

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
A. Betriebliche Entscheidungsinterdependenzen und die Rolle der Koordination in der Betriebswirtschaft	1
I. Das Konzept der Entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre	1
1. Modelle als Basis der Generierung von Handlungsempfehlungen	2
2. Das klassische Planungsschema zur Abbildung gut strukturierter Entscheidungsprobleme	3
3. Schlecht strukturierte Entscheidungsprobleme und Koordination	4
II. Koordination dynamischer, nicht-linearer, nicht-additiver Systeme	10
1. Das Koordinationsproblem	10
1.1. Koordination als zentrales Problem der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre	10
1.2. Die Definition des zu koordinierenden Systems	13
1.3. Koordinationserschwerende Einflussfaktoren	13
1.3.1. Nicht-Linearität und Nicht-Additivität	13
1.3.2. Knappheiten	16
1.3.3. Dynamik	16
1.3.4. Unvollkommene Informationen	19
2. Formen der Koordination	21
3. Determinanten des Koordinationsbedarfs	25
3.1. Grad der Komplexität	25
3.2. Organisatorische Strukturen	27
3.3. Strukturierungsgrad der Probleme	29
3.4. Intensität der Dynamik	30
III. Zum Aufbau der Fallstudie	31
B. Die Entwicklung der Unternehmensführung in der Peter Pollmann Pumpen GmbH	35
I. Die Situation in den 1960er Jahren	35

1. Der erste Teil der Basisfallstudie	35
2. Situativer Hintergrund der Peter Pollmann Pumpen GmbH	46
2.1. Marktverhältnisse	46
2.2. Gestaltungsprinzipien der Peter Pollmann Pumpen GmbH	46
2.2.1. Effektivität und Effizienz des unternehmerischen Handelns	47
2.2.2. Allgemeine tayloristische Gestaltungsprinzipien	47
3. Gestaltungsansätze der Peter Pollmann Pumpen GmbH in der Produktion	51
3.1. Entscheidungen im Montagebereich – Fließbandaustaktung	52
3.1.1. Konzeptionelle Grundlagen der Ablaufplanung	52
3.1.2. Modell zur Fließbandaustaktung	53
3.2. Entscheidungen in der Gießerei – Losgrößenbestimmung	62
3.2.1. Problemstellung	62
3.2.2. Erster Modellansatz – Isolierte Losgrößenbestimmung	63
3.2.2.1. Modellgrundlage	63
3.2.2.2. Modellanwendung	66
3.2.2.3. Interpretation der Modellergebnisse	67
3.2.3. Zweiter Modellansatz – Zeitlich koordinierte Losgrößenbestimmung	70
3.2.3.1. Modellgrundlage	70
3.2.3.2. Modellanwendung	72
3.3. Anpassungsprobleme in der Dreherei	74
3.3.1. Zeitliche und intensitätsmäßige Anpassung	74
3.3.2. Anpassung der Drehmaschine	75
3.3.3. Abstimmung von Produktion und Absatz	79
4. Beschreibung der Koordinationsprobleme in den 1960er Jahren	82
II. Aufbruch in neue Geschäftsfelder in den 1970er und 1980er Jahren	85
1. Der zweite Teil der Basisfallstudie	85
2. Der Perspektivenwechsel in den 1970er und 1980er Jahren als Folge des Wandels vom Verkäufer- zum Käufermarkt	100
3. Die Marketingplanung der Peter Pollmann Pumpen GmbH	102
3.1. Zum Zusammenhang von strategischer und operativer Marketingplanung	102
3.2. Strategische Marketingplanung	105
3.2.1. Instrumente der strategischen Marketingplanung	105
3.2.2. Strategische Marketingplanung in der Fallstudie	111

3.2.2.1.	Gap- bzw. Lückenanalyse und Ansoff-Matrix	111
3.2.2.1.1.	Das Grundkonzept der Gap-Analyse und Ansoff-Matrix	111
3.2.2.1.2.	Die Anwendung der Gap-Analyse bei der Peter Pollmann Pumpen GmbH	114
3.2.2.1.3.	Kritische Würdigung der Gap-Analyse und der Ansoff-Matrix	116
3.2.2.1.4.	Kritische Würdigung der Anwendung von Gap-Analyse und Ansoff-Matrix bei der Peter Pollmann Pumpen GmbH	119
3.2.2.2.	Portfolio-Analyse	121
3.2.2.2.1.	Das Grundkonzept der Portfolio-Analyse	121
3.2.2.2.2.	Die Anwendung bei der Peter Pollmann Pumpen GmbH	125
3.2.2.2.3.	Kritische Würdigung der Portfolio-Analyse	130
3.2.2.2.4.	Kritik an der Anwendung der Portfolio-Analyse bei der Peter Pollmann Pumpen GmbH	133
3.2.2.3.	Zusammenfassende Bewertung der strategischen Marketingplanung der Peter Pollmann Pumpen GmbH	133
3.3.	Operative Absatzplanung	138
3.3.1.	Absatzprogrammplanung	139
3.3.1.1.	Die Ermittlung des optimalen Absatzprogramms	139
3.3.1.2.	Grundsätzliche Bewertung der Absatzprogrammplanung bei der Peter Pollmann Pumpen GmbH	148
3.3.1.3.	Zur Stabilität des optimalen Absatzprogramms	152
3.3.1.4.	Beurteilung zusätzlicher Informationen	155
3.3.1.5.	Ermittlung des Absatzprogramms bei alternativen Preis-Mengen-Kopplungen	157
3.3.2.	Vertriebswegeplanung	161
3.3.2.1.	Vertriebswegeplanung für den deutschen Markt	161
3.3.2.2.	Vertriebswegeplanung für den niederländischen Markt	165
4.	Beschreibung der Koordinationsprobleme in den 1970er und 1980er Jahren	167

III. Das Komplexitätsproblem der Peter Pollmann Pumpen GmbH in den 1990er Jahren	169
1. Der dritte Teil der Basisfallstudie	169
2. Situationsanalyse der Peter Pollmann Pumpen GmbH: Ursachen für die Komplexität in der Planung	190
2.1. Der Marktwandel	190
2.2. Durch den Marktwandel induzierte Veränderung des Ziel- systems	191
2.3. Komplexität als Folge des Marktwandels	192
2.3.1. Zielkomplexität	194
2.3.2. Kundenkomplexität	196
2.3.3. Variantenkomplexität	196
2.3.4. Teilekomplexität und Komplexität des Fertigungs- systems	197
2.3.5. Koordinationskomplexität	198
2.4. Erlös- und Kostenwirkungen steigender Komplexität	200
2.5. Maßnahmen zur Komplexitätsbeherrschung und -reduktion	204
3. Controlling-Instrumente zur Komplexitätsbeherrschung	206
3.1. Anforderungen an das Controlling-Instrumentarium der Peter Pollmann Pumpen GmbH	206
3.2. Eignung der Zuschlagskalkulation als Grundlage komplexitätstreibender Entscheidungen	207
3.2.1. Zuschlagskalkulation auf Vollkostenbasis	207
3.2.2. Deckungsbeitragsrechnung (Zuschlagskalkulation auf Teilkostenbasis)	212
3.3. Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung	214
3.4. Prozesskostenrechnung	216
3.4.1. Vorgehensweise	216
3.4.2. Kritik	218
3.5. Investitionsrechnung	219
4. Organisatorische Maßnahmen zur Komplexitätsbeherrschung	223
4.1. Zum Zusammenhang von Organisation und Planung	223
4.1.1. Merkmale von Organisationen	223
4.1.1.1. Spezialisierung	224
4.1.1.2. Entscheidungsdelegation	226
4.1.1.3. Koordination	227
4.1.2. Auswirkungen des Organisationskonzeptes auf die Komplexität in der Planung	229

4.2.	Organisationskonzept und Reorganisationsmöglichkeiten der Peter Pollmann Pumpen GmbH unter Komplexitätsgesichtspunkten	230
4.2.1.	Das allgemeine Organisationskonzept	230
4.2.1.1.	Kennzeichen der Unternehmensorganisation	230
4.2.1.2.	Möglichkeiten zur übergeordneten Reorganisation	232
4.2.1.2.1.	Vor- und Nachteile einer divisionalen Organisation für das Unternehmen	232
4.2.1.2.2.	Beurteilung von Maßnahmen zur Verringerung des Grades der vertikalen Integration	235
4.2.2.	Funktionsspezifische Organisationsprobleme	235
4.3.	Die Organisation des Vertriebs	236
4.3.1.	Merkmale der augenblicklichen Vertriebsorganisation	236
4.3.1.1.	Das komplexe Absatzkanalsystem des Unternehmens	236
4.3.1.2.	Ursachen für das augenblickliche Konzept	238
4.3.1.3.	Problembereiche des bestehenden Vertriebskonzeptes	238
4.3.2.	Reorganisationsmöglichkeiten	241
4.3.2.1.	Reorganisation des Absatzkanalsystems	241
4.3.2.2.	Reorganisation der Vertriebssteuerung	242
4.4.	Die Organisation der Fertigung	245
4.4.1.	Entkopplung von Ressourcen und das Konzept der Fertigungssegmentierung	245
4.4.1.1.	Fertigungsorganisation	246
4.4.1.2.	Entkopplung durch organisatorische Maßnahmen	248
4.4.1.3.	Segmentierungsvorschläge für die Peter Pollmann Pumpen GmbH	252
4.4.2.	Dezentralisierungsansätze in der Fertigung	255
4.4.3.	Reduzierung der Komplexität durch das Produktions- und Produktkonzept	258
4.4.4.	Einsatz von Informationssystemen in der Fertigung	261
4.4.5.	Flexibilitätpotenziale in der Fertigung	263
4.4.5.1.	Dimensionen der Flexibilität	264
4.4.5.2.	Ökonomische Konsequenzen der Flexibilität	265
4.4.5.3.	Der Einsatz von flexibel automatisierten Fertigungssystemen	266
5.	Qualitätsmanagement zur Komplexitätsbeherrschung	269
5.1.	Entwicklung des Qualitätsverständnisses	269
5.1.1.	Qualität durch Kontrolle	269
5.1.2.	Statistische Qualitätssicherung	271

5.1.3. Funktionübergreifende und mitarbeiterorientierte Qualitätsansätze	273
5.1.4. Unternehmensübergreifendes Qualitätsverständnis	273
5.2. Total Quality Management (TQM) als integratives Konzept	277
5.3. Umsetzung des Qualitätsverständnisses bei der Peter Pollmann Pumpen GmbH	279
5.3.1. Qualitätsverständnis bei der Peter Pollmann Pumpen GmbH	279
5.3.2. Umsetzung des Qualitätsmanagements am Beispiel der Sortimentsgestaltung	281
5.3.3. Die Konkretisierung von Kundenwünschen mit der Conjoint-Analyse und dem Quality Function Deployment	287
6. Beschreibung der Koordinationsprobleme in den 1990er Jahren	294
IV. Im neuen Jahrtausend wird alles anders	297
1. Koordination in der Supply Chain	297
2. Weitere wertschöpfungsübergreifende Koordinationskonzepte	302
2.1. Outsourcing	303
2.2. Postponement	308
2.3. Produktdesign	318
3. Vision 2010	322
C. Übungsfallstudien	327
I. „Das Firmenjubiläum“	329
II. „Der Bullwhip-Effekt“	339
Abbildungsverzeichnis	349
Tabellenverzeichnis	353
Literaturverzeichnis	355
Stichwortverzeichnis	363