

Bernhard Swoboda  
Rolf Weiber

# Grundzüge betrieblicher Leistungsprozesse

Marketing, Innovation, Produktion,  
Logistik und Beschaffung

Vahlen

## **Zum Inhalt:**

Die Gestaltung der Leistungsprozesse, also der primären Wertschöpfungsfunktionen, spielt eine zentrale Rolle für die Leistungsfähigkeit und den Erfolg von Unternehmen. Zentral sind dabei vor allem Kundenorientierung/Marketing sowie Forschung und Entwicklung/Innovation (Marktbearbeitungs-Prozesse). Auf dieser Basis gestalten erfolgreiche Unternehmen idealtypisch Wertschöpfungsfunktionen wie Produktion, Logistik und Beschaffung (Supply Chain-Prozesse).

Das Buch ist nach dem Muster kunden- und marktorientierter Unternehmen aufgebaut und geht von der Absatzmarkt Betrachtung aus. Es führt in die grundlegenden Ansätze und Methoden des modernen Managements der Leistungsprozesse ein, erklärt Zusammenhänge in der Praxis und vermittelt zugleich das grundlegende betriebswirtschaftliche Wissen. Das Buch richtet sich an Studierende und Entscheidungsträger.

## **Schwerpunkte:**

- Markt- und prozessorientierte Wertschöpfungserstellung und Leistungsprozesse
- Gestaltung der Marktbearbeitungs-Prozesse: Marketing, Innovation und deren Interdependenzen
- Gestaltung der Supply Chain-Prozesse: Produktion, Logistik, Beschaffung und deren Interdependenzen

## **Zu den Autoren:**

**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.

# Grundzüge betrieblicher Leistungsprozesse

Marketing, Innovation, Produktion,  
Logistik und Beschaffung

von

Prof. Dr. Bernhard Swoboda

und

Prof. Dr. Rolf Weiber

# 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 Grundlagensstudiums 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.

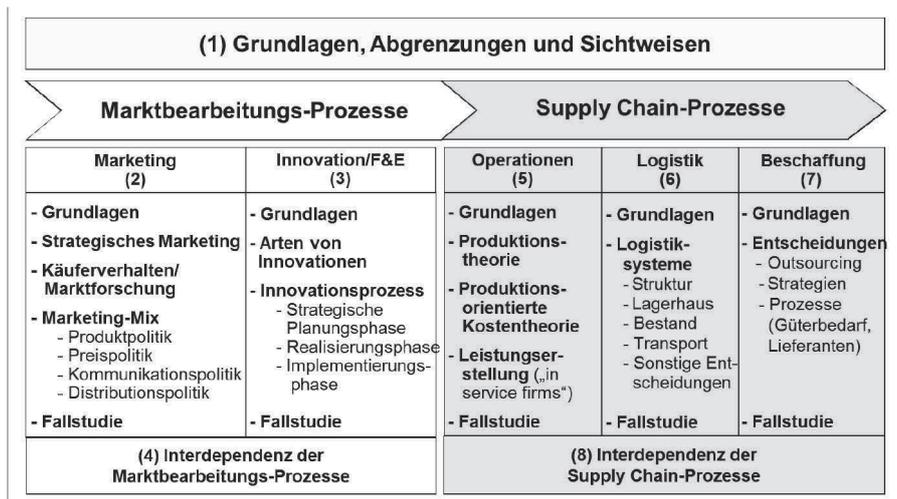
Die BWL hat zum Ziel, die Vorgehensweisen und insbesondere Handlungsweisen der Akteure in Betrieben zu beschreiben, Wirkungszusammenhänge zu erklären und damit Hilfestellungen für betriebliche Entscheidungen zu liefern. Die Komplexität realer Betriebe und deren Einbindung in vielfältige gesellschaftliche 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 Zweiteilung 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 unternehmenn 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

<b>A. Gegenstand</b> .....	1
<b>B. Grundlegende Sichtweisen</b> .....	1
I. Erkenntnisobjekt der BWL: Wirtschaften in Betrieben .....	1
II. Funktionen bzw. Aktivitäten von Betrieben und Unternehmen .....	5
III. Ausgewählte Erklärungsansätze der Betriebswirtschaftslehre .....	6
<b>C. Unternehmen als Werte schaffende Systeme</b> .....	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. Wertschöpfungssysteme, 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
<b>D. Fallstudie: Zara</b> .....	25
I. Darstellung des Unternehmens .....	25
II. Geschäftsmodell: Integrierte, reaktionsschnelle Value Chain .....	26
III. Fazit und Ausblick .....	32
<b>E. Literatur und Übungsfragen</b> .....	33

## Zweites Kapitel

### Marktbearbeitungs-Prozess: Marketing als Wertschöpfungsaktivität

<b>A. Gegenstand</b> .....	35
<b>B. Einführende Grundlagen</b> .....	35
I. Von der Absatzwirtschaft zum marktorientierten Führungskonzept .....	35

II.	Bedeutung und Zielsetzungen des Marketing .....	37
<b>C.</b>	<b>Kaufverhaltens- und Marktforschung als Grundlagen des Marketing</b> .....	<b>43</b>
I.	Käuferverhalten .....	43
II.	Marktforschung .....	50
<b>D.</b>	<b>Entscheidungsfelder im Strategischen Marketing</b> .....	<b>52</b>
I.	Phasen der strategischen Marketingplanung .....	52
II.	Bestimmung der strategischen Stoßrichtung .....	54
III.	Umwelt- und Unternehmensanalysen .....	57
<b>E.</b>	<b>Entscheidungsfelder in den Instrumentalbereichen</b> .....	<b>64</b>
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
<b>F.</b>	<b>Fallstudie: Marketing der Sparkasse</b> .....	<b>86</b>
I.	Darstellung des Unternehmens .....	86
II.	Marketing bei der Sparkasse .....	87
III.	Fazit und Ausblick .....	90
<b>G.</b>	<b>Literatur und Übungsfragen</b> .....	<b>91</b>

### Drittes Kapitel

#### Marktbearbeitungs-Prozess: Innovation/Forschung & Entwicklung als Wertschöpfungsaktivität

<b>A.</b>	<b>Gegenstand</b> .....	<b>93</b>
<b>B.</b>	<b>Einführende Grundlagen</b> .....	<b>93</b>
I.	Ziele, Bedeutung und Entwicklungstendenzen von Innovation und F&E .....	93
II.	Quellen der Innovation .....	96
<b>C.</b>	<b>Arten von Innovationen</b> .....	<b>98</b>
<b>D.</b>	<b>Phasen eines systematischen Innovationsprozesses</b> .....	<b>100</b>
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
<b>E. Fallstudie: Innovationsmanagement bei Schreiner Group GmbH &amp; Co. KG.....</b>	<b>124</b>
I. Darstellung des Unternehmens .....	124
II. Von der Technologie zur Innovation.....	125
III. Fazit und Ausblick.....	128
<b>F. Literatur und Übungsfragen .....</b>	<b>129</b>

**Viertes Kapitel**

**Interdependenzen zwischen den Marktbearbeitungs-Prozessen**

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

**Fünftes Kapitel**

**Supply Chain-Prozess: Operationen als Wertschöpfungsaktivität**

<b>A. Gegenstand .....</b>	<b>139</b>
<b>B. Einführende Grundlagen.....</b>	<b>139</b>
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
<b>C. Entscheidungen der traditionellen Produktionstheorie .....</b>	<b>150</b>
I. Grundbegriffe .....	150
II. Grundlagen von Produktionsfunktionen.....	152
III. Substitutionale Produktionsfunktion – Grundmodell .....	154
IV. Limitationale Produktionsfunktion – Grundmodell .....	158
<b>D. Entscheidungen der produktionsorientierten Kostentheorie.....</b>	<b>159</b>

I.	Kostenisiquanten 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
<b>E.</b>	<b>Charakteristika der Leistungserstellung bei Dienstleistungsunternehmen</b> .....	<b>169</b>
I.	Definitionsansätze und Grundverständnis von Dienstleistungen .....	169
II.	Besonderheiten der Leistungserstellung bei Dienstleistungen .....	170
III.	Individualisierung des Leistungserstellungsprozesses .....	172
<b>F.</b>	<b>Fallstudie: Fertigungsprozesse bei der Gildemeister AG</b> .....	<b>176</b>
I.	Darstellung des Unternehmens .....	176
II.	Leitlinien der Fertigung und Montagesysteme .....	177
III.	Fazit und Ausblick .....	180
<b>G.</b>	<b>Literatur und Übungsfragen</b> .....	<b>181</b>

## Sechstes Kapitel

### Supply Chain-Prozess: Logistik als Wertschöpfungsaktivität

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

**Siebentes Kapitel****Supply Chain-Prozess: Beschaffung als Wertschöpfungsaktivität**

<b>A. Gegenstand</b> .....	215
<b>B. Einführende Grundlagen</b> .....	215
I. Grundbegriffe und Ziele .....	215
II. Bedeutung und Entwicklungstendenzen .....	218
<b>C. Entscheidungstatbestände in der Beschaffung</b> .....	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
<b>D. Fallstudie: Beschaffung bei der Nestlé Deutschland AG</b> .....	238
I. Darstellung des Unternehmens .....	238
II. Strategien, Prozesse und Lieferantenmanagement .....	239
III. Fazit und Ausblick .....	243
<b>E. Literatur und Übungsfragen</b> .....	244

**Achtes Kapitel****Interdependenzen zwischen Supply Chain-Prozessen**

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

# Abkürzungsverzeichnis

ABWL	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
AG	Aktiengesellschaft
Anm. d. Verf.	Anmerkung der Verfasser
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BCG	Boston Consulting Group
BMW	Bayrische Motoren Werke
BRIC	Brasilien, Russland, Indien, China
BSC	Balanced Scorecard
Bspw.	Beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
Bzgl.	Bezüglich
Bzw.	Beziehungsweise
Ca.	Circa
CEO	Chief Executive Officer
CIM	Computer Integrated Manufacturing
Co. KG	Compagnie Kommanditgesellschaft
CO <sub>2</sub>	Carbon dioxide
CPFR	Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment
CRM	Customer Relationship Management
CRP	Continuous Replenishment
C/D	Cobb/Douglas
D.h.	Das heißt
DB	Deckungsbeitrag (Gesamt)
db	Stückdeckungsbeitrag
DV	Elektronische Datenverarbeitung
EBIT	Earnings before Interests and Taxes
E-Business	Electronic Business
E-Commerce	Electronic Commerce
E-Mail	Electronic Mail
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EWM	Extended Warehouse Management“
E-Procurement	Electronic Procurement
ERP	Enterprise resource planning
Etc.	Et cetera
EU	Europäische Union
EUR	Euro
Evtl.	Eventuell
F&E	Forschung & Entwicklung
f.	folgende

ff.	fortfolgende
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
Ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkte Haftung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
I&K	Information und Kommunikation
I.d.R.	In der Regel
I.e.S.	Im engeren Sinne
I.H.v.	In Höhe von
I.S.	Im Sinne
I.S.v.	Im Sinne von
I.w.S.	Im weiteren Sinne
ID	Identification
IT	Informationstechnologie
JiT	Just-in-Time
Jg.	Jahrgang
JV	Joint Ventures
KartG	Kartellgesetz
Kfz	Kraftfahrzeug
KG	Kommanditgesellschaft
KI	Künstliche Intelligenz
KKV	Komparativer Konkurrenz-Vorteil
km	Kilometer
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
Lkw	Lastkraftwagen
M&A	Mergers & Acquisitions
M-Commerce	Mobile Commerce
MII	Manufacturing Integration and Intelligence
Mio.	Millionen
MNU	Multinationale Unternehmen
Mrd.	Milliarden
NGO	Non-Governmental Organization
No.	Number
Nr.	Nummer
O.Ä.	oder Ähnliches
O.g.	Oben genannte/t/s
O.J.	ohne Jahrgang
Outsourcing	Outside Resource Using
P.a.	per anno
PAF	Preisabsatzfunktion
PPS	Produktionsplanungs- und -steuerungs Systeme
PC	Personal Computer
Pkw	Personenkraftwagen
PoS	Point of Sale

Pp	Pages
PR	Public Relations
PwC	Pricewaterhouse Coopers
Q	Bestellmenge
Qm	Quadratmeter
R&D	Research and Development
RDB	Deckungsbeitrag
Rd.	Rund
RFID	Radio Frequency Identification
RL	Regionallager
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SBWL	Spezielle Betriebswirtschaftslehre
SCM	Supply Chain-Management
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategische Geschäftsfelder
Sog.	Sogenannte/r/s
SOR	Stimulus-Organism-Response
SRM	Supplier-Relationship-Management
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
TM	Transportation Management
TCO	Total Cost of Ownership
TV	Television
U.Ä.	Und Ähnliche/s/r
U.a.	Und andere, unter anderem
US	United States
USD	US-Dollar
USP	Unique Selling Proposition
Usw.	und so weiter
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
v.a.	vor allem
Vgl.	Vergleiche
VMI	Vendor-Managed Inventory
Vol.	Volume
Vs.	Versus
WOTS	Weakness, Opportunities, Threats, Strengths
WTO	World Trade Organization
WWS	Warenwirtschaftssystem
Www	World Wide Web
Z.B.	Zum Beispiel
Z.T.	Zum Teil
ZE	Produktionszeiten
ZEK	Betriebsstunden
ZL	Zentrallager
Zzgl.	Zuzüglich

# Erstes Kapitel

## Grundlagen, Abgrenzungen und Sichtweisen

### A. Gegenstand

Eine Betrachtung des Managements von Leistungsprozessen setzt zunächst ein grundlegendes Verständnis der Charakteristika von Betrieben und Unternehmen voraus sowie deren betrieblichen Funktionen und Güter-/Finanzbewegungen. Hierzu gehören die Kenntnisse wichtiger Prinzipien des wirtschaftlichen Handelns in Betrieben und Unternehmen sowie der grundlegenden Erklärungsansätze für dieses Handeln.

Ein konzeptioneller Entwurf des Wertschöpfungs- bzw. Leistungsprozesses erfordert eine vertiefte Auseinandersetzung mit Wertkettenansätzen und -aktivitäten von Betrieben und Unternehmen. Hierzu gehören sowohl die traditionellen industriellen Wertschöpfungs- und Wertkettenbetrachtungen als auch die Erweiterungen dieser in Richtung einer eher modernen Sichtweise von Wertschöpfungsprozessen, die Interdependenzen zwischen Wertschöpfungsfunktionen und Wirtschaftspartnern bzw. Dienstleistern akzentuiert. Hierauf aufbauend ist die Kenntnis grundlegender Unternehmensziele und -strategien unerlässlich, da diese die Gestaltung der Leistungsprozesse bestimmen. Den Abschluss des Kapitels bildet eine umfassende Fallstudie, welche die Wechselbeziehungen zwischen den vielfältigen Facetten integrierter Leistungsprozesse in Wertschöpfungsketten und deren Wettbewerbs- und Erfolgsrelevanz verdeutlicht. Es schließen sich Hinweise für vertiefende Literaturquellen und Übungsfragen an.

### B. Grundlegende Sichtweisen

#### I. Erkenntnisobjekt der BWL: Wirtschaften in Betrieben

Die Zielsetzung der BWL, die Funktion von Betrieben unter Wirtschaftlichkeitsaspekten zu analysieren, erfordert eine Reihe von Festlegungen, die mit unterschiedlichen – sehr weiten vs. sehr engen – Auffassungen verbunden werden können (siehe hierzu auch Abschnitt B.III. des Ersten Kapitels). Nachfolgend werden allgemeine Festlegungen getroffen, die den Grundlagen des Managements betrieblicher Leistungsprozesse Rechnung tragen und weit gehenden Konsens finden dürften. In Anlehnung an Köhler/Küpper/Pfingsten (2007, Sp. 136) wird unter „Betriebswirtschaftslehre“ in diesem Buch folgender Sachverhalt verstanden.

*Die Betriebswirtschaftslehre (BWL) beschäftigt sich mit Betrieben, in denen für bestimmte Ziele über knappe Mittel disponiert werden muss, sodass sich Entscheidungsprobleme des wirtschaftlichen Ressourceneinsatzes und der effizienten Zielerreichung ergeben. Sie versucht dabei wirtschaftliches Handeln in Betrieben zu beschreiben und zu erklären.*

**Betriebe** und **Unternehmen** sind Wirtschaftssubjekte für welche die Erstellung von Leistungen mit dem Ziel der Fremdbedarfsdeckung charakteristisch ist; im Gegensatz zu **pri-**

**vaten Haushalten** (auch Endverbraucher, Konsumenten, Privatnachfrager genannt), deren Ziel die Eigenbedarfsdeckung ist, d.h. Leistungen werden zur Deckung des eigenen Bedarfs nachgefragt oder selbst erbracht. Im Unterschied zu Haushalten erbringen Betriebe und Unternehmen damit Leistungen i.d.R. gegen Entgelt für Dritte (z.B. Endverbraucher, andere Betriebe und Unternehmen). Betriebe sind von Unternehmen zu unterscheiden. Dies kann anhand deren Einbettung in unterschiedliche rechtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen, d.h. in eine spezifische Wirtschaftsordnung bzw. in ein Wirtschaftssystem erfolgen. Extremtypen konträrer Wirtschaftssysteme sind

- die **Marktwirtschaft** im Sinne einer liberalen Wirtschaftsordnung, die den Wirtschaftssubjekten Vertragsfreiheit und Privateigentum garantiert, und
- die **Zentrale Planwirtschaft** im Sinne einer sozialistischen Wirtschaftsordnung mit Zentralsteuerung und Staatseigentum.

In beiden Wirtschaftssystemen sind

1. die Kombination von Produktionsfaktoren zur Leistungserstellung,
2. das Einhalten des Wirtschaftlichkeitsprinzips und
3. die Wahrung des finanziellen Gleichgewichts (Zahlungsfähigkeit)

prinzipielle Voraussetzungen für nachhaltige betriebliche Leistungserstellung. Gutenberg (1979a, S. 9f.) spricht dabei von **systemindifferenten Merkmalen** eines Betriebes, d.h. von Merkmalen, die sowohl für marktwirtschaftliche Betriebe (d.h., Unternehmen) als auch planwirtschaftliche Betriebe (d.h., Organe der Gesamtwirtschaft) gelten.

Zu 1: Gutenberg unterscheidet zwei Typen von Produktionsfaktoren: Elementarfaktoren und dispositiver Faktor. Die **Elementarfaktoren** umfassen menschliche (objektbezogene) Arbeitsleistung, Betriebs- bzw. Arbeitsmittel sowie Werkstoffe. Die Erstellung von Leistungen erfordert immer die Kombination eines Minimums an Arbeitsleistung mit mindestens einem der Elementarfaktoren, Betriebsmittel (z.B. Anlagen, Maschinen, Werkzeuge) oder Werkstoffe (z.B. Rohstoffe, Materialien, Vorprodukte). Ohne die Kombination von Elementarfaktoren ist eine Leistungserstellung grundsätzlich nicht möglich, weshalb die Elementarfaktoren auch als „produktive Faktoren“ bezeichnet werden. Die Arbeitsleistung wird von Gutenberg in eine objektbezogene und eine **dispositive Arbeitsleistung** unterteilt: Während die objektbezogene Arbeitsleistung der Leistungserstellung dient und den Elementarfaktoren zugerechnet wird, werden die Aufgaben der betrieblichen Leitung und Lenkung als besondere und ganz spezifische Form menschlicher Arbeitsleistung angesehen und auf Grund ihrer hohen Bedeutung für den betrieblichen Erfolg zum eigenständigen Produktionsfaktor deklariert und damit von den Elementarfaktoren abgegrenzt. Dieser „**dispositive Faktor**“ wird typischerweise von Führungskräften (Unternehmern bzw. vom Management) in Unternehmen wahrgenommen.

Zu 2: Mit dem zweiten systemindifferenten Merkmal von Betrieben wird herausgestellt, dass sich die Handlungsweisen in Betrieben am sog. **Wirtschaftlichkeitsprinzip** bzw. **ökonomischen Prinzip** orientieren. Aufbauend auf den (Primär- und Sekundär-) Bedürfnissen sowie Tatbeständen der Güterknappheit in Betrieben und dem Verständnis des Wirtschaftens i.S. einer Disposition über knappe Güter, die geeignet sind Bedürfnisse zu erfüllen, wird das Wirtschaftlichkeitsprinzip formuliert, d.h.

- mit gegebenem Mitteleinsatz den größtmöglichen Erfolg erreichen (**Maximalprinzip**),
- ein gegebenes Ziel mit geringstmöglichem Mitteleinsatz erreichen (**Minimalprinzip**),
- als Verbindung beider Sichtweisen ein generelles Extremum anzustreben.

Analog zum ökonomischen Prinzip ist die Annahme, dass die Wirtschaftsakteure (Haushalte und Betriebe) bei rationalem Verhalten nach dem sog. Nettonutzenprinzip agieren, d.h. werden der Mitteleinsatz mit „Opfer“ und der Erfolg mit „Nutzen“ gleichgesetzt, so lassen sich Wirtschaftlichkeitsprinzip und Nettonutzenprinzip ineinander überführen.

*Das **ökonomische Prinzip** (Wirtschaftlichkeitsprinzip) besagt, dass die Handlungsweisen von Akteuren dann wirtschaftlich sind, wenn sie nach der Maxime handeln, ein bestimmtes Ziel mit dem geringstmöglichen Mitteleinsatz (sog. Minimalprinzip) zu erreichen bzw. mit einem gegebenen Mitteleinsatz einen größtmöglichen Erfolg (sog. Maximalprinzip) anzustreben.*

*Nach dem **Nettonutzenprinzip** wird die Differenz zwischen dem Nutzen einer Handlung und den mit der Handlung verbundenen Opfern maximiert und Auswahlentscheidungen an der Erzielung eines maximalen Nettonutzens orientiert. Es gilt:*

$$\text{Nettonutzen} = \text{Nutzen} - \text{Opfer} \rightarrow \text{max!}$$

Zu 3: Neben der Kombination von Produktionsfaktoren und der Wirtschaftlichkeit mit diesen Faktoren (d.h. Verhältnis zwischen Handlungsergebnis, so Output, und erforderlichem Mitteleinsatz, so Input bzw. Ressourcen) bildet die Gewährleistung des **finanziellen Gleichgewichts** das dritte systemindifferente Merkmal von Betrieben. Gemeint ist hiermit i.w.S. eine Mindestbedingung unternehmerischer Existenz, nämlich die Vermeidung der Vermögensauszerrung durch Dauerverluste und die Wahrung der Zahlungsfähigkeiten, d.h. langfristig muss gelten: Ertrag  $\geq$  Aufwand bzw. Einzahlung  $\geq$  Auszahlung.

Neben den systemindifferenten Merkmalen eines Betriebes nennt Gutenberg (1979a, S. 457ff.) **systembezogene Betriebsmerkmale**, die für Betriebe in Abhängigkeit der Wirtschaftsordnung (Marktwirtschaft oder zentrale Planwirtschaft) Gültigkeit besitzen. Während planwirtschaftliche Betriebe (Organe der Gesamtwirtschaft) gekennzeichnet sind durch das Prinzip des Gemeineigentums, einen zentralen Volkswirtschaftsplan (Organprinzip) und das Prinzip der Planerfüllung sind für Betriebe in Marktwirtschaften (also für Unternehmen) folgende Prinzipien konstituierend:

1. Prinzip des Privateigentums
2. Selbstbestimmung des Wirtschaftsplans (Autonomieprinzip)
3. Erwerbswirtschaftliches Prinzip.

*Als **Unternehmen** werden private Betriebe bezeichnet, die in marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnungen tätig sind und ihre Handlungsweisen an der Zielsetzung der Gewinnmaximierung ausrichten. Gewinnerzielung setzt im marktwirtschaftlichen Wettbewerb Zweierlei voraus, nämlich*

- die Eruiierung der Kundenwünsche und die Anpassung des Leistungsangebots an diese Wünsche und
- die strikte Anwendung des ökonomischen Prinzips, d.h. bspw. Ausschöpfung aller Kostensenkungspotentiale zur Erbringung kundengerechter Leistungen.

Das **Prinzip des Privateigentums** besagt, dass die Produktionsfaktoren im Eigentum derer sind, die das Kapital zu deren Beschaffung zur Verfügung stellen, während das **Autonomieprinzip** auf die eigenverantwortliche Planung der unternehmerischen Tätigkeiten unabhängig vom Staat abstellt. Das **erwerbswirtschaftliche Prinzip** stellt auf die zentrale Triebfeder bzw. die oberste Zielsetzung von Unternehmen ab, nämlich das Streben nach Gewinn. Formal resultiert der Gewinn aus der Differenz zwischen den vom Unternehmen

für seine erstellten Leistungen erzeugten Erlösen (Umsätze, Erträge) und den durch die Leistungserstellung im Unternehmen verursachten Kosten (Aufwendungen). Es gilt:

$$(1.1) \text{ Gewinn} = \text{Erlös} - (\text{Gesamt-})\text{Kosten}$$

Die Erlöse ( $p \cdot x$ ) resultieren aus der abgesetzten Menge ( $x$ ) und den dafür erzielten Preisen ( $p$ ). Demgegenüber spiegeln die Kosten den mit Preisen bewerteten Verbrauch an Produktionsfaktoren zur Erstellung von Leistungen und damit zur Erfüllung des Betriebszweckes wider. Mit Bezug auf die Ausbringungsmenge können die Kosten in von der erstellten Leistungsmenge (Ausbringungsmenge) unabhängige Kosten (sog. Fixkosten) und von der Ausbringungsmenge abhängige, d.h. mit ihr variierenden Kosten (sog. variable Kosten), unterschieden werden. Es gilt:

$$(1.2) \text{ Gesamtkosten} = \text{Fixkosten} + \text{variable Kosten} \leftrightarrow K = K_{\text{fix}} + k_v \cdot x$$

Allerdings ist zu betonen, dass die Gewinnbäume für Unternehmen nicht “in den Himmel wachsen“; denn Kunden zahlen hohe Preise i.d.R. auch nur für entsprechend aus ihrer Sicht gute Angebotsleistungen.

Neben den von Gutenberg herausgestellten systembezogenen Betriebsmerkmalen werden in der Literatur weitere Charakteristika von Unternehmen diskutiert, von denen hier auf die freiwillige **Übernahme von Marktrisiken** hingewiesen wird. Während in planwirtschaftlichen Systemen die Betriebe staatlich vorgegebene Produktionspläne erfüllen, ist in marktwirtschaftlichen Systemen die Abnahme der von Unternehmen erstellten Leistungen durch die Nachfrager mit Unsicherheit verbunden. Diese Unsicherheit kann reduziert werden, wenn die Unternehmen möglichst verlässliche Informationen über die (Absatz-) Märkte (Nachfrager und Konkurrenten) besitzen. Die Beschaffung dieser Informationen ist eine der zentralen Aufgaben im Marketing (vgl. hierzu das Zweite Kapitel). Ferner ist neben dem Gewinn auf Größen wie **Produktivität** (d.h. Ergiebigkeit der betrieblichen Faktorkombination, bestimmt aus dem Verhältnis von Output zu Input) und **Rentabilität** (d.h. Verhältnis einer Erfolgsgröße (z.B. Gewinn) zum eingesetzten Kapital einer Rechnungsperiode) zu verweisen. Beide Größen werden bilanziell gemessen.

#### Unternehmen in Deutschland: Hohe Bedeutung des Mittelstandes

Mittleren Unternehmen mit bis unter 500 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von bis zu 50 Mio. EUR (inklusive der Kleinunternehmen mit bis zu neun Beschäftigten) kommt eine besondere Bedeutung in Deutschland zu, denn kleine und mittlere Unternehmen (KMU) machen rd. 99,6% aller Unternehmen (ca. 3,6 Mio.) aus, erwirtschaften fast 40% der Umsätze, beschäftigen über 70% aller Beschäftigten und über 83% aller Auszubildenden und verantworten 52% der Nettowertschöpfung. Rund 95% aller Unternehmen sind Familienunternehmen, in denen eine Einheit von Eigentum und Leitung vorliegt (d.h. über 50% der Anteile eines Unternehmens hält eine Familie und Familienangehörige sind in der Geschäftsführung). KMU sind aus zwei Gründen besonders beachtenswert.

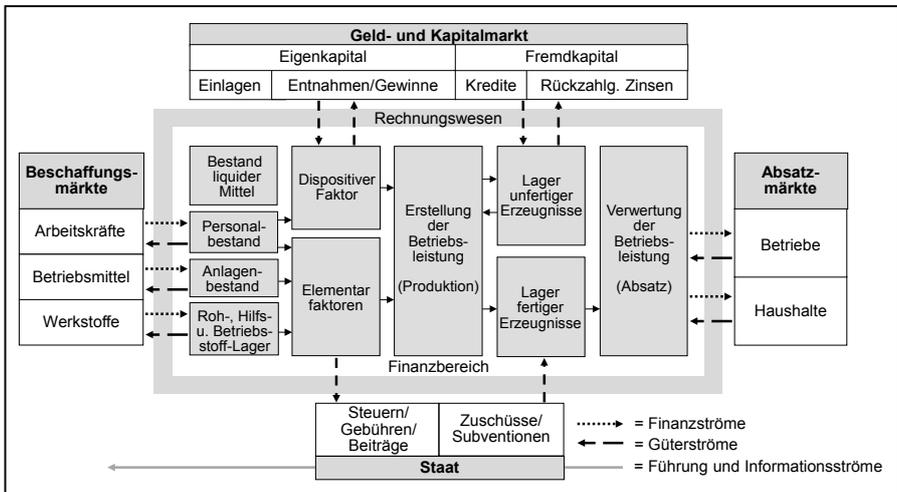
- Erstens ist der Mittelstand nicht nur das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, sondern auch eine wichtige Stütze der Exportwirtschaft, da ca. 98% der mehr als 350.000 deutschen Exporteure KMU sind. Bei ihnen steigt zudem die Zahl der inländischen Beschäftigten überproportional im Vergleich zu nur im Inland aktiven Unternehmen.
- Zweitens besteht das primäre Ziel von KMU und v.a. von Familienunternehmen (bei Gültigkeit des erwerbswirtschaftlichen Prinzips) oftmals im Fortbestehen des Unternehmens. KMU eifern nicht notwendigerweise einer Gewinnmaximierung nach, sondern verzichten auf objektiv zu erwartende Gewinne, wenn z.B. das Primärziel der Unternehmung aus Sicht der Eigentümer gefährdet wird.

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung, Bonn; [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org), 15. November 2012.

## II. Funktionen bzw. Aktivitäten von Betrieben und Unternehmen

Das betriebliche Geschehen wird von Gutenberg in die beiden Sphären der **Leistungserstellung** und der **Leistungsverwertung** untergliedert. Während die Aufgabe der Leistungserstellung in der Beschaffung von Produktionsfaktoren und deren Kombination besteht, ist der Leistungsverwertung die Aufgabe des Absatzes der erstellten Leistungen an die Nachfrager zugewiesen. Entsprechend wird ein klassischer, dreigeteilter Betriebsprozess von „Beschaffung, Produktion und Absatz“ postuliert. Abbildung 1.1 zeigt dieses „Durchlaufprinzip“ und zugleich die Beschaffungs- und Absatzmärkte sowie den Geld- und Kapitalmarkt und den Staat als Rahmen betrieblicher Aktivitäten. **Finanzen** bilden eine dritte wichtige Unternehmenssphäre.<sup>1</sup> Wie im Prinzip des finanziellen Gleichgewichts ausgeführt, kann ein Betrieb langfristig nur dann existieren, wenn er in der Lage ist, seine finanziellen Verpflichtungen zu erfüllen, da ansonsten auch der Durchführung von Leistungserstellung und Leistungsverwertung die Grundlage entzogen ist (vgl. bspw. Zentes/Swoboda/Morschett 2004).

Abbildung 1.1: Funktionen und Güter-/Finanzströme im Betrieb



Quelle: in Anlehnung an Wöhe/Döring 2010, S. 28.

Die Grundstruktur von betrieblichen Funktionen und Güter- sowie Finanzströmen bildet einen typischen Rahmen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre (ABWL) in der Problemstellungen in allen Funktionsbereichen des Betriebes behandelt werden – unabhängig von spezifischen Leistungsprogrammen oder der Zugehörigkeit zu Wirtschaftssektoren (Branchen). Dabei stehen funktionspezifische und -übergreifende Aspekte im Vordergrund (z.B. Planung und Entscheidung) sowie die Interdependenzen zwischen den unterschiedlichen Funktionsbereichen. Auf Grund der starken Ausdifferenzierung und Komplexität der betrieblichen Praxis entstanden historisch gesehen **Spezielle Betriebswirtschaftslehren** (SBWL), die eine institutionelle bzw. eine funktionelle Unterscheidung vornahmen. Institutionelle BWL behandeln analog zur ABWL alle Probleme der unter-

<sup>1</sup> Obige, wenn auch nur kurz geschilderten, Zusammenhänge haben Erich Gutenberg dazu bewegt, seine „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“ in drei Bände zu unterteilen: Band 1: Die Produktion (Erstauflage 1951), Band 2: Der Absatz (Erstauflage 1955), Band 3: Die Finanzen (Erstauflage 1969).

schiedlichen Bereiche eines Betriebes unter Beachtung sektoraler Besonderheiten (z.B. Handels-, Bank-, Industriebetriebslehre). Demgegenüber sind funktionelle BWL auf einzelne Betriebsfunktionen ausgerichtet und betrachten deren spezifische Besonderheiten und Probleme (z.B. Marketing, Forschung & Entwicklung (F&E), Produktion, Beschaffung, Logistik als primäre Wertschöpfungsfunktionen und Finanzen, Organisation, Personal, Rechnungswesen, Besteuerung als unterstützende Wertschöpfungsfunktionen).

Die Grundstruktur von betrieblichen Funktionen und hier insbesondere der primären Leistungserstellungsfunktionen (Beschaffung, Produktion und Absatz) folgt traditionell den betrieblichen Güterströmen, von der Beschaffung zur Produktion und dann zum Absatz. Demgegenüber zeigt die Managementpraxis der meisten Unternehmen, dass, erstens zunächst der Absatz als zentraler Engpass zu planen ist und dieses deterministisch auf die Produktions- und Beschaffungsplanung wirkt, und, dass, zweitens eine oft dominant isolierte Sicht und Optimierung einzelner betriebswirtschaftlicher Funktionen durch eine prozessuale Wertschöpfungssicht und -optimierung abgelöst wird. Letzteres kommt bei den Unternehmen zum Tragen, bei denen betriebliche Funktionen starke Interdependenzen aufweisen (z.B. Produktion, Beschaffung und Logistik sind nur noch schwer zu trennen und bilden eher integrierte Supply Chain-Prozesse; F&E und Marketing bilden einen in Bezug auf den Kunden zu gestaltenden, integrierten Marktbearbeitungs-Prozess). Dies kommt ferner bei den Unternehmen zum Tragen, die ihre Wettbewerbsposition und ihren Erfolg nicht auf der Exzellenz in einzelnen betrieblichen Funktion (z.B. Marketing), sondern auf aufeinander abgestimmten, integrierten Wertschöpfungskette (Value Chains) basieren (vgl. hierzu die Fallstudie von Zara am Ende des Ersten Kapitels). Eine derartige, komplexere aber strategisch relevante Sichtweise versucht dieses Buch zu vermitteln.

#### **Vorteilhaftigkeit der Verbindung von F&E und Marketing**

Die Vorteilhaftigkeit der Verbindung von F&E und Marketing resultiert aus der gemeinsamen Beteiligung am Innovationsprozess, bei dem es Aufgabe des Marketing ist potentielle Kundenbedürfnisse zu erkennen, den Innovationsprozess zu initiieren und zu begleiten und so dazu beizutragen, dass die Innovation auf eine entsprechende Kundennachfrage trifft. Die technische Verwirklichung der Innovation obliegt indessen der F&E. Diese Verbindungen bestehen sowohl für den Fall, dass die Innovation durch eine technische Neuerung angestoßen wird („technology push“) und „nur“ vom Marketing am Markt positioniert wird, als auch für den Fall, dass die Initiative vom Absatzmarkt stammt („market pull“) (vgl. Fisch 2001, S. 122).

Die enge intra-organisatorische Kooperation zwischen Marketing- und F&E-Verantwortlichen erhöht den Unternehmenserfolg, wobei der organisatorischen Integration (durch Verantwortungszuordnung) physische und ggf. geografische Barrieren (in multinationalen Unternehmen (MNU)) gegenüber stehen. V.a. beim marktinduzierten Innovationsprozess ist eine aktivitätenübergreifende Koordination erfolgsversprechend (vgl. Gerybadze 1998, S. 254ff.). Die Standortwahl für F&E-Einheiten wird wesentlich von der entsprechenden Nachfrage (z.B. in attraktiven Ländermärkten) beeinflusst, v.a. beim marktinduzierten Innovationsprozess (weniger bei der Grundlagenforschung, vgl. hierzu Boutellier/Gassmann/Zedtwitz 2008). Je nach Innovationsprozess ist eine geografische Konzentration beider Aktivitäten an einem Standort sinnvoll oder eine Konfiguration in entsprechender Nähe zu den wichtigsten Absatzmärkten. Diese Entscheidung ist bei MNU, die oft 100 und mehr Länder bearbeiten, enorm wichtig.

### **III. Ausgewählte Erklärungsansätze der Betriebswirtschaftslehre**

Wie bereits angedeutet, existieren in der BWL eine Vielzahl von Denkansätzen (z.B., produktivitätsorientierter, entscheidungsorientierter, systemtheoretischer, verhaltensorientierter, situativer, umweltorientierter, institutionsökonomischer Ansatz; vgl. Wöhe/Döring 2010, S. 15ff.; Weiber 2006, S. 88ff.), die jeweils versuchen, die Analyse der betrieblichen Probleme unter eine spezifische Leitidee bzw. Sichtweise zu stellen.

Von besonderer Bedeutung ist der bereits genannte von Gutenberg in den 1950er Jahren entwickelte **produktivitätsorientierte Ansatz**, nach dem betriebswirtschaftliche Analysen v.a. darauf gerichtet sein sollten, den Kombinationsprozess der Produktionsfaktoren zur Leistungserstellung zu analysieren und optimal zu gestalten. Dieser Ansatz kann als erstes Grundkonzept der BWL in den Nachkriegsjahren bezeichnet werden, durch das der betriebliche Prozess der Leistungserstellung und Leistungsverwertung erklärt werden soll. Die streng am betrieblichen Leistungsprozess orientierte und produktionstheoretisch fundierte Betrachtungsweise von Gutenberg führte zu der Kritik, dass seine theoretische und formale Analyse des betrieblichen Kombinationsprozesses den realen Entscheidungssituationen nur bedingt gerecht werden kann und insbesondere verhaltenswissenschaftliche Größen in Entscheidungsprozessen vernachlässigt.

Das führte Ende der 1960er Jahren des letzten Jahrhunderts zu dem insbesondere von Heinen (1969, S. 207ff.) forcierten **entscheidungsorientierten Ansatz**, der als Leitidee betriebswirtschaftlicher Fragestellungen die Abbildung betrieblicher Entscheidungssituationen und die Generierung geeigneter Entscheidungsregeln betrachtet. Durch entscheidungsorientierte Analysen sollen auch für die Unternehmen der Wirtschaftspraxis konkrete Entscheidungshilfen entwickelt werden. Allgemein liegt eine Entscheidungssituation immer dann vor, wenn unter bestimmten Umweltzuständen (Daten) aus mehreren Handlungsalternativen diejenige Alternative zu wählen ist, die am besten zur Zielerfüllung beiträgt. Als Umweltzustände werden dabei solche Einflussgrößen auf das Ergebnis einer Entscheidung bezeichnet, die durch den Entscheider nicht beeinflusst werden können (exogene Größen) und über deren tatsächliches Eintreten Unsicherheit besteht. Der Entscheidungsprozess kann dabei in drei Kernphasen unterschieden werden:

- Zielbildung und Formulierung des Entscheidungsproblems (Umweltzustände, Handlungsalternativen, Handlungskonsequenzen),
- Analyse der entscheidungsrelevanten Informationen und Alternativenbewertung,
- Auswahl der bestmöglichen Handlungsalternative (Entscheidungsregeln).

Allerdings unterstellt die streng entscheidungstheoretische Sicht zunächst rationales Entscheidungsverhalten der Akteure, was in der Folge zu der Forderung führte, auch **verhaltenswissenschaftliche Größen** (z.B. Motive, Wahrnehmungen, unvollkommene Informationen) in die Analyse von Entscheidungssituationen einzubeziehen. Dadurch entsteht zwar einerseits eine erhöhte Komplexität des Erkenntnisobjektes der BWL, andererseits sind aber auch realitätsnähere Analysen zu erhoffen. Zu bedenken ist dabei aber, dass der höhere Erklärungswert durch die Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Größen oftmals aber auch zu einer Entfernung von „rein“ ökonomischen Überlegungen führt. Der entscheidungsorientierte Ansatz kann aktuell als die dominante Denkrichtung in der BWL bezeichnet werden, wobei der Einbezug verhaltenswissenschaftlicher Konstrukte in den verschiedenen funktionellen BWL unterschiedlich stark erfolgt.

Eine weitere wichtige Denkrichtung in der BWL stellt der sog. **wertorientierte Ansatz** dar, der gleichzeitig auch eine prozessorientierte Sichtweise verfolgt. Das betriebliche Geschehen wird in unterschiedliche Prozesse untergliedert, die miteinander in Verbindung stehen und das gemeinsame Ziel der Wertschaffung durch die betrieblichen Aktivitäten verfolgen. Die Leitidee einer wertorientierten BWL wurde bereits von Nicklisch Ende der 1920er Jahre in seinem sog. Wertumlaufmodell formuliert (Nicklisch 1927, S. 121ff.; 1932, S. 38ff.). Danach sind die unternehmerischen Prozesse so zu steuern, dass es zu einer möglichst hohen Wertsteigerung kommt. Dabei werden zur betrieblichen Leistungserstellung die Werte der Produktionsfaktoren genutzt, um die Werte der Leistungsergebnisse (Produkte) zu schaffen. Allerdings haben Produkte erst dann einen Wert, wenn

sie zur Bedürfnisbefriedigung eingesetzt werden. Bedürfnisbefriedigung ist somit Voraussetzung für die Wertbildung. Damit stellt bereits Nicklich heraus, dass Unternehmen Wert letztendlich nur im Hinblick auf die Abnehmer schaffen können.

Im Rahmen dieses Buches wird der grundlegenden Strukturierung des betrieblichen Geschehens nach Gutenberg gefolgt, aber es wird zugleich eine entscheidungsorientierte Sicht eingenommen indem auf die Analyse der grundsätzlichen Entscheidungsprobleme im Bereich der betrieblichen Leistungsprozesse fokussiert wird. Als Leitidee zur Realisierung des betrieblichen Oberziels der Gewinnmaximierung wird dabei die Wertschaffung für die Nachfragerseite hervorgehoben, da ohne mit Preisbereitschaft ausgestattete Nachfrage die betrieblichen Aktivitäten immer nur Kostengrößen bleiben. Der Strukturierung der Elementarfaktoren, des dispositiven Faktors und der Sicht des Finanzwesens als elementare Sphäre folgend, resultieren drei Handlungsfelder: Leistungsprozesse (Leistungserstellung und -verwertung), Führungsprozesse und Finanzprozesse. Hinsichtlich des **ökonomischen Zielsystems** der Unternehmung (in Abgrenzung zu sozialen oder ökologischen Zielsystemen) wird die Gewinnmaximierung als Oberziel der unternehmerischen Aktivitäten betrachtet (siehe hierzu Abschnitt C.III. des Ersten Kapitels), dessen Realisierung in eine Vielzahl von Unterzielen zerlegt werden kann (z.B. für unterschiedliche Funktionen bzw. Aktivitäten, für unterschiedlichen Organisationsebenen im Betrieb). Wird weiterhin Gutenberg gefolgt, so lassen sich aus den drei systemindifferenten Merkmalen von Betrieben drei korrespondierende ökonomische Zielkategorien ableiten:

- **Leistungsziele** adressieren die betriebliche Leistungserstellung und zielen v.a. auf Art, Menge und Qualität der betrieblichen Leistungen ab. Beispiele für Leistungsziele sind etwa Produktions-, Absatz- und Marktanteilsziele.
- **Erfolgsziele** adressieren unmittelbar den ökonomischen Erfolg des Unternehmens, wobei die Zielgrößen auf gewinnrelevante Aspekte wie Umsatz-, Kosten-, Rentabilitäts- oder Wirtschaftlichkeitsziele ausgerichtet sind.
- **Finanzziele** dienen der Erhaltung der Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens und umfassen z.B. Zielsetzungen hinsichtlich der Kapitalausstattung, der Kapitalstruktur, der betrieblichen Liquidität oder der Sicherung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens.

## C. Unternehmen als Werte schaffende Systeme

### I. Traditionelle Wertschöpfungskette als Ausgangspunkt

Ein bekanntes Modell der Wertschöpfungskette bzw. **Wertkette** (Value Chain) geht auf Porter (1980) zurück, wenngleich dessen Elemente im Konzept der Handelskette von Seyffert (1931), in der Rollentheorie in Distributionskanälen von Gill/Stern (1969) oder in der Leitidee einer wertorientierten BWL von Nicklich (1932) enthalten sind. Die Wertkette strukturiert Unternehmen in Typen von (Wert-) Aktivitäten und ermöglicht deren Analyse, um dadurch Kostenverhalten sowie Differenzierungsquellen zu verstehen. Ziel ist es, in den Aktivitäten Quellen für Wettbewerbsvorteile zu finden, die sich ergeben „[...] aus dem Wert, den ein Unternehmen für seine Abnehmer schaffen kann, soweit dieser die Kosten der Wertschöpfung für das Unternehmen übersteigt. Wert ist das, was Abnehmer zu zahlen bereit sind, und ein höherer Wert resultiert aus dem Angebot zu Preisen, die für gleichwertige Leistungen unter denen der Konkurrenten liegen, oder ergibt sich aus einzigartigen Leistungen, die den höheren Preis mehr als wettmachen“ (Porter 2010, S. 27.). Um diesen Abnehmerwert zu erfassen, sind die betrieblichen Aktivitäten hinsichtlich ihrer Beiträge zur Formung des Kundennutzens zu analysieren. Die Wertschöpfungskette gibt Managern somit ein strukturelles Instrument zur erfolgsbezogenen

Steuerung des Unternehmens an die Hand und dient der Identifikation und wettbewerbsorientierten Optimierung von Wertaktivitäten.

Die **Wertkette** stellt ein analytisches Instrument dar, mit dessen Hilfe sich ein Unternehmen in strategisch relevante Tätigkeiten („Wertaktivitäten“) gliedern lässt, „... um dadurch Kostenverhalten sowie vorhandene Differenzierungsquellen zu verstehen“ (Porter, 2010, S. 63). „Die Wertkette zeigt den Gesamtwert (den die Abnehmer zu zahlen bereit sind, Anm. d. Verf.) und setzt sich aus den Wertaktivitäten und der Gewinnspanne zusammen. Wertaktivitäten sind die physisch und technologisch unterscheidbaren, von einem Unternehmen ausgeführten Aktivitäten. Sie sind die Bausteine, aus denen das Unternehmen ein für seine Abnehmer wertvolles Produkt schafft. Die Gewinnspanne ist der Unterschied zwischen dem Gesamtwert und der Summe der Kosten, die durch die Ausführung der Wertaktivitäten entstanden sind“ (Porter 2010, S. 68).

Die für die Entwicklung einer Wertkette relevanten Ebenen sind die Wertaktivitäten einer Unternehmung innerhalb einer Branche; eine branchenübergreifend erstellte Wertkette würde auf Grund ihrer Allgemeinheit die Lokalisierung der Quellen von Wettbewerbsvorteilen nicht zulassen (d.h. Wertketten sind i.d.R. branchen- und unternehmensspezifisch). Darüber hinaus ist zu entscheiden, ob die Analyse auf einer **Mikroebene** (Unternehmen) oder auf einer **Mesoebene** (Branche) ansetzt (vgl. Picot/Schmid/Kempf, 2007).

Die Porter'sche Wertkette setzt sich aus den primären und den unterstützenden Wertaktivitäten und der Gewinnspanne zusammen (siehe Abbildung 1.2):

- Die **primären Aktivitäten** entfallen auf die Erstellung und die Vermarktung der eigentlichen Unternehmensleistung: Eingangslogistik, Operationen, Marketing und Vertrieb, Ausgangslogistik und Kundendienst. Sie gliedern sich nach dem physischen Durchlaufprinzip und betreffen die Leistungserstellung und den Verkauf bzw. die Übermittlung des Leistungsergebnisses an den Abnehmer (Leistungsverwertung).
- Die **unterstützenden Aktivitäten** halten die primären Aktivitäten aufrecht, indem sie für den Kauf von Inputs, Technologie, menschlichen Ressourcen und von verschiedenen Funktionen für das ganze Unternehmen sorgen. Die Aktivitäten Beschaffung, Technologieentwicklung und Personalwirtschaft hängen mit bestimmten primären Aktivitäten zusammen; sie können aber auch die gesamte Kette unterstützen.

Abbildung 1.2: Das Modell der Wertkette nach Porter



Anders wie Gutenberg und Nicklisch folgt Porter nicht nur der Unterteilung der betrieblichen Leistungserstellung in Beschaffung, Produktion und Absatz, sondern nimmt eine differenziertere Betrachtung vor, z.B. Marketing/Vertrieb, Ausgangslogistik und Kundendienst. Auch bei den unterstützenden Aktivitäten ist Porter differenzierter, bspw. als Nicklisch der hier pauschal von „Verwaltung des Betriebes“ spricht.

### Prinzipien einer Wertkettenanalyse

Ziel einer Wertkettenanalyse ist es, in den einzelnen Aktivitäten konkrete Ansatzpunkte bzw. Quellen für Wettbewerbsvorteile zu finden. Hierzu müssen in einem ersten Schritt die unternehmensrelevanten Wertkategorien ermittelt werden. Diese sind nicht deckungsgleich mit den institutionalisierten Funktionsabteilungen, sondern umfassen die Summe aller Tätigkeiten im Zusammenhang mit der jeweiligen betrieblichen Basisfunktion und sind damit eher auf der Basis einer prozessualen Sicht zu bestimmen. Im zweiten Schritt sind für alle Kategorien die detaillierten Aktivitäten zu spezifizieren. Dabei gilt im Allgemeinen, dass wettbewerbsrelevante Kategorien feiner zu detaillieren sind als solche, die nur unwesentlich zur Realisierung der angestrebten Wettbewerbsvorteile beitragen können.

Die Einordnung einer Einzelaktivität in die „richtige“ Kategorie hängt von der Branchenzugehörigkeit und der verfolgten Wettbewerbsstrategie des betrachteten Unternehmens ab. So könnte die Aktivität Auftragsabwicklung der Kategorie der Ausgangslogistik oder dem Marketing bzw. Vertrieb zugeordnet werden. Eine Aktivität erhält erst dann unmittelbare Wettbewerbsrelevanz im Vergleich zu anderen, wenn feststeht, welche Art von Wettbewerbsvorteilen realisiert werden soll. So erwächst ein zu realisierender Kostenvorteil i.d.R. aus der Gesamtheit aller vom Unternehmen bearbeiteten Märkte bzw. aus der Unternehmensgröße selbst (z.B. durch Größen- und Lerneffekte); dieser Kostenvorteil dürfte eher mit nachgelagerten oder unterstützenden Aktivitäten zu realisieren sein. Differenzierungsvorteile hingegen beruhen i.d.R. auf einer spezifischen kunden- oder länderorientierten Ausprägung der vorgelagerten Aktivitäten.

Eine wesentliche Aufgabe der Wertkettenanalyse ist die Ermittlung der relativen Kosten- und Differenzierungsposition: Nachdem also die eigene Wertkette mit ihren Stärken und Schwächen analysiert ist, wird sie der angenommenen Wertkette der jeweiligen Konkurrenten gegenübergestellt, und es werden Handlungsanweisungen abgeleitet. Neben diesem Konkurrenzvergleich und der effizienteren Gestaltung der internen Aktivitätenschnittstellen durch eine konsequente Ausrichtung eines Schnittstellenmanagements auf die angestrebten Wettbewerbsvorteile liegt die strategische Bedeutung der Wertkettenanalyse in der Einordnung der eigenen Wertkette in ein Wertsystem. Diese unternehmensübergreifende Betrachtung eröffnet weitere Synergiepotentiale im Management der externen Schnittstellen zu Unternehmen, die im gesamten System-Wertschöpfungsprozess dem eigenen Unternehmen vor- oder nachgelagert sind. Die Entstehung des modernen Supply Chain-Managements – in Erweiterung der traditionellen Logistik – ist eine offensichtliche Konsequenz dieser Erkenntnis.

Das Modell der Wertkette bildet ein strategisches Entscheidungsinstrument (Definition der Wertkettenaktivitäten und deren Gestaltung) und ein Instrument, das die Aspekte einer **Abnehmernutzenanalyse** und einer **Kostenanalyse** vereinigt. Auf Grund der Abnehmernutzenanalyse kann entschieden werden, welche Aktivitäten von den Nachfragern „honoriert“ werden, woraus mögliche Ansatzpunkte zur Schaffung von Effektivitätsvorteilen resultieren. Kritisch angemerkt wird, dass diese traditionelle Sicht nur eine funktionale, gepoolt-sequentielle Betrachtung produzierender Industrieunternehmen (wie z.B. in der Chemiebranche, schwer aber von Dienstleistungsunternehmen) ermöglicht und kundenorientierte, prozessuale Betrachtungen vernachlässigt. Sie ermöglicht aber einen systematischen Blick auf Veränderungen in vertikaler, horizontaler und lateraler Perspektive (vgl. Picot/Schmid/Kempf 2007, S. 216f.):

- Die **vertikale Perspektive** umfasst die o.g. Sicht entlang des Güterstroms vom (Vor-) Lieferanten bis zum Konsumenten. Für die konkrete vertikale Gestalt entscheidend sind die Leistungstiefe (sog. Up- und Down-Stream-Integration), die Zahl der Handelsstufen/Intermediäre (mit Transaktionskostenvorteilen als Basis ihrer Existenzbe-

reichtigung bzw. Desintermediation) und die Integration der (End-)Kunden.

- Die **horizontale Perspektive** umfasst den Wettbewerb von Unternehmen auf der gleichen Wertschöpfungsstufe, und zwar bzgl. ähnlicher oder identischer Kompetenzen (die Konzentration, das Bilden von Allianzen sind typische Fragen an dieser Stelle).
- Die **laterale Perspektive** umfasst die Betrachtung der Relationen zwischen Wertschöpfungsketten von Branchen. Ihre strategische Relevanz liegt im Blick auf Expansionsmöglichkeiten in neue Branchen, die Integration branchenfremder Wertschöpfung und die Konvergenz bisher unverbundener Technologien.

## II. Neustrukturierung der Leistungs- bzw. Wertschöpfungsprozesse

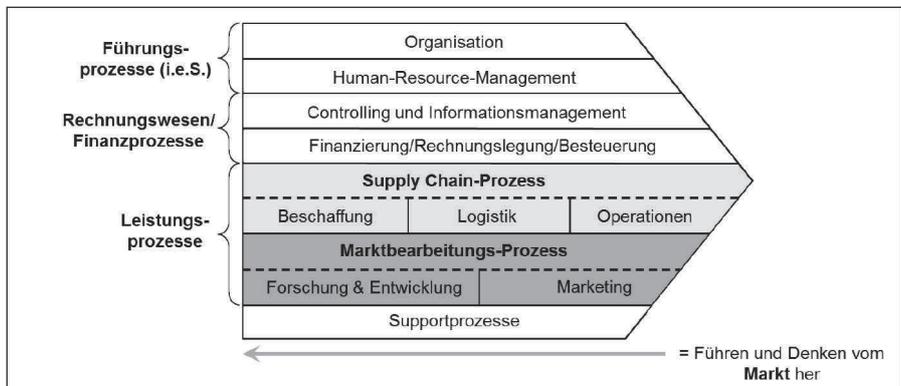
### 1. Modifizierte, prozessuale Wertschöpfungskette

Die folgenden Überlegungen gehen von einem **modifizierten Wertkettenmodell** aus, das sich an der Unterscheidung der Leistungsprozesse, Supportprozesse, Führungsprozesse (i.e.S.) sowie Rechnungswesen/Finanzprozesse orientiert (siehe Abbildung 1.3). Die Leistungsprozesse werden in

- Marktbearbeitungs-Prozesse („demand side“) und
- Supply Chain-Prozesse („supply side“)

unterschieden und bilden nachfolgend die Gliederungsgrundlage. Die Supportprozesse flankieren oder unterstützen die Leistungserstellung. Hierzu zählen u.a. Instandhaltung und Facility Management. Die Trennung der **Führungsprozesse** in Führungsprozessen i.e.S., so Organisation und Human-Resource-Management, und Rechnungswesen/Finanzprozesse, so Controlling/Informationsmanagement und Finanzierung/Rechnungslegung/Besteuerung, trägt nicht nur dem Zuschnitt von Vorstandsressorts in Unternehmen Rechnung, sondern ist auch Gliederungslogik von Büchern (Bea/Friedl/Schweitzer 2005; Bea/Friedl/Schweitzer 2006) und der BWL-Grundlagenvorlesungen an der Universität Trier.

Abbildung 1.3: Das Modell der modifizierten, prozessualen Wertkette



Quelle: in Anlehnung an Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 222; Swoboda/Jäger/Meierer 2008, S. 535.

*Die Führungsprozesse im Unternehmen sind verantwortlich für die Lenkung und Leitung des Unternehmens in seiner Gesamtheit; sie beziehen sich gleichermaßen auf die beiden Leistungsprozesse und haben sicherzustellen, dass diese so koordiniert werden, dass das Zielsystem des Unternehmens bestmöglich erfüllt wird.*

Als Kernbereiche der Führung können Aufgaben der Planung, Entscheidung, Koordination und Kontrolle angesehen werden, weshalb die Führung einerseits eines geeigneten Informationssystems und andererseits sinnvoller Strukturierungen zur Steuerung der durchzuführenden Maßnahmen der Leistungserstellung und Leistungsverwertung bedarf. Die Bereitstellung geeigneter Informationen zur Planung und Kontrolle ist dabei v.a. die Aufgabe des Rechnungswesens. Da für die Durchführung der betrieblichen Aktivitäten Finanzmittel unabdingbar sind, gehört es ebenfalls (i.w.S.) zu den Führungsprozessen, die Finanzseite zu managen. Nachfolgend werden die Führungsprozesse i.e.S. nicht weiter betrachtet, wohl aber derartige Planung, Entscheidung, Koordination und Kontrolle die auf die Gestaltung der Leistungsprozesse abstellen.

*Die Leistungsprozesse im Unternehmen sind verantwortlich für die produktive Kombination der betrieblichen Einsatzfaktoren zur Leistungserstellung und -verwertung, wobei die betriebliche Leistungserstellung an den Markterfordernissen auszurichten ist.*

Durch die **Leistungsprozesse** erzeugen Unternehmen im Ergebnis neue Werte, die in der Summe auch als Wertschöpfung bezeichnet werden. Die Wertschöpfung kann als „Differenz zwischen dem Konsumentennutzen aus dem Kauf des Produkts und den Gesamtkosten aus seiner Bereitstellung“ begriffen werden (vgl. zur Begriffsvielfalt Picot/Schmid/Kempf 2007, S. 208f.). Sie bestimmt sich bspw. durch die für die Leistungsergebnisse des Unternehmens am Markt erzielten Erlöse (Preise) abzüglich aller Vorleistungen. Der Wertschöpfungsprozess spiegelt die Beanspruchung der Ressourcen zur Entwicklung, Erzeugung und Vermarktung der betrieblichen Leistungen wider und ermittelt, was diese Inanspruchnahme je Ressource und Einheit kostet. Die Wertschöpfung entspricht dem im Unternehmen über die Vorleistungen hinaus geschaffenen Wert („value added“):

(1.3) Wertschöpfung = Erlös – Vorleistungskosten

Im Folgenden werden die Leistungsprozesse in den Marktbearbeitungsprozess und den Supply Chain-Prozess untergliedert. Beide Prozesse bestehen wiederum aus einer Reihe von Teilaktivitäten, deren Durchführung wiederum Prozesscharakter aufweist und die erst im Zusammenspiel die gemeinsame Zielsetzung der Wertschaffung für die Nachfrager als elementare Voraussetzung zur Erreichung des unternehmerischen Oberziels der Gewinnmaximierung erfüllen können.

## 2. Marktbearbeitungs- und Supply Chain-Prozesse

*Die **Marktbearbeitungs-Prozesse** zielen im Wesentlichen auf die Schaffung von preisbereiter Nachfrage ab („demand creation“), was die Analyse von Kundenbedürfnissen, die Schaffung von Innovationen neuer Produkte und Leistungen sowie die Vermarktung an Abnehmer. Der Marktbearbeitungsprozess umfasst damit die Wertschöpfungsaktivitäten „Innovation/F&E“ und „Marketing“.<sup>1</sup>*

Die Erstellung von Leistungsangeboten ist für ein Unternehmen letztendlich dann sinnvoll, wenn es im Vorfeld über hinreichende Informationen darüber verfügt, für welche Ausgestaltung von Leistungsangeboten die Nachfragerseite auch Preisbereitschaft besitzt. Um dies zu erreichen, folgen wir hier den bereits von Peter Drucker in den 1950er Jahren vorgetragenen Überlegungen, wonach Marketing und Innovation als zentrale Unternehmensfunktionen anzusehen sind.

<sup>1</sup> Marketing bzw. Marktbearbeitung wird hier in einem aktivitätsorientierten Sinne verstanden, das u.a. Werbung, Verkaufsförderung, Verkauf, Service, Preisgestaltung, aber auch Marktforschung umfasst.

„There is only one valid definition of business purpose: to create a customer. [...] Because it is its purpose to create a customer, any business enterprise has two – and only these two – basic functions: marketing and innovation. They are the entrepreneurial functions“.

Quelle: Drucker 1955, S. 35.

Im Hinblick auf die Innovation wird in diesem Buch der F&E-Tätigkeit als Wertschöpfungsaktivität eine besondere Bedeutung beigemessen, die in Unternehmen idealtypisch stets kunden- oder marktorientiert erfolgt. Diese Sichtweise integriert zugleich die beiden wesentlichen Innovationskategorien, nämlich die nachfrageinduzierten („demand pull“) und die technologie- oder laborinduzierten („technology push“) Innovationen (Brockhoff 1999a, S. 132). Die nachfrageorientierte Vorgehensweise nimmt mit der Marktanalyse, der Marktforschung oder Trenderkennung – als eine Marketingaktivität verstanden – ihren Ausgangspunkt und „transportiert“ Kundenwünsche, -vorstellungen und Markttrends in die F&E. In manchen Unternehmen sind beide integriert, wie das Fallbeispiel der Kollektionsentwicklung, Produktion und Vermarktung bei ZARA am Ende dieses Kapitels verdeutlicht. Technologieinduzierte Innovationen werden durch Marketingaktivitäten zu „vermarkten“ versucht. Im Vorgriff auf das zweite und dritte Kapitel ist Marketing und Innovation/F&E wie folgt zu charakterisieren:

- **Marketing** als Managementaufgabe umfasst die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten mit dem Ziel, eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse zu erreichen und komparative Wettbewerbsvorteile zu realisieren.
- **Innovation** als Managementaufgabe umfasst die Planung, Koordination und Kontrolle aller Aktivitäten, durch die Neurungen im Unternehmen hervorgebracht werden und die dem Unternehmen als Grundlage zur Erschließung von Differenzierungsquellen und Produktverbesserungen dienen. In Produktionsbetrieben stellt dabei **F&E** die zentrale Wertschöpfungsaktivität dar, durch die Produktinnovationen erzeugt werden.

Dem **Marketing** kommt die zentrale Aufgabe zu, Marktanforderungen rechtzeitig zu erkennen. Erst auf Basis dieser Kenntnis lässt sich die erforderliche Ressourcenausstattung eines Unternehmens definieren und erfolgreiche Leistungsangebote kreieren, die über entsprechende Umsatzerfolge die „Lebensfähigkeit“ eines Unternehmens dauerhaft sichern. Das Marketing besitzt deshalb zum einen eine Informationsgewinnungsfunktion bzgl. des Marktes: Durch die Analyse des Kaufverhaltens und die Marktforschung werden Informationen über die Marktanforderungen generiert, aus denen sich dann die Steuerung der Leistungserstellung ableitet, sodass eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse erreicht und Wettbewerbsvorteile realisiert werden können. In diesem Sinne erfüllt das Marketing eine Querschnittsfunktion für die übrigen unternehmerischen Aktivitäten. Zum anderen hat das Marketing aber auch eine Informationsübertragungsfunktion, da ihm die Kommunikation der betrieblichen Leistungsergebnisse gegenüber dem Markt obliegt und es maßgeblich die subjektive Wahrnehmung der betrieblichen Leistungen durch die Nachfrager beeinflussen kann. Schließlich hat das Marketing aber auch eine funktionelle Bedeutung im Leistungserstellungsprozess, da hier auch die Verteilung der Leistungsergebnisse an die Nachfrager (Distribution) angesiedelt ist.

Aus der Nachfragerperspektive bilden **Innovationen** alle Leistungen, die in der subjektiven Wahrnehmung des Nachfragers als neuartig empfunden werden. Aus der Unternehmensperspektive sind Innovationen für den Markt nur dann sinnvoll, wenn Sie auch zur Verbesserung der Wettbewerbsposition eines Unternehmens beitragen können. Ohne Innovationen würde dem Unternehmen die von Levitt (1960, S. 45ff.) als Marketing-