

3.3 Produktion

Wertkette von Porter

Einordnung in die Wertkette



Begriff: Produktion

Definition und Begriffe

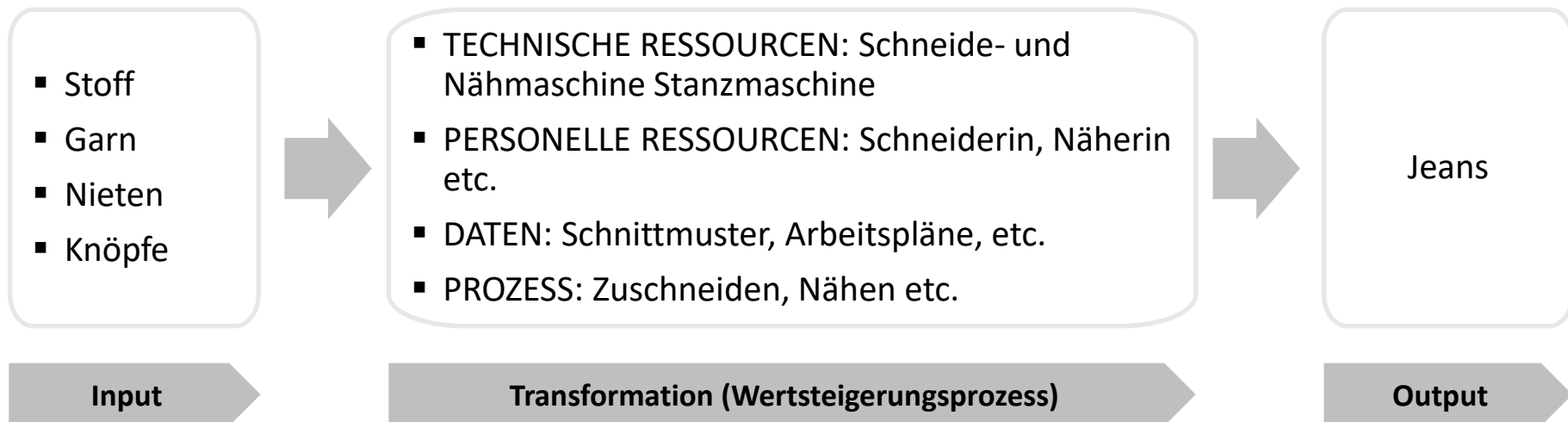
- Vgl. Gutenberg:
Kombination verschiedener **Input**faktoren mit dem Ziel der Erstellung (**Transformation**) von **Output**faktoren
- Produktion als Wertsteigerungsprozess („*value added*“)
- Hierfür erforderlich:
 - Technische Ressourcen/Betriebsmittel
 - Personelle Ressourcen/Mitarbeiter
 - Daten/Informationen

in Anlehnung an Kummer, Grün, Jammernegg

Produktionsprozesse: Industrie

Unternehmenstyp	Typische Inputfaktoren	Typische Produktionsprozesse	Output
Produktions-/ Industriebetriebe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rohstoffe ▪ Hilfsstoffe ▪ Betriebsstoffe 	Fräsen, Schweißen, Montieren, Lackieren, Mischen, Befüllen etc.	Materielle Güter

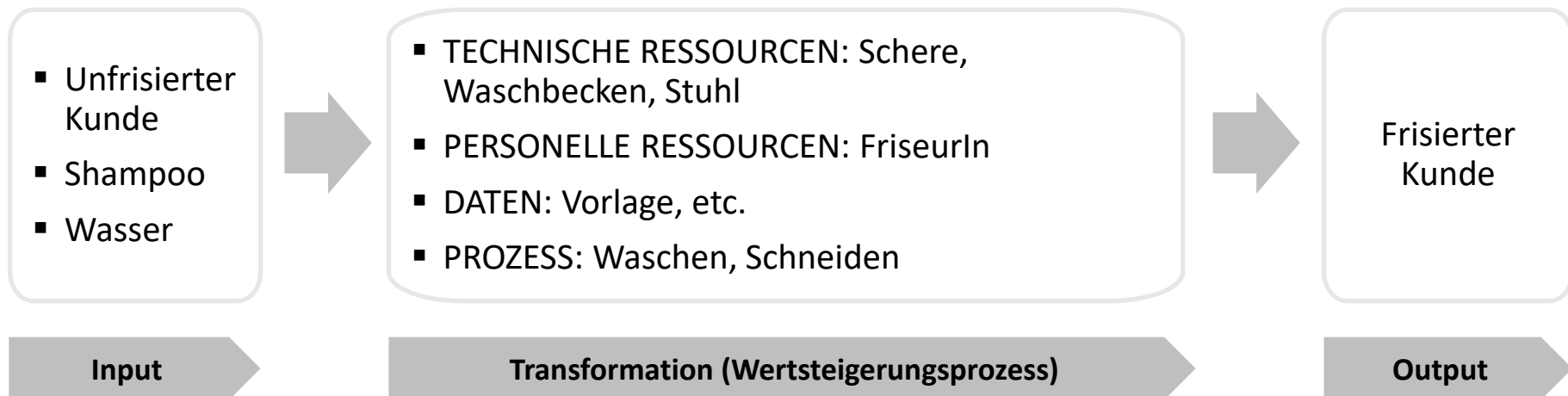
BEISPIEL: JEANSHERSTELLER



Produktionsprozesse: Dienstleistungen

Unternehmenstyp	Typische Inputfaktoren	Typische Produktionsprozesse	Output
Dienstleistungsbetriebe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Kunden“ oder Güter aus deren Besitz ▪ Daten, Geld, Info 	Personenbezogene DL wie Haare schneiden, Bewirten, sachbezogene DL wie Spedition, Reparatur	Dienstleistungen (können nicht gelagert werden, enden mit dem Ende des „Produktionsprozesses“)

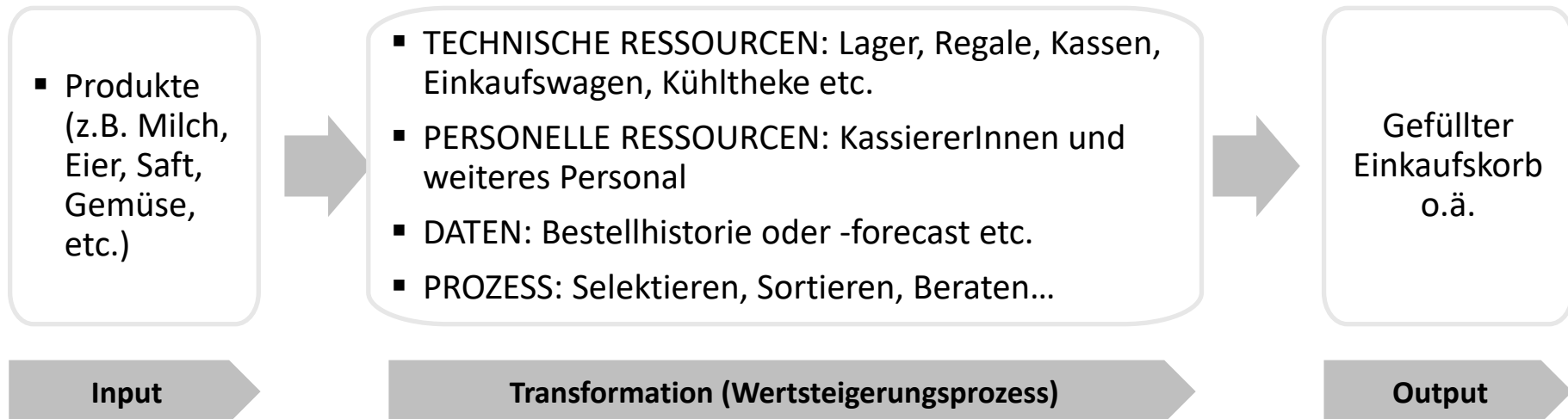
BEISPIEL: FRISEUR



Produktionsprozesse: Handel

Unternehmenstyp	Typische Inputfaktoren	Typische Produktionsprozesse	Output
Handelsbetriebe	Güter meist aus Fremdproduktion	Lagern, Sortieren, Beraten	Bereitstellung von Gütern, „räumliche/ zeitliche Arbitrage“

BEISPIEL: SUPERMARKT



Güterproduktion: Klassifizierungskriterien

- Anteil an Herstellkosten
(Material-, Anlagen- oder Arbeitsintensive Fertigung)
- Qualität des Inputs (gleichbleibend, variierend)

*Input- und
ressourcen-
bezogene
Produktions-
typen*

- Organisationstypen (Werkstatt- vs. Fließprinzip → (1))
- Struktur der Produktionsprozesse
(kontinuierliche vs. diskontinuierliche Produktionsprozesse)

*Transfor-
mations-
bezogene
Produktions-
typen*

- Auflagengröße (Massen-, Sorten-, Serien-, Einzelfertigung → (2))
- Beziehung der Produktion zum Absatzmarkt
(Make to Order, Assemble to Order, Make to Stock → (3))
- Erzeugnisstruktur
(Verhältnis von Einzelteilen und Produkten, 1:1, 1:m, n:1, n:m)
- Gestalt der Güter (formlos, geformt)
- Anzahl der Erzeugnisse (Ein- vs. Mehrproduktfertigung)

*Output-
bezogene
Produktions-
typen*

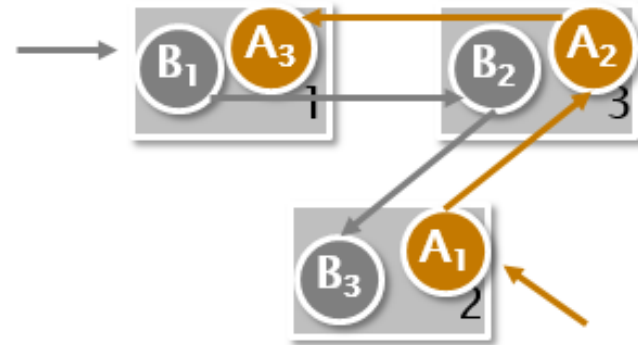
(1) Organisationstypen

*Transformations-
bezogener
Produktionstyp*

Werkstattprinzip

(auch „Werkstattfertigung“)

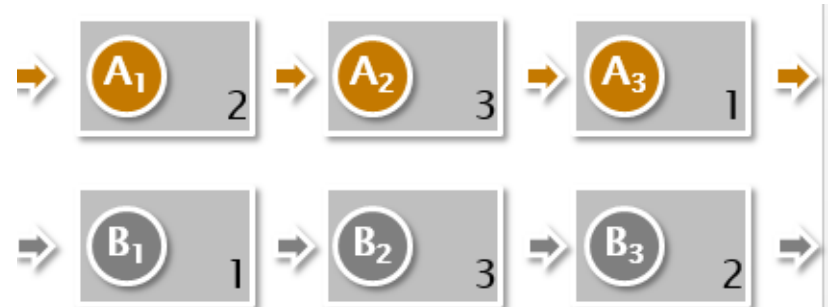
- Vorrang der Arbeitsgänge
- gleichartige Arbeitsgänge werden räumlich zusammengefasst
- Produkte durchlaufen verschiedene Stationen in unterschiedlicher Reihenfolge/Art



Fließprinzip

(auch „Reihen- oder Fließbandfertigung“)

- Vorrang der Produkte
- Arbeitsgänge sind gemäß der Arbeitspläne der Produkte angeordnet



(2) Auflagengröße

*Outputbezogener
Produktionstyp*

- Massenfertigung



- Serienfertigung (ähnlich Sortenfertigung)



- Einzelfertigung



(3) Beziehung der Produktion zum Absatzmarkt

*Outputbezogener
Produktionstyp*

Kundenauftrags-
produktion
(*make to order*)

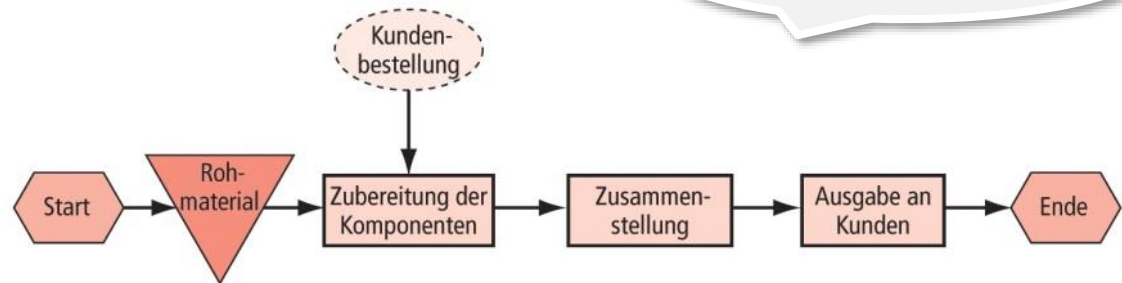


Abbildung 14.23: Kundenauftragsproduktion

Lagerproduktion
(*make to stock*)

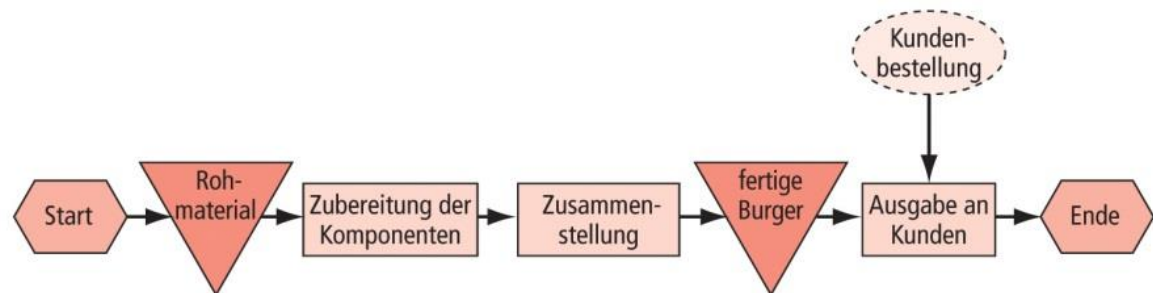


Abbildung 14.24: Lagerproduktion

Auftragsbezogene
Fertigstellung
(*assemble to order*)

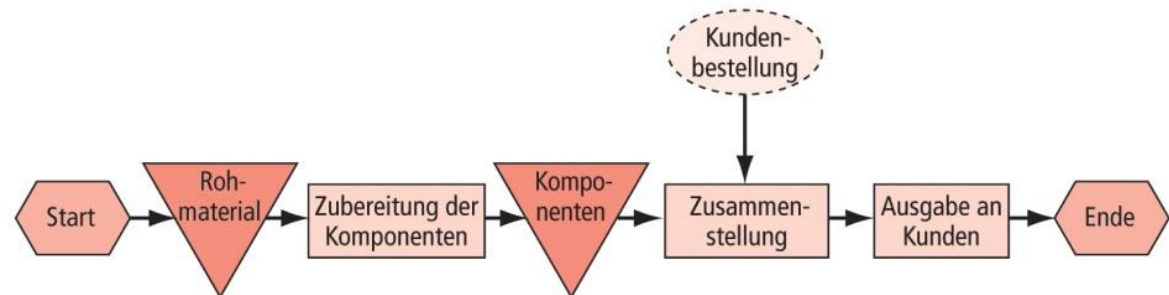


Abbildung 14.25: Auftragsbezogene Fertigstellung

(3) Beziehung der Produktion zum Absatzmarkt

Outputbezogener
Produktionstyp

Kundenauftrags-
produktion
(*make to order*)



das! Burger
Gourmet Burger seit 2014

Lagerproduktion
(*make to stock*)



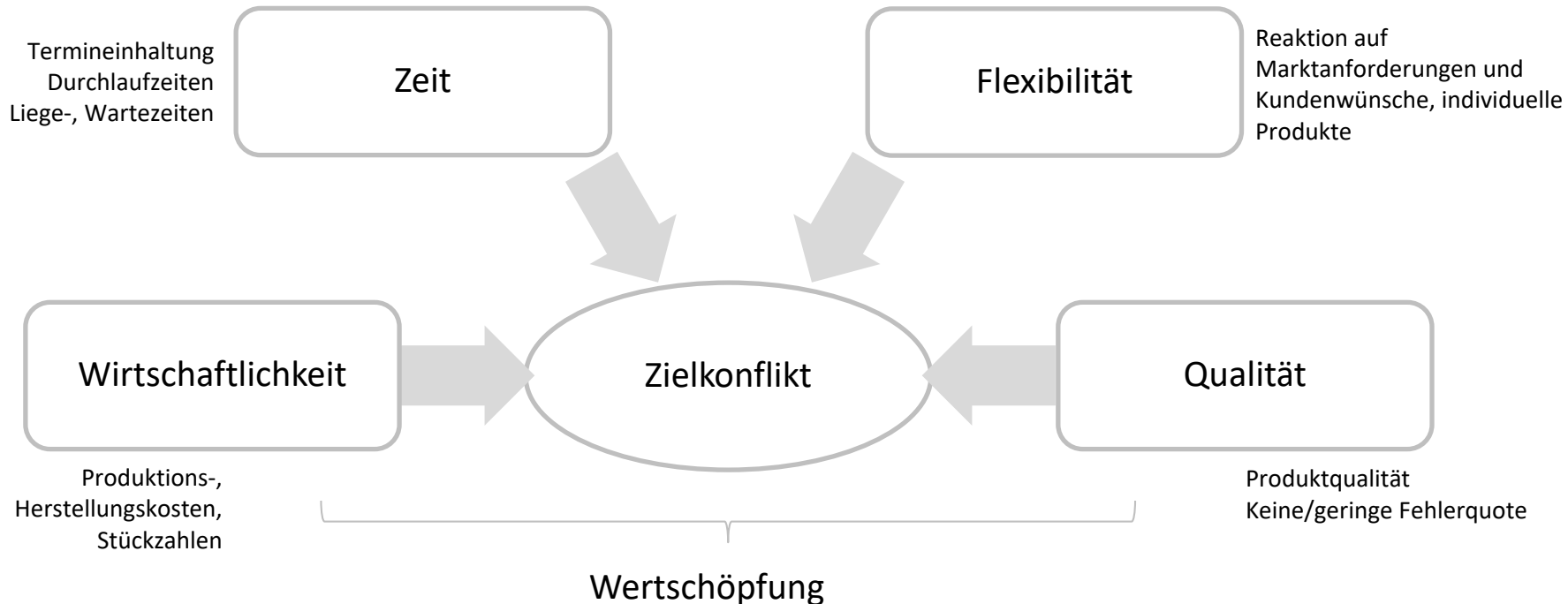
Auftragsbezogene
Fertigstellung
(*assemble to order*)



Unterschiedliche Ziele stehen bei der Produktion im Konflikt zu einander

Formalziele

Sachziele



Lean Management



- **Entstehung:**

Japanische Autoindustrie (Toyota Produktionssystem; ursprünglich auf Produktion beschränkt, später für das gesamte Unternehmen)

- **Ziel:**

Aufbau schlanker Strukturen; Werte schaffen ohne Verschwendung von Ressourcen, d.h. alle Aktivitäten in der Wertkette optimal aufeinander abstimmen, um überflüssige Tätigkeiten zu verhindern

- Kunden: Wünsche der Kunden nach Verfügbarkeit, Individualität, günstigen Preisen und Qualität erreichen
- Unternehmen: Erzielung von Gewinn und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

Wichtige Begriffe

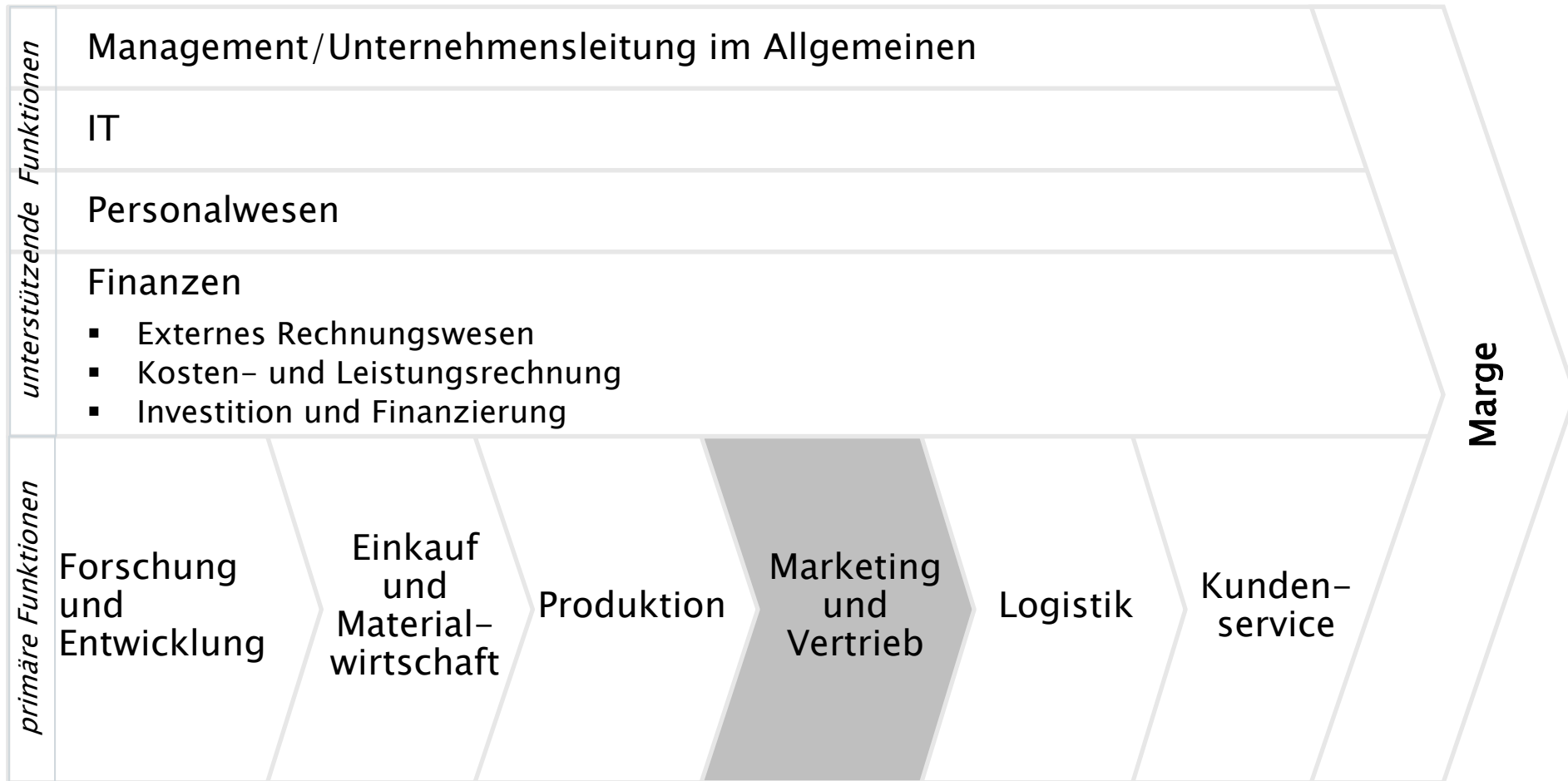
Produktion

- Werkstatt- vs. Fließprinzip
- Massen-, Serien-, Einzelfertigung
- Make to Order/Make to Stock/ Assemble to Order
- Lean Management

3.4 Marketing und Vertrieb

Wertkette von Porter

Einordnung in die Wertkette



Begriff Marketing (und Vertrieb)

Definition und Begriffe

*Marketing ist die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen **Märkte ausgerichteten Unternehmens--aktivitäten**. Durch eine **dauerhafte Befriedigung der Kunden-bedürfnisse** sollen die Unternehmensziele im gesamt-wirtschaftlichen Güterversorgungsprozess verwirklicht werden.*

Meffert

*Marketing is about “**meeting needs profitably**” (~ Bedürfnisse profitabel decken)*

Kotler, Keller

Wie haben sich Märkte und Marketing im Laufe der Zeit verändert?

Entwicklungen im Marketing

- Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt

NACHFRAGE > ANGEBOT → ANGEBOT > NACHFRAGE

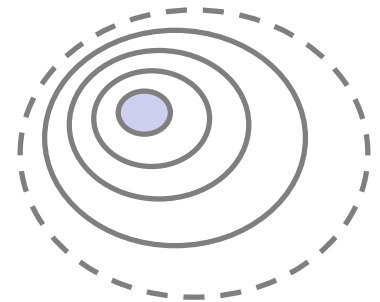
- Verschiebung der Ausrichtung eines Unternehmens:

PRODUKTION → DISTRIBUTION → UMFASSENDES MARKETING
(VERTRIEB)



Was ist ein Produkt?

- Verschiedene Produktbegriffe
 - Enge Begriffsfassung: nur das gekaufte Objekt selbst
 - Weite Begriffsfassung: Objekt und flankierende Dienstleistungen
- Produktkern (Grundnutzen) = funktionale Aspekte wie z.B.
 - Sicherheit (Funktion, Betrieb)
 - Haltbarkeit, Wertbeständigkeit
- Marketing-Überbau (Zusatznutzen, sozialpsychologische Dimension)
 - Design
 - Verpackung
 - Markierung/Branding
- Produktnutzen = Grundnutzen + Zusatznutzen





Was ist eine Dienstleistung?

- **Begriff:**

- Gegensatz zur Sachleistung oder dem Produkt
- Merkmale: nicht lagerbar (Erzeugung und Verbrauch fallen zusammen = Uno-actu-Prinzip), selten übertragbar (immateriell); erfordern externen Faktor (Kunde)
- Zentrales Problem ist die Erreichung einer stabilen Dienstleistungsqualität

- **Arten:**

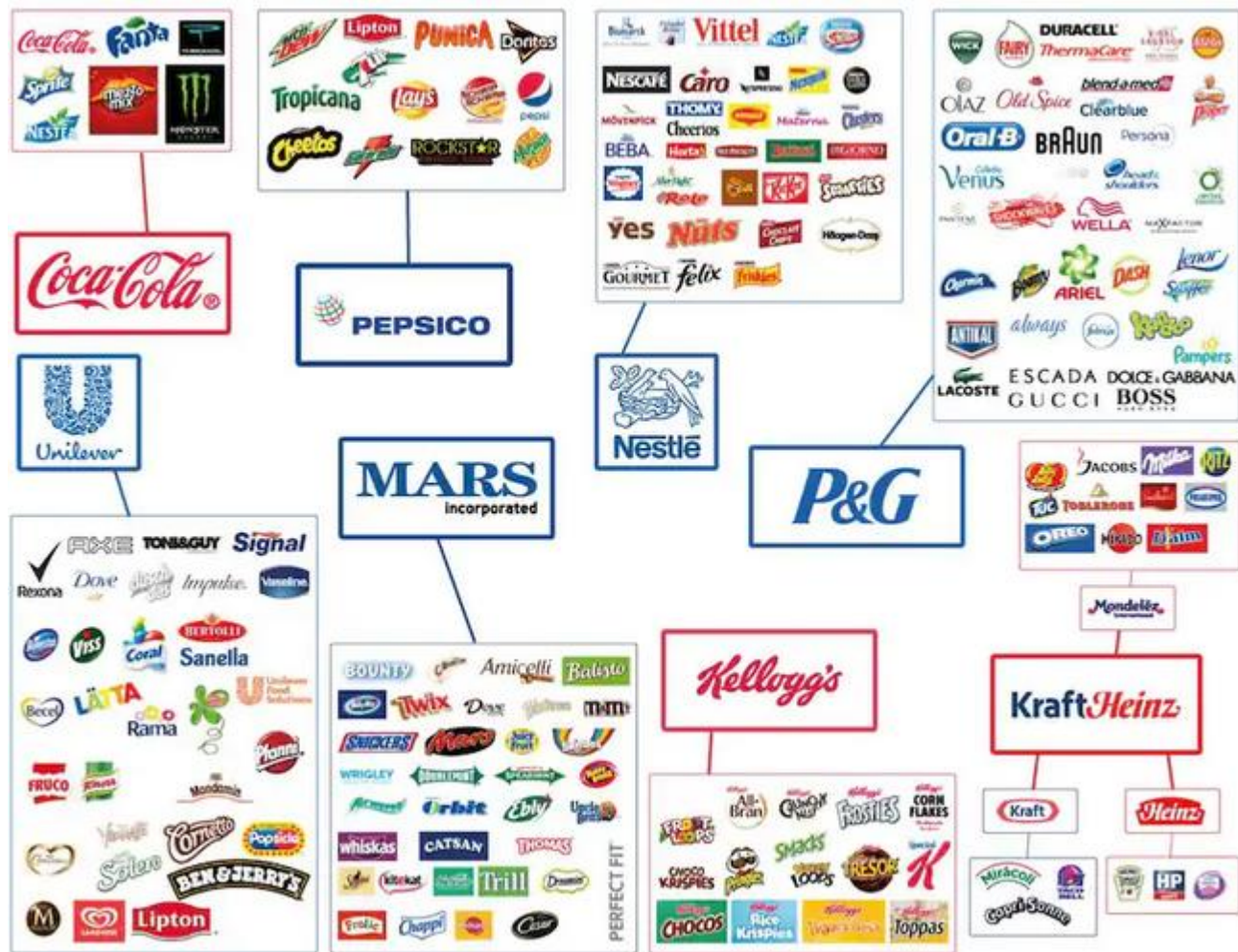
- Personenbezogen: an oder mit einer Person (z.B. Arzt oder Lehrer)
- Sachbezogen: Bezug auf eine Sache (z.B. Spedition, Bank)
- Originär: Unternehmen erstellt nur Dienstleistungen (z.B. Wäscherei)
- Produktbegleitend: Pre-Sales-Service (z.B. Beratung) und Post-Sales-Service (z.B. Wartung)

Was ist eine Marke?

- Marke → **Markierung**, d.h. Kennzeichnung eines Produkts
 - mit einem speziellen Produktnamen (Galaxy)
 - dem Firmennamen (Maggi)
 - einem Logo (Kranich)
 - oder einer Kombination der o.g. Markierungen
- **Markenartikel:**
 - Eindeutige Markierung
 - Gleichbleibende oder stetig steigende Qualität
 - Gleichbleibende Aufmachung
 - Markenbezogene Verbraucherwerbung
 - Weite Verbreitung im Absatzmarkt
 - Hoher Bekanntheitsgrad
 - Herstellermarken und Handels- oder Eigenmarken



Was ist eine Marke?



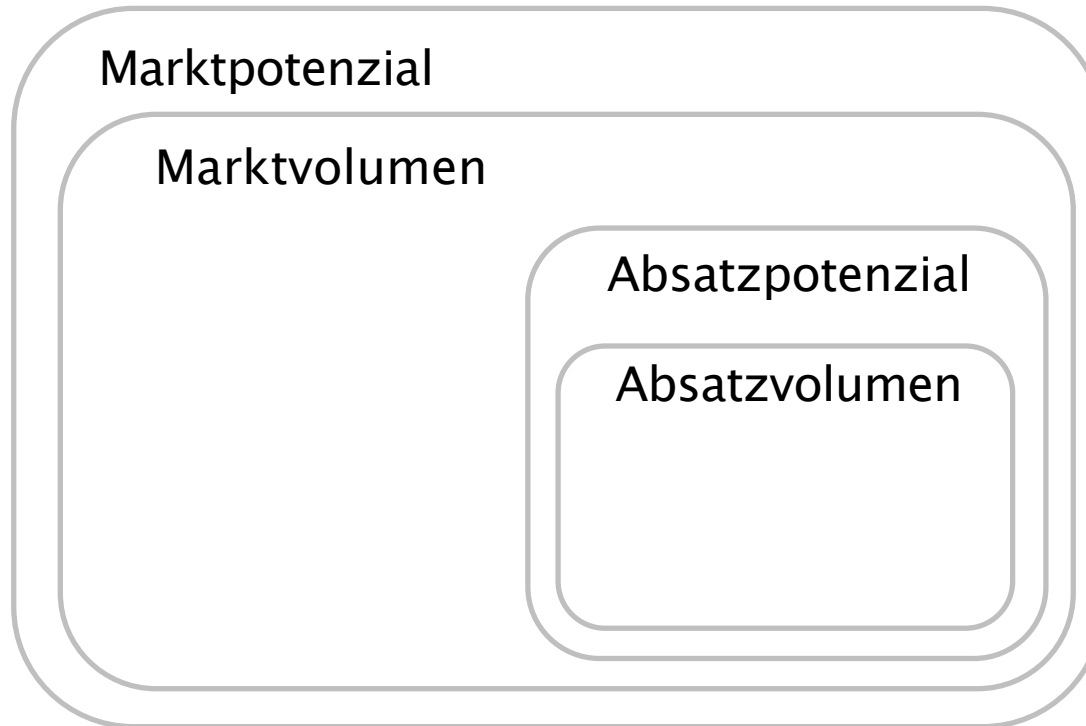
Begriff: Markt

Produkte und Märkte

- Begriff **Markt** in der VWL: Ort des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage
- **Absatzmarkt**, auch Gesamtmarkt: Gesamtheit der tatsächlichen und potentiellen Abnehmer für ein Produkt
- Relevanter Markt: der Teil des Gesamtmarkts, der basierend auf sachlichen, räumlichen oder zeitlichen Kriterien als „bedienbar“ erachtet wird
- Marktteilnehmer:
 - **Anbieter**: Produkthersteller, Dienstleistungsanbieter, Absatzmittler
 - **Nachfrager**: private, industrielle oder öffentliche Abnehmer, Wiederverkäufer

Marktgröße

Produkte und Märkte



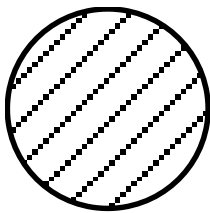
gesamter Markt – alle Anbieter

einzelnes Unternehmen

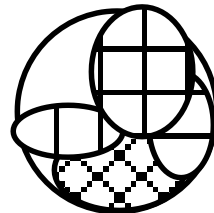
$$\text{Marktanteil} = \text{Absatzvolumen} / \text{Marktvolumen}$$

Marktsegmentierung

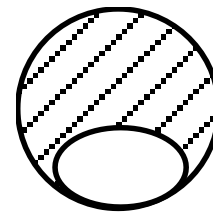
- Aufteilung des Gesamtmarktes in Teilsegmente, die
 - in sich möglichst homogen und
 - untereinander möglichst heterogen sindzwecks gezielter Bearbeitung einzelner Segmente
- Aufteilung anhand verschiedener Segmentierungskriterien, z.B.:
 - Demographische Kriterien
 - Geographische Kriterien
 - Verhaltensorientierte Kriterien
 - Psychographische Kriterien



Undifferenzierte
Marktstrategie



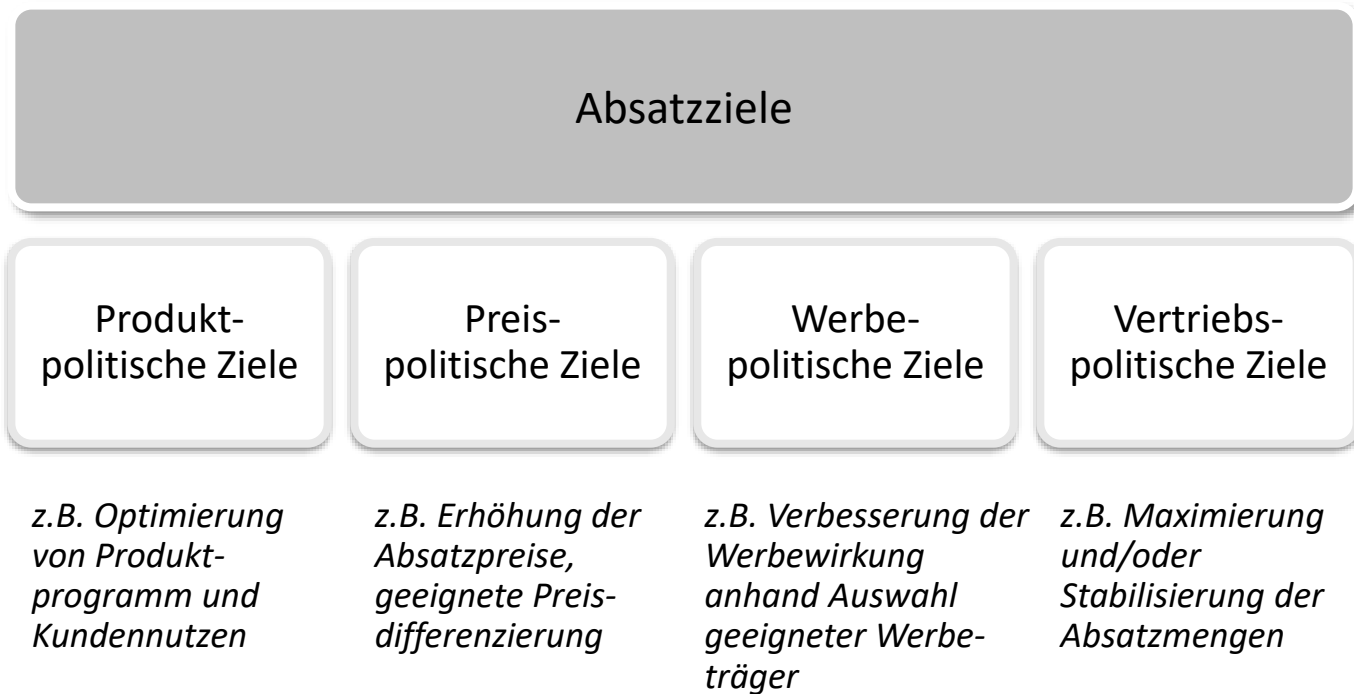
Segmentspezifische
Marktstrategie



Selektive
Marktstrategie

Ziele und Aufgaben

Marketing



Marketinginstrumente im Überblick

Marketing-Mix bzw. 4 P's

Produktpolitik

- Produktqualität
- Produkt-differenzierung
- Produktimage
- Kundendienst

Kommunikationspolitik

- Werbung
- Verkaufsförderung
- Öffentlichkeitsarbeit



*Heute 7 P:
People, Process,
Physical
Environment*

Kontrahierungspolitik

- Preis
- Rabatt
- Zahlungsbedingungen

Distributionspolitik

- physische Distribution
- Verkaufsorgane
- Absatzwege

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Mc Carthy

Marketinginstrumente im Überblick

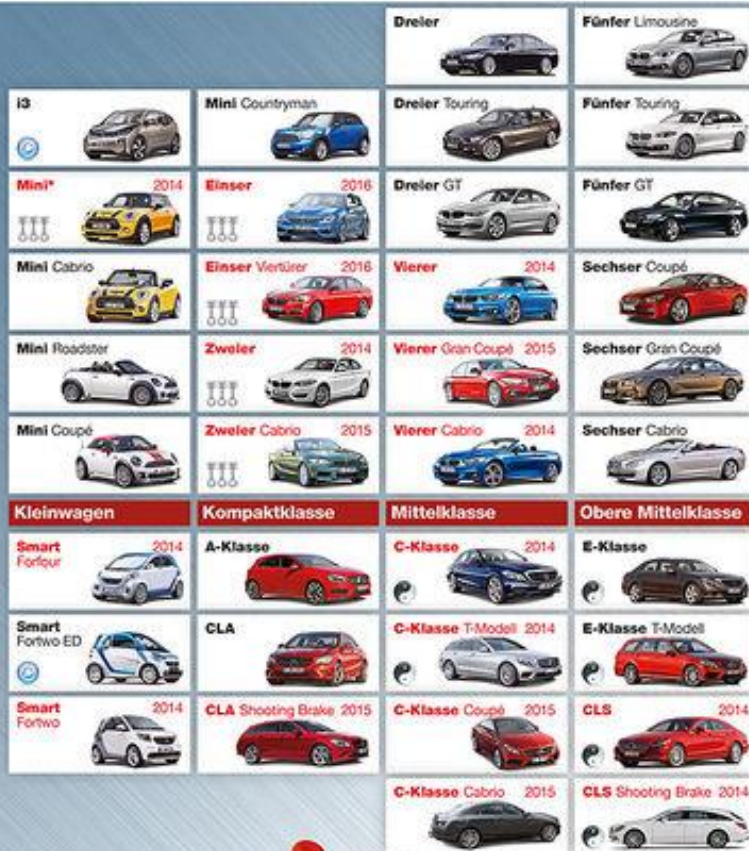
Marketing-Mix bzw. 4 P's

Produktpolitik

- Programmbreite (Produktarten) und Programmtiefe (Varianten)
- Produktqualität (Qualität und Innovationsgrad/Neuheitswert)
- Produktdifferenzierung (nach Marktsegment)
- Produktimage (Design, Marke, Verpackung)
- Kundendienst (Garantien, Services)



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Mc Carthy



Mercedes

Neunstufen-Automatik

Um Anlaufprobleme zu vermeiden, setzt Mercedes ganz langsam auf die Neunstufen-Automatik. Bisher ist sie nur im E 350 Bluetec erhältlich, im nächsten Schritt soll sie ab Herbst 2014 in die S-Klasse einziehen.



Programmbreite (Produktarten)



Hybrid Elektro-Auto



Programmtiefe (Varianten)

Marketinginstrumente im Überblick

Marketing-Mix bzw. 4 P's

Kontrahierungs- oder Preispolitik

- Preispolitik (Orientierung an: Kosten, Gewinnziel, Nachfrage, Branche/Wettbewerb)
 - statisch (hoch vs. niedrig, gleich oder unterschiedlich)
 - dynamisch (skimming vs. penetration)
- Rabattpolitik (z.B. Kundenkarten, Bonusmeilen)
- Transport- & Lieferbedingungen
- Zahlungsbedingungen



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Mc Carthy

Marketinginstrumente im Überblick

Marketing-Mix bzw. 4 P's

Kontrahierungs- oder Preispolitik

■ PREISSTRATEGIE

- **Premium-Preisstrategie:** relativ hohe Preise, Image, exklusives Produkt, hohe Qualität, hohe Zahlungsbereitschaft, hohe Differenzierung, z.B. Louis Vuitton
- **Niedrigpreisstrategie** (Rabattpreis): relativ niedrige Preise, Kostenorientierung, Wettbewerbsmärkte, Preissensibilität der Verbraucher z.B. Lidl, Aldi, IKEA, Dacia

■ PREISE FÜR DEN MARKTEINTRITT

- **Penetration:** Eintritt mit niedrigen Preisen, Erhöhung der Marktakzeptanz und Marktkenntnis, Ziel ist es, einen hohen Marktanteil zu erreichen, Konzentration auf Größenvorteile, niedrige Preise können auch eine Barriere gegenüber Wettbewerbern bilden
- **Skimming:** Beginn mit hohen Preisen, Abschöpfung Zahlungsbereitschaft der Early Adopters, hohe Margen, Rentabilität als Hauptziel, schrittweise Reduktion der Preise

Marketinginstrumente im Überblick

Marketing-Mix bzw. 4 P's

Distributions- oder Vertriebspolitik

- physische Distribution
- Absatzkanäle
 - direkter Absatz
(eigene Geschäfte, E-Commerce, Werksverkauf etc.)
 - indirekter Absatz
(über Groß- und/ oder Einzelhandel)



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Mc Carthy

Marketinginstrumente im Überblick

Marketing-Mix bzw. 4 P's

Kommunikationspolitik

- (Media-)Werbung
- Verkaufsförderung
- Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations
- Persönlicher Verkauf
- Social Media Marketing



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Mc Carthy







Wichtige Begriffe

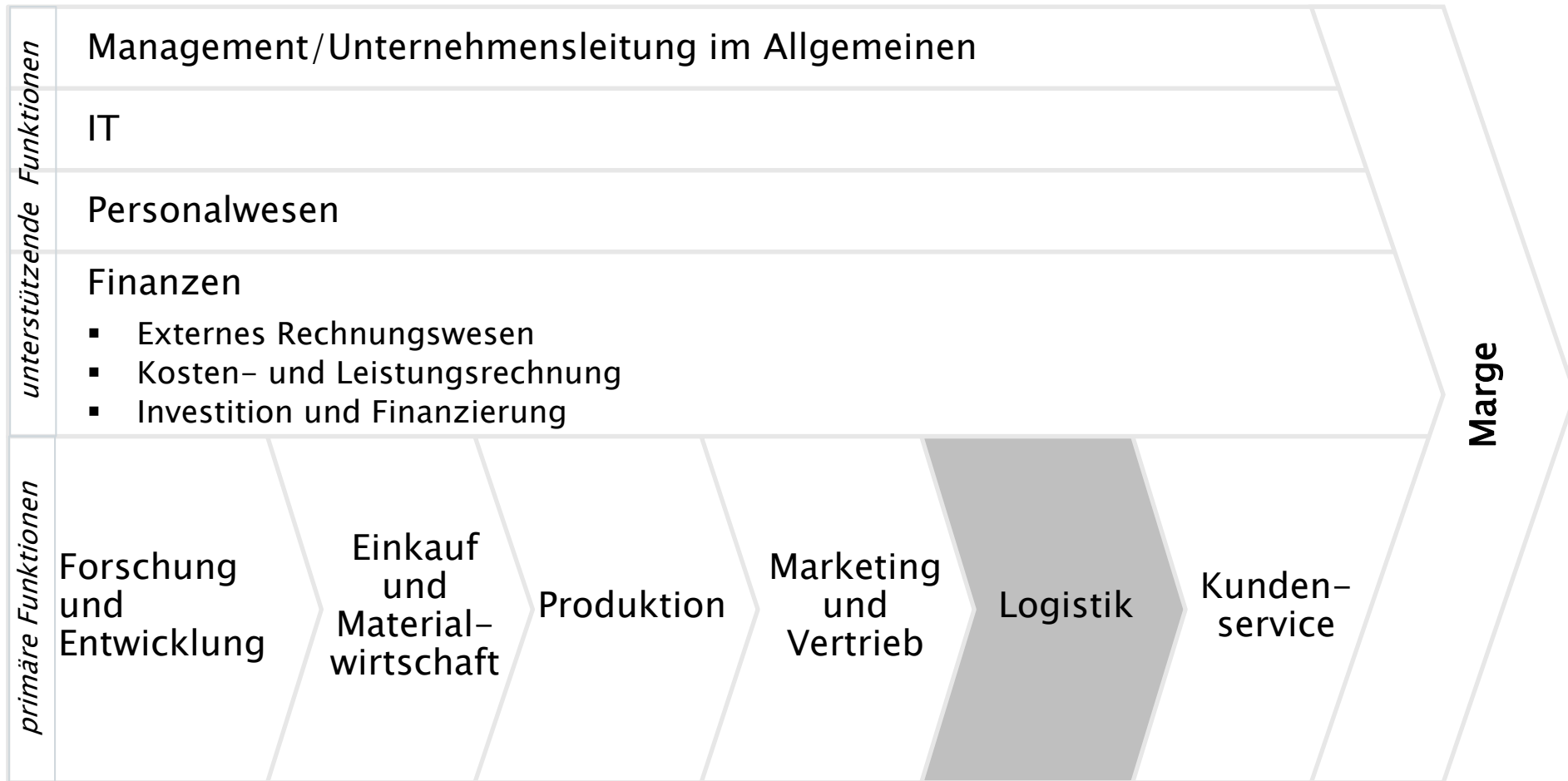
Marketing

- Produkt
- Marke
- Marktanteil
- Marktsegmentierung
- Marketing-Mix

3.5 Logistik

Wertkette von Porter

Einordnung in die Wertkette



Begriff: Logistik

Definition, Hintergrund und Begriffe

- Logistik als material- und warenflussbezogene Dienstleistungsfunktion
- D.h. betrifft alle Transport-, Lager- und Umschlagsvorgänge in und zwischen Unternehmen
- Beinhaltet...
 - Bestandsmanagement
 - Lagerhaltungsmodelle
 - Lagerhaltung
 - Transport
 - Operations-Research-Modelle
 - Unterstützungsprozesse und Informationsflüsse

*vgl. auch
Materialwirtschaft*

Verschiedene Formen von Logistik

Definition, Hintergrund und Begriffe

Beschaffungs- oder
Versorgungslogistik

„Physical supply“

Produktionslogistik

*Innerbetriebliche
Logistik*

Absatz- oder
Distributionslogistik

*„Physical
distribution“*

Transport,
Umschlag,
Lagerung

Transport,
Umschlag,
Lagerung

Transport,
Umschlag,
Lagerung

Transport,
Umschlag,
Lagerung

Ziele im Bereich Logistik

Ziele

- Zuverlässigkeit
- Flexibilität & Reaktionsfähigkeit
- Kosten
- Kapitalbindung
- Service



3.6 Kundenservice

Wertkette von Porter

Einordnung in die Wertkette



Was alles umfasst Kundenservice?

Definition und Begriffe

Alternative Begriffe:

- After Sales Service
- Value Added Services
- Customer Service
- Kundendienst

Was?

- Verschiedenste Dienstleistungen in Ergänzung zum “eigentlichen” Produkt

Wozu?

- Steigerung von Produktqualität, Kundenbindung und Kaufwahrscheinlichkeit

Arten von Kundenservice

Differenzierung und Grundbegriffe

Vor Kauf:	Nach Kauf:
<ul style="list-style-type: none">▪ (Kauf-)Beratung, Schulungen etc.▪ Finanzdienstleistungen (oder Leasing)	<ul style="list-style-type: none">▪ Garantien, Versicherungen▪ Technischer Kundendienst, Reparatur-, Zubehör- und Ersatzteilservice▪ Beschwerdemanagement▪ Lieferung, Montage, Recycling

Basisdienstleistungen:	Zusatzdienstleistungen:
<ul style="list-style-type: none">▪ Dienstleistungen, die der Kunde beim Kauf des Produktes erwartet	<ul style="list-style-type: none">▪ Dienstleistungen, die dem Kunden einen zusätzlichen Nutzen bringen, jedoch keine Kaufvoraussetzung darstellen

Wozu das Ganze?

Ziele



Erhöhung der Produkt- und Servicequalität

Verbesserung der Kundenzufriedenheit

Steigerung der Kundenbindung

Erhöhung der (Wieder-) Kaufwahrscheinlichkeit

“A beguiling product lures people in, service brings them back”

Michael Landau & Allison Webb, co-founders of Drybar