

Koppelman: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

12.09.2007

5. Komplexität (letzter Punkt)

- **Zielaspekte** lassen sich gliedern in

- **Angebotsaspekte**

Produktleistungswandel, d.h. Anpassung an (technische) Entwicklung

- ⇒ ZARA hat etwa alle 1–2 Wochen ein vollständig neues Sortiment
- ⇒ Benetton nutzt ein Kassensystem mit zentraler Datenhaltung, es werden mit Hilfe der so generierten Nachfragedaten die ausschließlich weiß gefertigten Pullover bedarfsgerecht eingefärbt

Individualisierungsgrad

- ⇒ IKEA vs. ligne roset

Produktgefährdung

und

- **Nachfrageaspekte**

Bedarfsdichte

- ⇒ von vielen gewünscht (Aldi)

Bedarfsweite

- ⇒ geographisches Auftreten der Nachfrage

Bedarfsmenge

- ⇒ wieviel wird pro Kunde davon umgesetzt

Bedarfsintensität

- ⇒ wie groß ist die Wichtigkeit der Lieferung für den Kunden (z.B. wichtiges Teil in der KFZ-Produktion, ohne das die Herstellung stockte)
- ⇒ Apotheken halten ein Sortiment mit Preisbindung, weil womöglich bei Nichtlieferung die Gesundheit eines Menschen auf dem Spiel steht

- die **Entscheidungsfindung**

kann mit einem Wenn-Dann-Raster unterstützt werden

Wenn-Komponente → Bedingungs- komponente	A	B	C
Dann-Komponente → Handlungskomponente			
1			
2			
3			

- Es gibt dem Grunde nach zwei **Entscheidungsfelder**

- Entscheidungsfeld **konstitutionelle Entscheidungen**

- ⇒ Rechtsform, Standort
 - ⇒ Porsche hat eine Holding englischen Zuschnitts gegründet, in der Porsche selbst und die VW-Beteiligung sind; dabei wird der VW-Betriebsrat geradezu entmachtet, weil zahlenmäßig geringere Porsche-Beschäftigte (zahlenmäßig größere) VW-Mitarbeiter betreffende Entscheidungen dominieren

- die **Rechtsformwahl ...**

- ... hat großen Einfluss auf den **Machterhalt**

- in der Henkel KGaA können Kommanditisten durch Komplementäre überstimmt werden

- ... beeinflusst, ob und in welchem Maße

- Informationen nach Außen dringen**

- eine AG ist mit strengen Auflagen berichtspflichtig

- ... bedingt die **steuerlichen Rahmenbedingungen**

- eine Personengesellschaft ist günstiger

- ... legt den **Haftungsrahmen** fest

- eine PG ist gefährdeter

- bei der **Standortwahl** unterscheidet man ...

- ... nach der **Leistungsversorgung**

- das Lebensmittelhandwerk¹ muss nah am Kunden sein

- ... nach der **Leistungserstellung**

- an manchen Orten kann man aufgrund des Umfelds „gut“ produzieren (z.B. Kleiderherstellung in Wuppertal wg. der Wasserversorgung durch die Wupper), wobei sehr unterschiedliche Umfeldbedingungen Priorität haben können: Infrastrukturbedingungen im Bezug auf Verkehr, Lärmresistenz usw. usf.

- hohe Energiekosten erschweren Aluminium- und Kupferproduktion stark; rohstoff-, personal- oder energieintensive Produktion muss besonders auf entsprechenden Nachschub vor Ort achten: so findet man in Köln eher Versicherungsmitarbeiter als in Stuttgart; Universitätsnähe fördert bestimmte Unternehmensansiedlungen, die auf personellen Nachschub im akademischen Milieu angewiesen sind

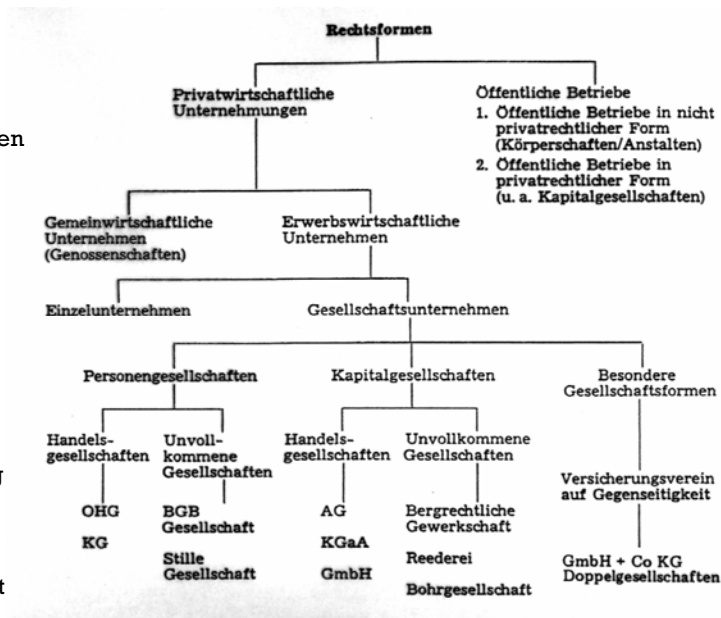
- ... nach der **Leistungsverwertung**

- Handelsunternehmen warben mit „nahe am königlichen Hofe“, was soviel hieß wie „dort, wo die Entscheidungen gefällt werden“

- auch: vor Ort kann man u. U. mehr verkaufen, z.B. dann, wenn Unternehmen direkt in Russland produzieren anstatt Waren dorthin zu exportieren, ergo: Markterschließung durch Produktionsstandortwahl

- ... nach **Imagevorteilen**

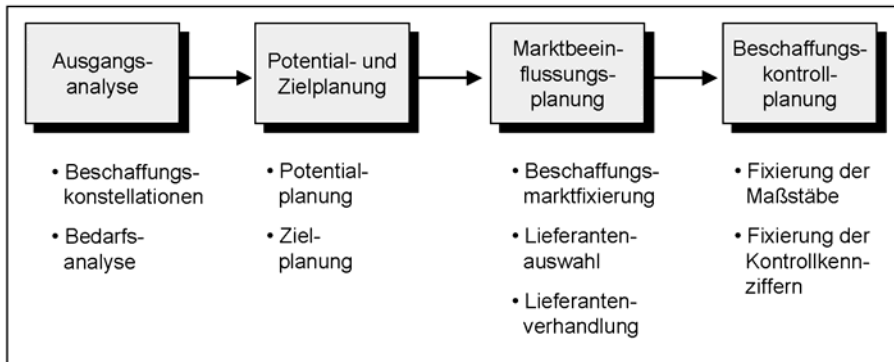
- Remscheid: Werkzeug, Solingen: Messer und Scheren, Florenz und Paris: Mode



¹ Bäcker, Metzger, ...

■ **Entscheidungsfeld *iterative*² Entscheidungen**

- iterative Entscheidungen sind typischerweise
 - Ziel-/ Strategiewahl
 - Absatzentscheidungen
 - Produktionsentscheidungen
 - Beschaffungsentscheidungen
 - Finanzentscheidungen
 - Personalentscheidungen
 - ...

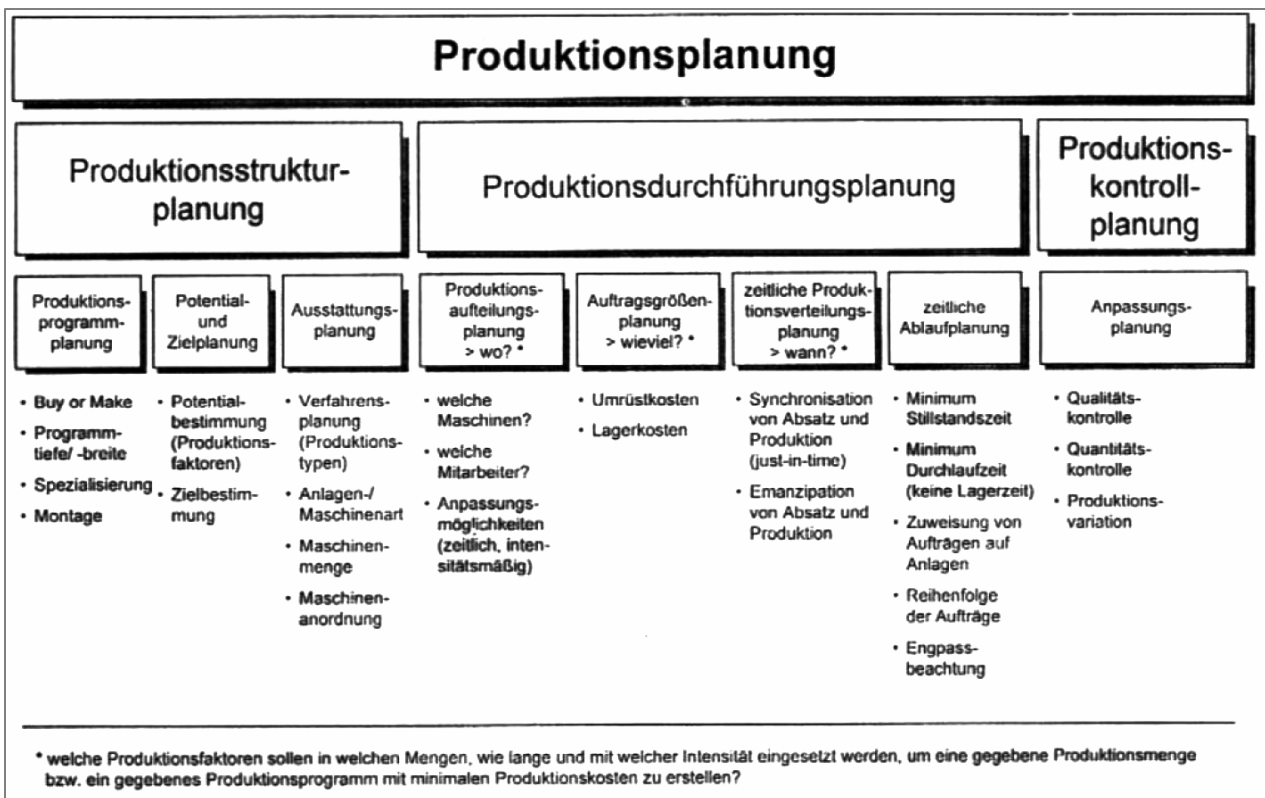


- **aktuell** gibt es in der **Beschaffung** („supplier chain management“) wegen steigender Preise Schwierigkeiten: Stahl, Milch, ...; im Absatz gibt es konstante Preise bei guten Verkäufen
- „**early warning system**“ notwendig, um Schwierigkeiten von Zulieferern zeitig erkennen zu können; dafür können bestimmte Informationsflüsse vereinbart werden
- bei der Analyse der **Bedarfsanforderungen** geht es nicht darum, was irgendjemand (oder irgendeine Abteilung) haben möchte, sondern um dasjenige, was bei Analyse der gesamten Prozeßkette richtig ist, sonst gilt „Quatsch optimiert bleibt Quatsch“
- China bekommt aktuell in der **Beschaffungsmarktfixierung** Probleme
 - bei der Lieferantenauswahl gibt es die Tendenz, möglichst wenige Zulieferer zu nutzen, weil mit jedem zusätzlichen Partner die „Pflegekosten“ stiegen
 - bei Lieferantenverhandlungen zu „tricksen“ ist out, man arbeitet partnerschaftlich zusammen und setzt Buying-/ Selling-Teams ein
 - „das Beschaffer-/ Lieferanten-Verhältnis ähnelt einer Ehe“
 - für den Smart gibt es 9 Lieferanten, die sich alle auf die geplanten Kapazitäten einstellen mussten und wegen der geringen Verkaufszahlen nun nicht ausgelastet sind
 - man fixiert und wendet Kontroll-Maßstäbe an

das **Tätigkeitsfeld** sollte **nicht zu eng** definiert werden, um für Entwicklungen offen zu sein

- heute frieren Seen nicht mehr zu; ein Hersteller von Schlittschuhen sollte die Möglichkeit haben, auf die Produktion von Inline-Skates umzusteigen
- die deutsche Fahrradindustrie war trotz vorzüglicher technischer Qualität in Schwierigkeiten geraten, weil sie den Umschwung nicht mitmachte, dass Fahrradfahren nicht mehr Ernst ist, sondern Fun

² sich wiederholend, zum Beispiel „iterativer Suchprozess“, funktional-strukturelle Theorie, Systemtheorie



- in der **Personal-Bedarfsplanung** ist zu analysieren, welche Personal-**Qualitäten** und **-Quantitäten wann** zur Verfügung stehen müssen und dann das Delta zu den bestehenden HR festzustellen
- bei der **Personal-Beschaffung** ist zu unterscheiden, ob das Personal von **Innen** oder von **Außen** beschafft werden soll
 - bei Procter & Gamble werden Vakanzen hauptsächlich durch eigene MA besetzt, um so die Guten im Unternehmen zu halten
 - im Ggs. dazu werden bei Unilever Praktikanten als billige Arbeitskräfte ausgenutzt
 - die Pflege des eigenen Unternehmensimage' und der eigenen gesellschaftlich-sozialen Verpflichtungen lockt und bindet gute Mitarbeiter

- Literaturempfehlung für die Prüfungsvorbereitung: Schierenbeck und Koppelman