Neuproduktentstehung	156
4.1. Grundlagen	156
4.2. Normative Ebene der Neuproduktentstehung	159
4.2.1. Innovationskonzept	159
4.2.2. Managementkonzept	163
4.3. Strategische Ebene der Neuproduktentstehung	167
4.3.1. Erfolgspotentiale der Neuproduktentstehung	167
4.3.2. Marktorientierte Produktkonzeption	170
4.3.3. Kundenorientierte Qualität	176
4.3.4. Wettbewerbsorientierte Prozeßkonzeption	186
4.3.5. Innovationsorientiertes Managementsystem	195
4.3.6. Rahmenbedingungen für die strategischen Zielsetzungen der Neuproduktentstehung	206
4.4. Zielsystem der Neuproduktentstehung	209
4.4.1. Grundstruktur des Zielsystems der Neuproduktentstehung	209
4.4.2. Unmittelbar neuproduktbezogene Erfolgsvoraussetzungen	211
4.4.3. Neuproduktunabhängige Erfolgsvoraussetzungen	217
4.4.4. Formulierung des Zielsystems der Neuproduktentstehung	218
4.5. Verfahren zur Ziellreichung	223
4.5.1. Verfahrensdarstellung	223
4.5.2. Beispielrechnungen	229
4.5.2.1. Alternativenbeurteilung	229
4.5.2.2. Soll/Wird-Vergleich	241
5. Schlußbetrachtung	248
Literaturverzeichnis	249

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1.2./1:	Erfolgsdimensionen	8
Abb. 2.1.2./2:	Strategische Lücke	11
Abb. 2.1.3./1:	FuE-Gesamtaufwendungen in der Bundesrepublik Deutschland	15
Abb. 2.1.4./1:	Zusammenhang zwischen Produktentstehungs- und Produktlebensdauer	18
Abb. 2.1.4./2:	Chancen und Risiken von Führer- und Folgerstrategien	20
Abb. 2.1.4./3:	Führer-/Folger-Strategievarianten	21
Abb. 2.2.1./1:	Wertkette	24
Abb. 2.2.3.1./1:	Produktentstehungszyklus	32
Abb. 2.2.3.1./2:	Kostenverursachung und Kostenfestlegung	37
Abb. 2.2.3.2./1:	Entstehungsprozeß eines neuen Fahrzeuges	39
Abb. 2.2.4./1:	Charakterisierung einzelner Phasen der Neuproduktentstehung	44
Abb. 2.3./1:	Effizienz und Effektivität der Neuproduktentstehung	47
Abb. 3.1.2./1:	Hierarchische Systembegriffe	51
Abb. 3.1.3./1:	Unternehmenspolitik	59
Abb. 3.1.4./1:	Zielpyramide	64
Abb. 3.1.5./1:	Zeitliche Verteilung von Designänderungen	68
Abb. 3.2.2.1./1:	Phasen und Teilfunktionen des Planungs- und Kontrollprozesses	74
Abb. 3.2.2.1./2:	Informationsstände in Entscheidungssituationen	77
Abb. 3.2.2.1./3:	Kontrollarten	79
Abb. 3.2.2.2./1:	Zusammenhang zwischen Produktzyklus und Planungs- und Kontrollprozeß	80
Abb. 3.2.3./1:	Planungsdimensionen	84
Abb. 3.2.3./2:	Merkmale strategischer und operativer Planung	86
Abb. 3.2.3./3:	Neuproduktentstehungsbezogenes Planungs- und Kontrollsystem	88
Abb. 3.2.4.1./1:	Strategie der Neuproduktentstehung im Gesamtzusammenhang der Unternehmensstrategien	93
Abb. 3.2.4.1./2:	Alternative Produkt-Markt-Strategien	95
Abb. 3.2.4.2./1:	Strategische Kontrolle	105
Abb. 3.2.5.1./1:	Schritte der Planung des Programms zur Neuproduktentstehung	108
Abb. 3.2.5.1./2:	Prioritäten-Matrix	109
Abb. 3.2.5.1./3:	Zuordnung von Projekten zu Funktionsbereichen	111
Abb. 3.2.5.2./1:	Schema von Projektphasen in Relation zum Planungs- und Kontrollprozeß sowie Produktzyklus	114
Abb. 3.2.5.2./2:	Schrittfolge zur Detaillierung eines PSP	117
Abb. 3.2.5.2./3:	Zusammenhang zwischen Projektstrukturplan, Arbeitspaketen, Vorgängen und Netzplan	118
Abb. 3.3.2.1./1:	Controlling im Managementsystem der Unternehmung	128
Abb. 3.3.4.1./1:	Modell der strategischen Planung und Kontrolle	140
Abb. 3.3.4.1./2:	Hierarchische Stufung und Interdependenzen der strategischen Planung und Kontrolle	143
Abb. 3.3.4.2./1:	Budgetierung der Neuproduktentstehungskosten im Gegenstromverfahren	147
Abb. 3.3.4.2./2:	Stufen des Zero-Base-Budgeting	148
Abb. 3.3.4.3./1:	Projektbericht	154
Abb. 3.3.4.3./2:	Projektdeckungsrechnung	155

Abb. 4.2.1./1:	Grundsatzentscheidungen	161
Abb. 4.3.1./1:	Erfolgspotentiale der Neuproduktentstehung	168
Abb. 4.3.3./1:	Übereinstimmung von Leistungen und Kundenanforderungen	179
Abb. 4.3.4./1:	Abgrenzung der Komponenten des Versorgungssystems der Unternehmung	189
Abb. 4.3.4./2:	Unternehmensübergreifende Logistik	192
Abb. 4.3.4./3:	CIM Konzeption	194
Abb. 4.3.5./1:	Eindimensionale verrichtungs- und objektorientierte Spezialisierung der Neuproduktentstehung	197
Abb. 4.3.5./2:	Einbindung der Neuproduktentstehung in die Matrixorganisation	199
Abb. 4.3.5./3:	Ansatz des Reverse Engineering	202
Abb. 4.3.5./4:	Simultaneous Engineering	203
Abb. 4.3.6./1:	Rahmenbedingungen des Branchenwettbewerbs	207
Abb. 4.4.1./1:	Grundstruktur des Zielsystems der Neuproduktentstehung	210
Abb. 4.4.2./1:	Neuproduktbezogene Leistungen der Fertigungsvorbereitung	212
Abb. 4.4.2./2:	Vorgehensweise beim Target Costing	213
Abb. 4.4.2./3:	Wertkette und Target Costing	214
Abb. 4.4.4./1:	Zielsystem der Neuproduktentstehung mit Symbolen	219
Abb. 4.5.2.1./1:	Zielsystem mit Gewichtungen	230
Abb. 4.5.2.1./2:	Zugehörigkeitsfunktion Gehaltskosten $Z_M^{(k IVa,1)}$	232
Abb. 4.5.2.1./3:	Zugehörigkeitsfunktion Produktentstehungszeit $Z_M^{(t IVa,1)}$	233
Abb. 4.5.2.1./4:	Zugehörigkeitsfunktion Aufbau einer Produktforschung $Z_M^{(m IVb,1)}$	237
Abb. 4.5.2.1./5:	Zielsystem mit SOLL-Größen	240
Abb. 4.5.2.2./1:	Gegenüberstellung von Soll- und Wird-Größen für die Teilziele des Zielkriteriums IVa	242
Abb. 4.5.2.2./2:	Gegenüberstellung von Soll- und Wird-Größen für die Teilziele des Zielkriteriums IVb	244
Abb. 4.5.2.2./3:	Gegenüberstellung von Soll- und Wird-Größen für die Zielkriterien der 3. Zielebene	245
Abb. 4.5.2.2./4:	Gegenüberstellung von Soll- und Wird-Größen für die Zielkriterien der 1. und 2. Zielebene	246

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1.4./1:	Länderspezifischer Vergleich von Innovationszeiten und Innovationskosten	23
Tab. 4.3.3./1:	Qualitätsschaffende und -sichernde Instrumente der technisch-konstruktiven Produktentwicklung	182
Tab. 4.3.3./2:	Qualitätsschaffende und -sichernde Instrumente der Fertigungsvorbereitung	183
Tab. 4.3.3./3:	Qualitätsschaffende und -sichernde Instrumente in der Fertigung	184
Tab. 4.4.2./1:	Kostenzielausprägungen zur Schaffung unmittelbar neuproduktbezogener Erfolgsvoraussetzungen	215
Tab. 4.5.2.1./1:	Beitrag der Neuprodukt-Alternative 1 zur Schaffung von unmittelbar neuproduktbezogenen Erfolgsvoraussetzungen des Erfolgspotentials "Marktorientierte Produktkonzeption"	231
Tab. 4.5.2.1./2:	Beitrag der Neuprodukt-Alternative 2 zur Schaffung von unmittelbar neuproduktbezogenen Erfolgsvoraussetzungen des Erfolgspotentials "Marktorientierte Produktkonzeption"	234
Tab. 4.5.2.1./3:	Zielbeiträge alternativer Neuproduktprojekte zur 4. Zielebene	234
Tab. 4.5.2.1./4:	Zielbeiträge alternativer Neuproduktprojekte zur 3. Zielebene	235
Tab. 4.5.2.1./5:	Zielbeiträge alternativer Neuproduktprojekte zur 2. Zielebene	235
Tab. 4.5.2.1./6:	Beitrag der neuproduktunabhängigen Projekt-Alternative 1 zur Schaffung der neuproduktunabhängigen Erfolgsvoraussetzungen des Erfolgspotentials "Marktorientierte Produktkonzeption"	236
Tab. 4.5.2.1./7:	Beitrag der neuproduktunabhängigen Projekt-Alternative 2 zur Schaffung der neuproduktunabhängigen Erfolgsvoraussetzungen des Erfolgspotentials "Marktorientierte Produktkonzeption"	237
Tab. 4.5.2.1./8:	Zielbeiträge relativ vorteilhafter neuproduktunabhängiger Projekte zur 4. Zielebene	238
Tab. 4.5.2.1./9:	Zielbeiträge relativ vorteilhafter neuproduktunabhängiger Projekte zur 3. Zielebene	238
Tab. 4.5.2.1./10:	Zielbeiträge relativ vorteilhafter neuproduktunabhängiger Projekte zur 2. Zielebene	239
Tab. 4.5.2.2./1:	Wird-Größen für die Teilziele des Zielkriteriums IVa	242
Tab. 4.5.2.2./2:	Wird-Größen für die Teilziele des Zielkriteriums IVb	243
Tab. 4.5.2.2./3:	Wird-Größen der Zielkriterien der 4. Zielebene	244
Tab. 4.5.2.2./4:	Wird-Größen der Zielkriterien der 3. Zielebene	244
Tab. 4.5.2.2./5:	Wird-Größen der Zielkriterien der 1. und 2. Zielebene	245