

WiGi
Wirtschaftliche Grundlagen
für InformatikerInnen
SS 2012

Modul 1:

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

a.Univ.-Prof. Dr. Werner Retschitzegger



Johannes Kepler University Linz
www.jku.ac.at



Institute of Bioinformatics
www.bioinf.jku.at



Information Systems Group
www.ifs.uni-linz.ac.at

Inhalt

■ Einführung

- BWL als Wissenschaftsdisziplin
- Historie der BWL
- Grundbegriffe der BWL

■ Konstituierende Entscheidungen

■ Management

■ Leistungsprozeß

■ Querschnittsfunktionen

Der vorliegende Foliensatz basiert vorwiegend auf:

- J. Noll, *Konstitutive Entscheidungen, Beschaffung, Leistungserstellung und Absatz*, VO-Unterlagen, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Wien, 2007
- J.-P. Thommen, A.-K. Achleitner, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 5. Auflage, Gabler-Verlag, 2009
- G. Wöhe, U. Döring, *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 24. Auflage, Vahlen-Verlag, 2010

BWL als Wissenschaftsdisziplin

Einteilung von Wissenschaften nach Erkenntnisobjekten

Formal- wissenschaft	Realwissenschaft						
Mathematik und Logik	Naturwissenschaft			Sozialwissenschaft			
	Physik	Chemie	Biologie	Rechts- wissenschaft	Soziologie	Psychologie	Wirtschafts- wissenschaft
							VWL BWL

Quelle: Chmielewicz [Forschungskonzeptionen 1994], S. 33 (leicht modifiziert)

BWL als Wissenschaftsdisziplin

BWL vs. VWL

- Die **BWL** beschreibt und untersucht die **ökonomischen Funktionen eines Betriebs** innerhalb einer Volkswirtschaft
 - Unternehmensziele festlegen und
 - optimale Organisation der Produktionsfaktoren

- **Zwei Hauptbereiche**
 - **Allgemeine BWL**
 - Planerische, organisatorische und rechentechnische Entscheidungen
 - Funktions- und branchenübergreifend
 - **Spezielle BWL**
 - **Institutionelle BWL** – Aufteilung nach Branchen
 - » z.B. Industrie-BWL, Bank-BWL, Versicherungs-BWL etc.
 - **Funktionelle BWL** – Aufteilung nach Funktionen
 - » z.B. Marketing, Controlling, Finanzwirtschaft, Internationale BWL, Produktion & Logistik, etc.

BWL als Wissenschaftsdisziplin

BWL vs. VWL

- In der **VWL** werden **gesamt- und einzelwirtschaftliche Zusammenhänge** und Prozesse untersucht
- **Grundfragen**
 - Handel, Ursachen von Wirtschaftskrisen, Wohlstand und Armut
 - Finanzen, Steuern, Arbeit/Arbeitslosigkeit, Umweltschutz
- **Zwei Hauptbereiche**
 - **Mikroökonomie**
 - Angebot & Nachfrage, Preisfunktionen & -elastizität, Produktionsfaktoren & -funktionen, Entwicklung, Öffentliche Wirtschaft, Regulierung, etc.
 - **Makroökonomie**
 - Gesamtwirtschaftlicher Konsum, Geld- & Fiskalpolitik, Arbeitsmarkt, Konjunktur- & Wachstumstheorie, Außenwirtschaft, Zahlungsbilanzen, Ermittlung volkswirtschaftlicher Daten (BIP), etc.

BWL als Wissenschaftsdisziplin

Erkenntnisobjekte und -Ziele

■ Institutionale Sicht

- Gegenstand der BWL sind Betriebe

■ Handlungsorientierte Sicht

- Gegenstand der BWL sind im Rahmen des Betriebes getroffene Entscheidungen und Handlungen

Objekte

■ Beschreibungsziel

- Möglichst zutreffendes Wiedergeben realer betriebswirtschaftlicher Sachverhalte

■ Erklärungsziel

- Ableiten von Erklärungstheorien für Gegebenheiten und Geschehnisse

Ziele

■ Gestaltungsziel

- Gestalten betriebswirtschaftlicher Sachverhalte unter Beachtung des allgemeinen ökonomischen Prinzips

Historie der BWL

Erste Wurzeln

■ 3000 – 2800 v.Chr.

- ältester Buchhaltungsbeleg (kleine Tontafel mit kaufmännischen Daten)
- Großprojekte – Straßenbau, Bewässerung, Wehranlagen

■ 400 – 300 v.Chr.

- verfassen Xenophon, Aristoteles, Sokrates, Platon und Epikur Abhandlungen, die für spätere Betriebslehren Bedeutung erlangen
- **Aristoteles** unterscheidet z.B.
 - **Oikonomia**: Lehre vom guten Wirtschaften im Haushalt (Auskommen mit vorhandenen Mitteln, bestmöglicher Einsatz → Vorläufer der Optimierung)
 - **Chrematistik**: von Geldgier getriebener Handel, ohne edleren Zweck

■ 12. – 15. Jhdt.

- Erste Ansätze zur Kostenrechnung entstehen
- 1494 publiziert Luca Pacioli die älteste systematische Darstellung der doppelten Buchhaltung, „Venezianische Methode“

■ 1898

- Gründung der ersten Handelshochschulen in Aachen, Leipzig und WIEN

→ Geburtsstunde der BWL

Historie der BWL

Eugen Schmalenbach (1873-1955)

- BWL wird zunächst noch „**Privatwirtschaftslehre**“ und „**Handelsbetriebslehre**“ genannt
 - **Industrielle Produktion** (heutiges Kerngebiet!) **ausgeklammert**
- **Schmalenbach** gibt der Disziplin ihren heutigen Namen:
 - „Es ist der gesellschaftspolitische **neutrale Klang** des Namens Betriebswirtschaftslehre, gegenüber der als Profitlehre verdächtig gewordenen ‚Privatwirtschaftslehre‘, der für die Umbenennung der wissenschaftlichen Gemeinschaft von ‚Privatwirtschaftslehre‘ in ‚Betriebswirtschaftslehre‘ den Ausschlag gibt.“
- Er hinterlässt kein systematisches Werk, geht aber von **zwei Leitideen** aus:
 - Die BWL ist eine „**Kunstlehre**“.
 - „Die Kunstlehre gibt Verfahrensregeln, die Wissenschaft gibt sie nicht.“ (Betonung der Pragmatik)
 - Die BWL gründet sich auf der Idee der **Wirtschaftlichkeit**
 - Entspricht dem Prinzip einer möglichst sparsamen Mittelverwendung

Historie der BWL

Wilhelm Rieger (1878-1971) / Heinrich Nicklisch (1876-1946)

- **Rieger** ist Autor der **ersten allgemeinen Einführung** in die (damals noch) Privatwirtschaftslehre (1928)
- Inhaltlicher Leitgedanke ist die Idee der **Rentabilität**
 - Wie verdiene ich am meisten?
 - Rieger beharrt darauf, dass das **Gewinnstreben** das zentrale Charakteristikum von Betrieben ist – im Gegensatz zu Schmalenbach
- **Nicklisch's** zentrale Idee ist die „**Betriebsgemeinschaft**“
 - Betriebe werden als **Sozialgebilde** verstanden
 - Sehr **romantisch** verklärt und vom Nationalsozialismus missbraucht
 - Aufgabe der BWL soll es sein, **Normen** für wirtschaftliches Handeln aus allgemeingültigen **ethischen** Grundwerten abzuleiten und die Wirtschaft dann in diesen Zustand zu überführen
 - Die Betonung **menschlicher** Komponenten kehrt wieder in späteren Ansätzen (Human Relations) als Ablehnung des **Taylorismus** und in jüngsten wirtschafts-ethischen Diskussionen

Historie der BWL

Erich Gutenberg (1897-1984) 1/2

■ BWL als Wissenschaft von der **Produktivitätsbeziehung**

- **1951 „Die Produktion“**

- Unterscheidung von **Produktionsfaktoren** die als Inputgüter zur betrieblichen Leistungserstellung kombiniert werden
- Werkstoffe, Betriebsmittel, Arbeitsleistung, etc.

- **1955 „Der Absatz“**

- Meilenstein, da der Markt vormals nicht als unternehmerische Gestaltungsaufgabe gesehen wurde

- **1968 „Die Finanzen“**

■ **Zentrale Methodik** basiert auf **Mikroökonomie**

- **Partialanalyse**

- Ein abstrahierter Teilbereich wird in ein Modell transformiert und analysiert

- Unterstellung von **vollkommener Rationalität** eines idealtypischen Wirtschaftssubjekts (**homo oeconomicus**)

- Onnipotenter Unternehmer
- Souveräner Konsument

- **Marginalbetrachtung** (Grenzwertanalysen)

- Unterstellte Zielfunktionen (Kosten, Gewinn, Nutzen) müssen optimiert werden
- Vorläufer heutiger Operations-Research-Verfahren (= mathematische Entscheidungsforschung)

Historie der BWL

Erich Gutenberg (1897-1984) 2 / 2

Systemindifferente Tatbestände

Kombination von Produktionsfaktoren

Prinzip der Wirtschaftlichkeit

Prinzip des finanziellen Gleichgewichts

Betrieb

Unternehmungen

Öffentliche Betriebe und Verwaltungen

Systembezogene Tatbestände

Autonomieprinzip
(Selbstbestimmung des Wirtschaftsplans)

Erwerbswirtschaftliches Prinzip
(Gewinnmaximierung)

Prinzip des Privateigentums

(Politisch determinierter Wirtschaftsplan)
Organprinzip

Prinzip der Planerfüllung

Prinzip des Gemeineigentums

Quelle: Gutenberg [Grundlagen 1983], S. 2ff. u. S. 507ff.

Historie der BWL

Neuere Strömungen

■ Entscheidungsorientierte BWL

- Lösungen für Entscheidungsprobleme durch Übersetzung in ein **mathematisches Modell** und dessen Optimierung
- Untersuchung realen Entscheidungsverhaltens

■ Systemorientierte BWL

- Betriebe als Systeme
- Wurzel: Allgemeine Systemtheorie und **Kybernetik**
- Betonung der Steuerungs-, Lenkungs- und Führungsproblematik

■ Ökologisch verpflichtete BWL

- Keine Alternative, sondern **Ergänzung** anderer Ansätze
- Ignoranz beim Wirtschaftlichkeitskalkül – **Natur** als freies Gut betrachtet

■ Verhaltenstheoretische BWL

- Erklärung menschlichen Verhaltens mit Theorien aus **Soziologie / Psychologie**
- Anwendung in Management, Organisation und Marketing

Quelle: Lechner et. al. [Einführung 1996], S. 54f.

Grundbegriffe der BWL

Bedürfnisse, Nachfrage & Angebot

- Motor der Wirtschaft sind die **Bedürfnisse** der Menschen
 - **Relevant** sind jene Bedürfnisse, die durch das **Anbieten** von Gütern und Dienstleistungen **befriedigt** werden können
 - Drei grundsätzliche Bedürfnisarten
 - **Existenz**bedürfnisse
 - **Grund**bedürfnisse
 - **Luxus**bedürfnisse
- **Nachfrage**
 - Werden diese Bedürfnisse von **Kaufkraft** unterstützt, so spricht man von **Nachfrage** nach Gütern/Dienstleistungen
- **Angebot**
 - Aufgabe der Wirtschaft – der Nachfrage ein **Angebot** gegenüberstellen
- **Allokationsfunktion** der Wirtschaft
 - Knappe Güter werden mit knappen Ressourcen (Geld) zur Befriedigung einer Nachfrage hergestellt

Grundbegriffe der BWL

Güter – Klassifikationsmöglichkeiten

■ Eigentumsrechte

- Private Güter und öffentliche Güter

■ Verfügbarkeit

- Wirtschaftliche (knappe) Güter und freie Güter

■ Stellung im Transformationsprozess

- Inputgüter und Outputgüter

■ Art der Bedürfnisbefriedigung

- Investitionsgüter und Konsumgüter

■ Beschaffenheit

- Verbrauchsgüter und Gebrauchsgüter

■ Physikalische Eigenschaften

- Materielle Güter und immaterielle Güter

Grundbegriffe der BWL

Wirtschaften 1/2

- Wirtschaften kann umschrieben werden als das **Disponieren über knappe Güter**, soweit sie als Handelsobjekte (=Waren) Gegenstand von Marktprozessen sind
 - Quelle: Schierenbeck [Grundzüge 1995], S. 2
- Wirtschaften heißt, nach bestimmten Kriterien **Wahlentscheidungen** zu treffen
 - Der wirtschaftende Mensch kann aufgrund begrenzter Mittel im allgemeinen nicht alle Bedürfnisse befriedigen, sondern muß zwischen Alternativen wählen
 - Quelle: Woll [Volkswirtschaftslehre 1990], S. 51
- Wirtschaften umfasst alle Tätigkeiten des Menschen mit dem **Ziel der Bedürfnisbefriedigung**
 - Quelle: in Anlehnung an Wöhe [Einführung 1993], S. 1

Grundbegriffe der BWL

Wirtschaften 2/2

- **Wirtschaftlich rationale** (=vernünftige) **Prinzipien** die Vergeudung von Ressourcen (=Mitteln) verhindern
 - **Maximalprinzip**
 - Mit gegebenem Aufwand (Mitteln) größtmöglichen Ertrag (Erfolg) erreichen
 - **Minimalprinzip**
 - Mit geringstmöglichen Aufwand (Mitteln) bestimmter Ertrag (Erfolg) erreichen
 - **Allgemein: Extremumprinzip**
 - Meist mathematische Extremwertsuche
 - **Satisfikation / Approximation**
 - Bisweilen Annäherung an bestimmtes Leistungs-/Kostenniveau ausreichend
 - **Fixierung**
 - Bisweilen ausreichend Zielparameter (z.B. Einkommen) fix zu halten
- **Andere Formen der Rationalität** – potentiell konfliktär zu oben
 - **Soziale Rationalität**
 - Gemeinwohl, Unternehmensethik, Corporate Social Responsibility
 - **Technische Rationalität**
 - Erreichen bestimmter Anforderungen an Maschinen etc.
 - **Ökologische Rationalität**
 - Nachhaltiges Wirtschaften, Ausbeutung natürlicher Ressourcen vermeiden

Grundbegriffe der BWL Wirtschaftseinheiten

■ Haushalte (private & öffentliche)

- konsumorientiert, Eigenbedarf

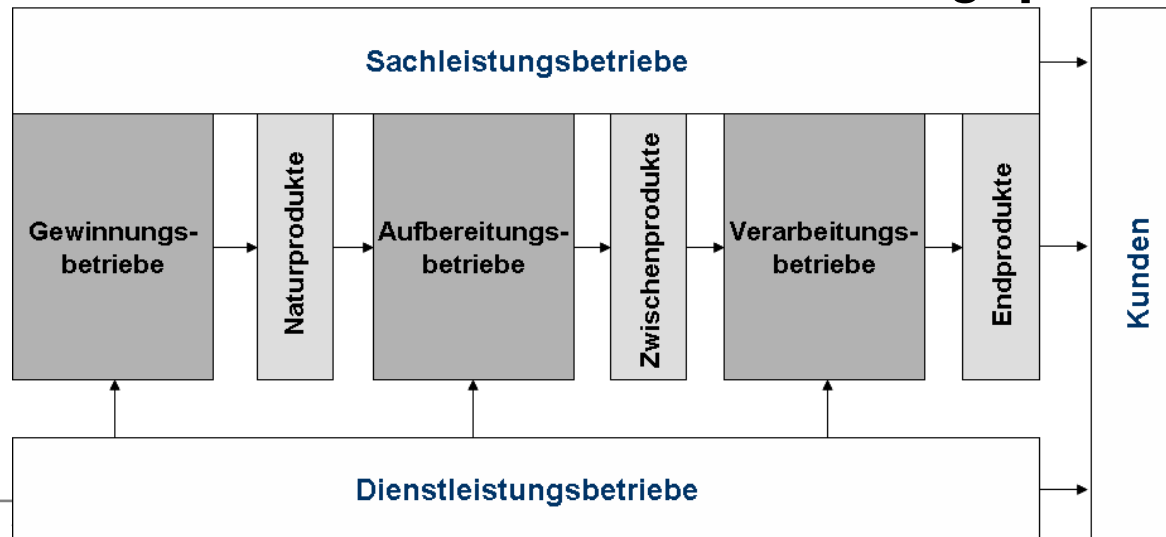
■ Unternehmen (Betriebe)

- Fremdbedarfsdeckung, effizienter Einsatz von Produktionsfaktoren
- §1 Abs 2 UGB: „Jede auf Dauer angelegte Organisation selbständiger wirtschaftlicher Tätigkeit, mag sie auch nicht auf Gewinn gerichtet sein.“

Gliederungskriterien

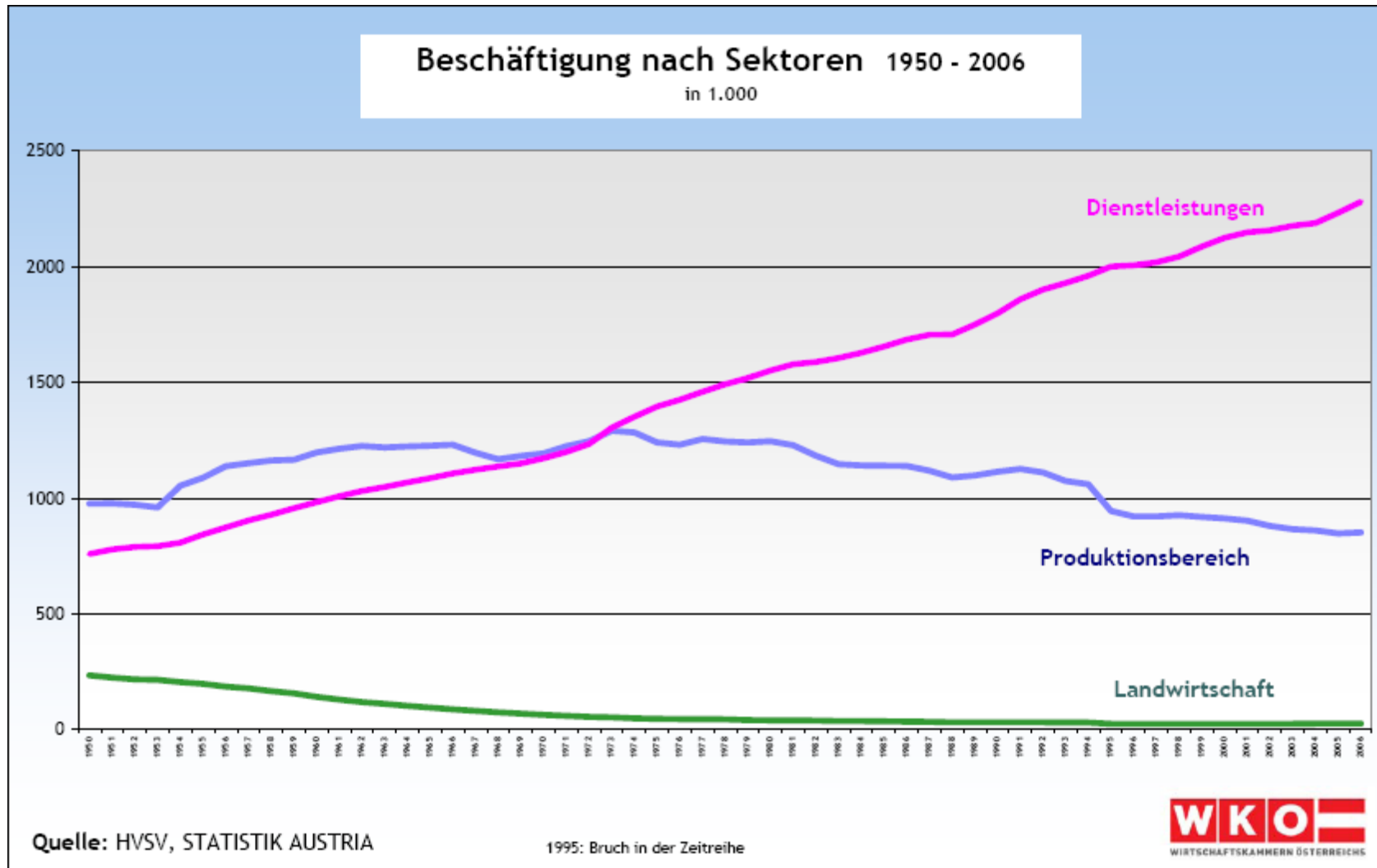
- Wirtschaftszweige
- Art der erstellten Leistung
- Art der Leistungserstellung
- Vorherrschender Produktionsfaktor
- Betriebsgröße
- Standortabhängigkeit
- Rechtsform
- Vorherrschende Produktionsfunktion

■ Gesamtwirtschaftlicher Leistungsprozess:



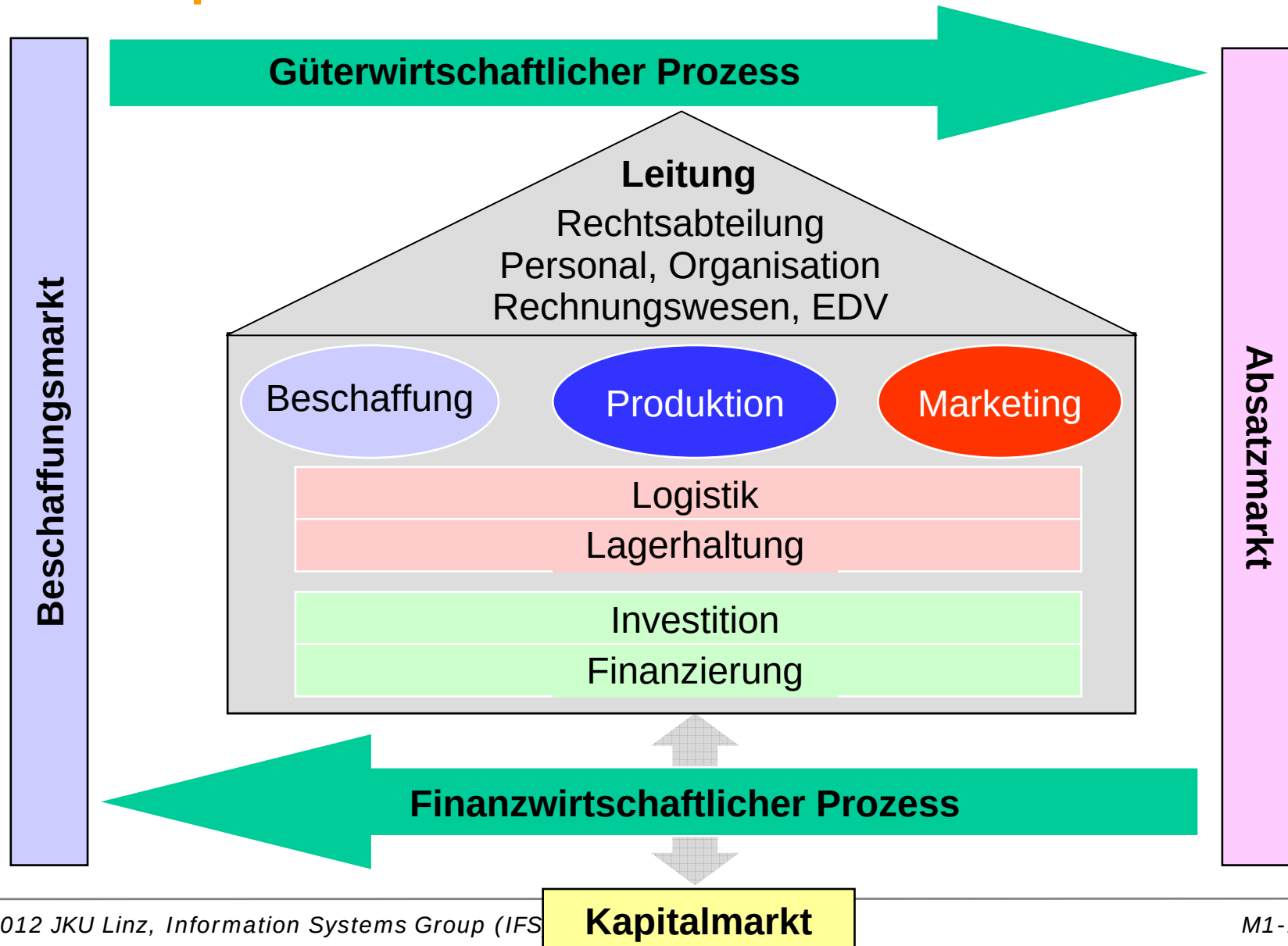
Grundbegriffe der BWL

Wirtschaftseinheiten – Sektorale Entwicklungstendenzen



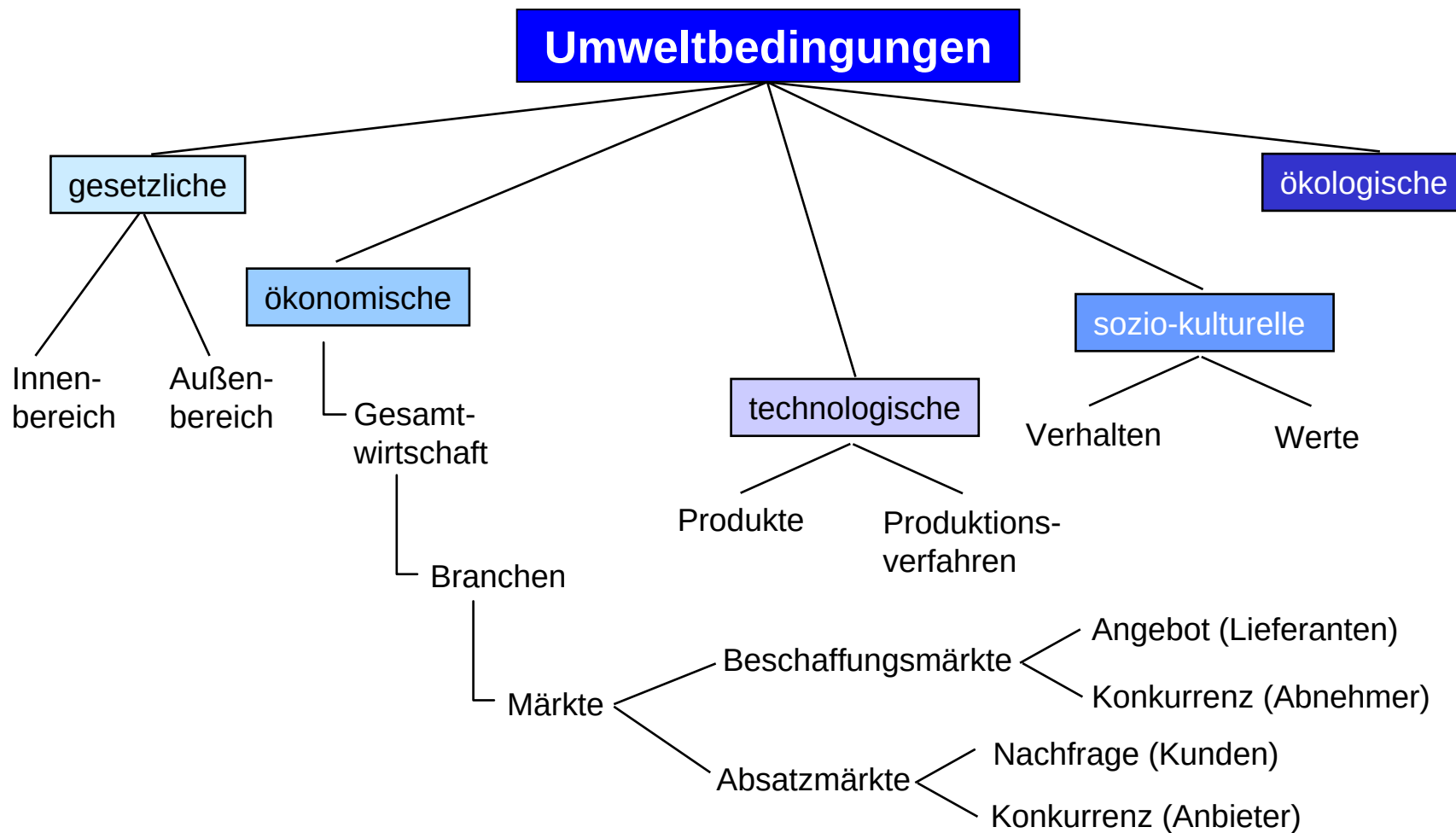
Grundbegriffe der BWL

Umsatzprozeß



Grundbegriffe der BWL

Unternehmensumwelt – Umweltbedingungen



Quelle: Kreikebaum [Unternehmensplanung 1993], S. 36

Grundbegriffe der BWL

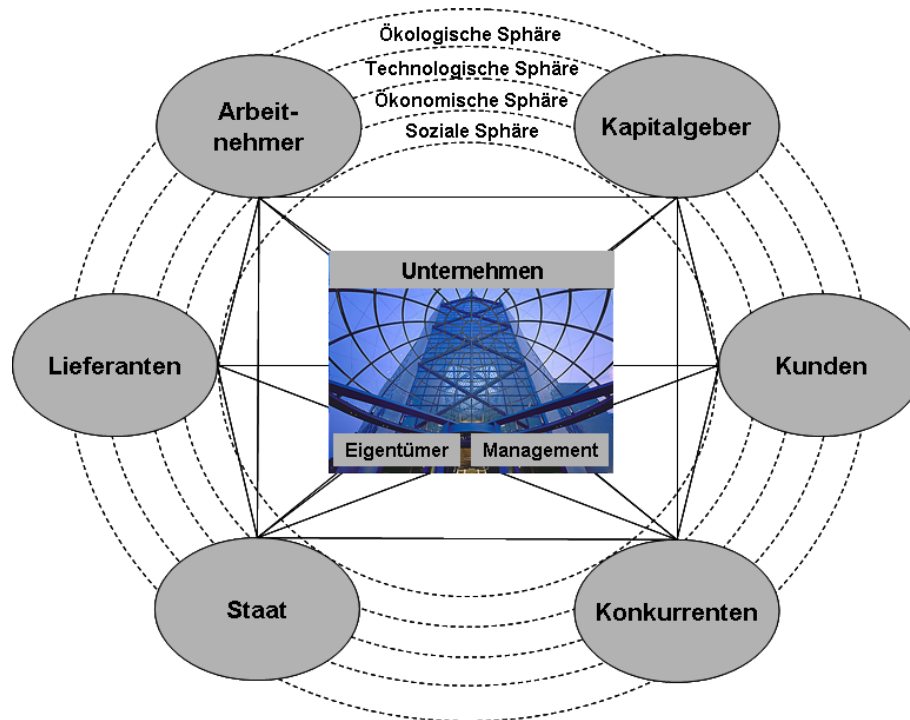
Unternehmensumwelt – Stakeholder und Shareholder

■ Stakeholder

- Mit dem Unternehmen verbundene Personen/Institutionen

■ Shareholder

- Eigentümer



Anspruchsgruppen		Interessen (Ziele)
Interne Anspruchsgruppen	1. Eigentümer ■ Kapitaleigentümer ■ Eigentümer-Unternehmer	■ Einkommen/Gewinn ■ Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals ■ Selbstständigkeit/Entscheidungsautonomie ■ Macht, Einfluss, Prestige ■ Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten, Arbeit = Lebensinhalt
	2. Management (Manager-Unternehmer)	
	3. Mitarbeiter	■ Einkommen (Arbeitsplatz) ■ soziale Sicherheit ■ sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten ■ zwischenmenschliche Kontakte (Gruppenzugehörigkeit) ■ Status, Anerkennung, Prestige (ego-needs)
Externe Anspruchsgruppen	4. Fremdkapitalgeber	■ sichere Kapitalanlage ■ befriedigende Verzinsung ■ Vermögenszuwachs
	5. Lieferanten	■ stabile Liefermöglichkeiten ■ günstige Konditionen ■ Zahlungsfähigkeit der Abnehmer
	6. Kunden	■ qualitativ und quantitativ befriedigende Marktleistung zu günstigen Preisen ■ Service, günstige Konditionen usw.
	7. Konkurrenz	■ Einhaltung fairer Grundsätze und Spielregeln der Marktkonkurrenz ■ Kooperation auf branchenpolitischer Ebene
	8. Staat und Gesellschaft ■ lokale und nationale Behörden ■ ausländische und internationale Organisationen ■ Verbände und Interessenlobbys aller Art ■ politische Parteien ■ Bürgerinitiativen ■ allgemeine Öffentlichkeit	■ Steuern ■ Sicherung der Arbeitsplätze ■ Sozialleistungen ■ positive Beiträge an die Infrastruktur ■ Einhalten von Rechtsvorschriften und Normen ■ Teilnahme an der politischen Willensbildung ■ Beiträge an kulturelle, wissenschaftliche und Bildungsinstitutionen ■ Erhaltung einer lebenswerten Umwelt

Anspruchsgruppen des Unternehmens und ihre Interessen (nach P. Ulrich/Fluri 1995, S. 79)

Inhalt

- Einführung
- **Konstituierende Entscheidungen**
 - Einführung
 - Rechtsform
 - Kooperationsform
 - Standort
- Management
- Leistungsprozeß
- Querschnittsfunktionen

Der vorliegende Foliensatz basiert vorwiegend auf:

- J. Noll, *Konstitutive Entscheidungen, Beschaffung, Leistungserstellung und Absatz*, VO-Unterlagen, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Wien, 2007
- J.-P. Thommen, A.-K. Achleitner, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 5. Auflage, Gabler-Verlag, 2006
- G. Wöhe, U. Döring, *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 22. Auflage, Vahlen-Verlag, 2005

Einführung

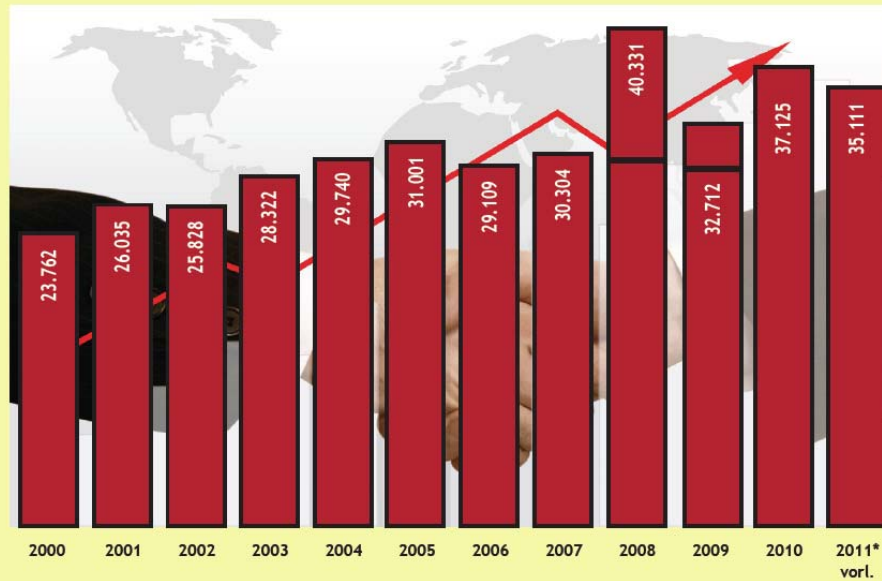
Charakteristika Konstituierender Entscheidungen

- Grundlegende Entscheidungen im **Gründungsstadium** aber auch im **Leben** einer Unternehmung
- Betreffen den **gesamtbetrieblichen Rahmen** der Aktivitäten
- **Langfristige** Wirkung
- Relativ **schwer veränderbar**

Quelle: Bea [Entscheidungen], S. 339f.,
in: Bea et. al. (Hrsg.) [Grundfragen 1992]

Einführung Unternehmensgründungen- und Schließungen

Unternehmensneugründungen in Österreich 2000 - 2011



Unternehmensinsolvenzen 2000 - 2011



Einführung Unternehmensgründungen- und Schließungen



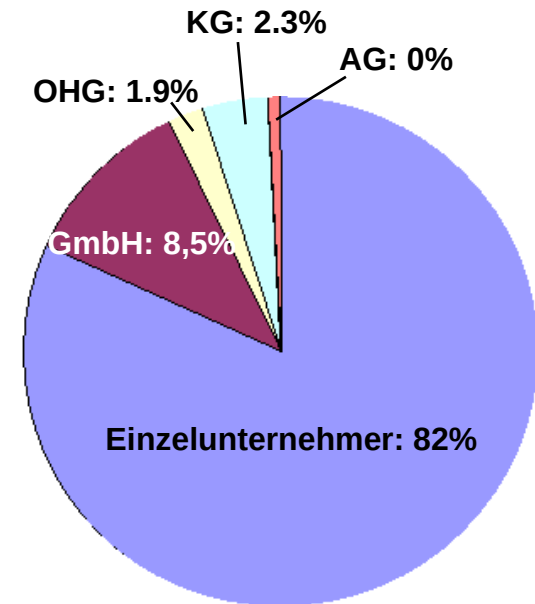
Unternehmensneugründungen ^{1,2} nach Sparten

Sparte	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 vorl ³
Gewerbe und Handwerk	6.419	6.872	6.954	7.600	9.440	10.008	9.874	10.532	21.308	14.780	18.926	18.558
Industrie	366	349	317	329	331	361	338	360	370	388	405	380
Handel	6.452	6.835	7.506	9.338	8.475	9.094	7.824	7.997	7.415	7.270	7.333	6.522
Bank und Versicherung	6	2	16	8	7	4	2	7	7	3	1	3
Transport und Verkehr	1.213	1.228	1.295	1.400	1.453	1.520	1.383	1.581	1.508	1.395	1.535	1.508
Tourismus und Freizeitwirtschaft	2.729	2.762	2.837	2.948	3.041	2.977	2.727	2.750	2.742	2.327	2.604	2.236
Information und Consulting	6.577	7.988	6.902	6.698	6.993	7.037	6.961	7.077	6.981	6.549	6.321	5.905
ZUSAMMEN	23.762	26.035	25.828	28.322	29.740	31.001	29.109	30.304	40.331	32.712	37.125	35.111

Anteile in %												
Gewerbe und Handwerk	27,0	26,4	26,9	26,8	31,7	32,3	33,9	34,8	52,8	45,2	51,0	52,9
Industrie	1,5	1,3	1,2	1,2	1,1	1,2	1,2	1,2	0,9	1,2	1,1	1,1
Handel	27,2	26,3	29,1	33,0	28,5	29,3	26,9	26,4	18,4	22,2	19,8	18,6
Bank und Versicherung	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Transport und Verkehr	5,1	4,7	5,0	4,9	4,9	4,9	4,8	5,2	3,7	4,3	4,1	4,3
Tourismus und Freizeitwirtschaft	11,5	10,6	11,0	10,4	10,2	9,6	9,4	9,1	6,8	7,1	7,0	6,4
Information und Consulting	27,7	30,7	26,7	23,7	23,5	22,7	23,9	23,4	17,3	20,0	17,0	16,8
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Rechtsform ... im Überblick

Private Betriebe					
Versicherungsvereine					
Genossenschaften					
Mischformen		Kapital- gesellschaften		Personen- gesellschaften	
AG & Co KG		Gesellschaft mit beschränkter Haftung GesmbH		Offene Handels- gesellschaft OHG	
				Offene Erwerbs- gesellschaft OEG	
GesmbH & Co KG		Aktiengesellschaft AG		Kommandit- gesellschaft KG	
				Kommandit- Erwerbsgesellschaft KEG	
Stille Gesellschaft		Stille Gesellschaft		Einzelunternehmung	
				Einzelunternehmung	
Öffentliche Betriebe					



Anteil verschiedener Rechtsformen
an den Neugründungen
im Jahr 2011, Quelle: WKO

Quelle: Lechner et. al.
[Einführung 1996], S. 164ff.

Rechtsform

... Kriterien zur Wahl

- Handelsrechtliche Geschäftsführungs- und Vertretungsrechte
 - Haftungsverhältnisse
 - Gewinn- und Verlustbeteiligung
 - Publizitätsvorschriften
 - Finanzierungserfordernisse und -möglichkeiten
 - Steuerbelastungen
 - Rechtsformabhängige Belastungen
-
- **Beispiel: Größenklassen für Kapitalgesellschaften**
 - nach § 221 Abs. 1-3 UGB
 - es genügt jeweils, zwei der angeführten Kriterien zu überschreiten.

Kapital- gesellschaften	Bilanzsumme in Mio. EUR	Umsatzerlöse in Mio. EUR	Arbeit- nehmer
Kleine	bis 3,65	bis 7,3	bis 50
Mittelgroße	bis 14,6	bis 29,2	bis 250
Große	über 14,6	über 29,2	über 250

Kooperationsform Ziele

■ Wachstum

● Intern

- Ausbau der Kapazitäten aufgrund steigender Nachfrage/Marktanteile – natürliches Wachstum

● Extern

- Wachstum durch Übernahmen (friendly & hostile take-overs), da Märkte gesättigt sind und internes Wachstum schwierig ist

■ Rationalisieren – Steigerung der Wirtschaftlichkeit

- Verringerung von Doppelgleisigkeiten
- Synergieeffekte (1+1=3 Effekt)
- Gemeinsame Prozesse, Werbung, Bestellung, Lieferung, Forschung
- Bessere Auslastung – Koordination der Produktion

■ Diversifizieren – Verminderung von Risiken (Risikostreuung)

- Verringerung der Abhängigkeit von einem bestimmten Markt durch ein Portfolio von Geschäftsfeldern
- Verluste im Markt A durch Gewinne im Markt B kompensieren

■ Konzentrieren – Steigerung der Verhandlungsmacht

- Bessere Lieferkonditionen / Finanzierungsbedingungen (Großprojekte)

Kooperationsform

Horizontal / Vertikal / Lateral

■ Horizontal

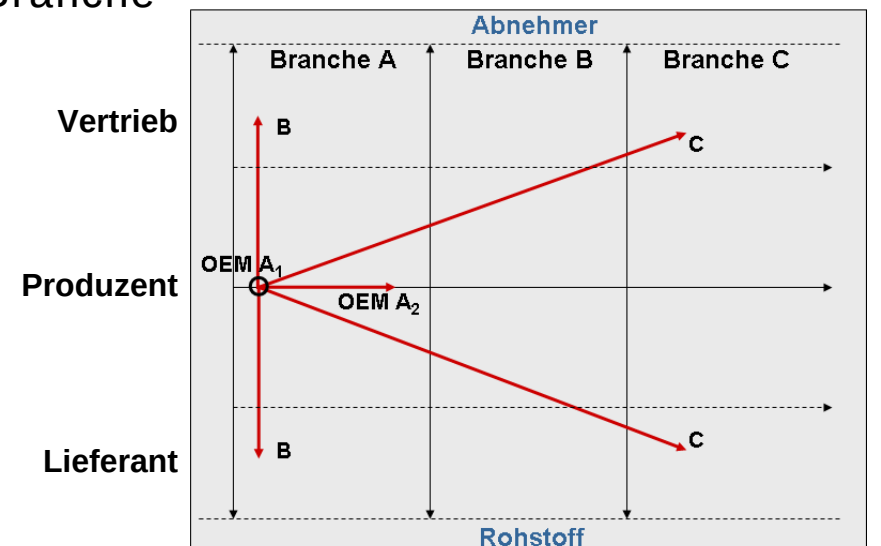
- in der gleichen Produktionsstufe/Branchen
- Beispiele:
 - Daimler Benz und Chrysler
 - UniCredito und HVB
 - OEM A₁ & OEM A₂

■ Vertikal

- über Produktionsstufen hinweg
- Beispiele:
 - Produzent mit Lieferant
 - Produzent mit Vertrieb
 - OEM A₁ & Lieferant B und/oder Vertrieb B

■ Lateral

- über Produktionsstufen und Branchen hinweg
- Beispiele:
 - GE Commercial Finance, GE Consumer Finance, GE Healthcare, GE Industrial, GE Infrastructure
 - OEM A & OEM B/C und/oder Lieferant B/C und/oder Vertrieb B/C



*OEM: Original Equipment Manufacturer = Produzent

Kooperationsform Formen

■ Konsortium

- Kooperation auf vertraglicher Basis zur Abwicklung von Projekten
- Beispiel: Straßenbau (ARGE)

■ Kartell

- Absprache um Wettbewerb zu beschränken – bis auf Ausnahmefälle verboten
- Beispiel: OPEC

■ Joint Venture

- Kooperationen von Gesellschaften und Gründung einer neuen, selbstständigen Geschäftseinheit – Beteiligung über Kapital und Ressourcen
- Beispiel: VW China

■ Strategische Allianz

- Partnerschaft von Unternehmen zur Erreichung von Synergien
- Beibehaltung der rechtlichen Unabhängigkeit – sehr enge Kooperation
- Beispiel: Star Alliance

■ Konzern

- Gruppe rechtlich selbstständiger Unternehmen
- Einheitliche Leitung / beherrschender Einfluss eines Mutterunternehmens
- Beispiele: ÖBB, OMV

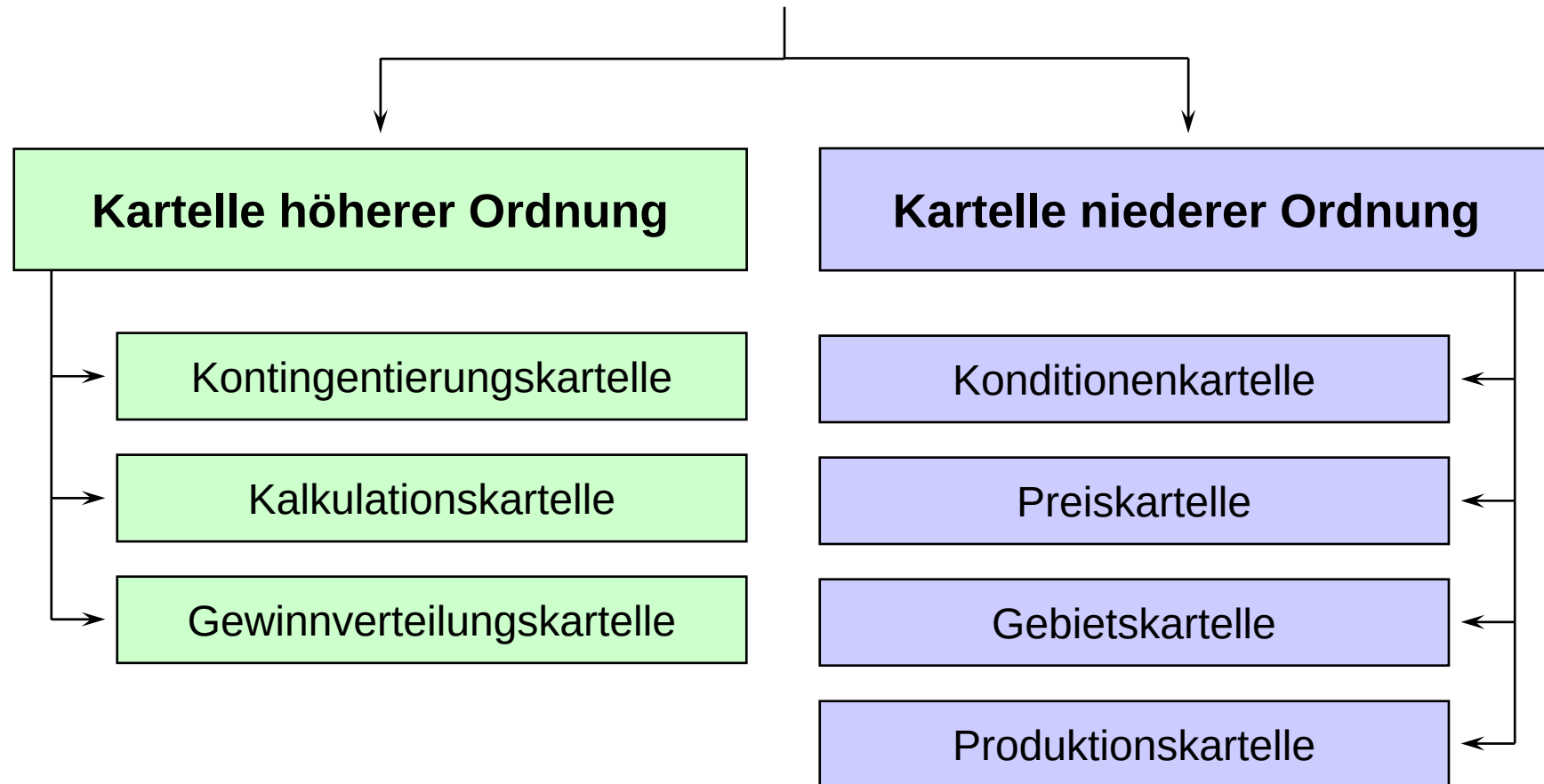
Kriterien \ Kooperationsform	Dauer		Art		
	langfristig	mittel- & kurzfristig	horizontal	vertikal	lateral
Konsortium		☑	☑		
Kartell	☑		☑	☑	
Joint Venture*	☑		☑	☑	
Strategische Allianz	☑		☑	☑	
Konzern**	☑		☑	☑	☑

* Bezogen auf die Unternehmen, die das Joint Venture gegründet haben.

** Bezogen auf die Tochtergesellschaften des Konzerns.

Kooperationsform

Kartelle – Höhere vs. Niedere Ordnung



Quelle: Lechner et. al. [Einführung 1996], S. 185

Standort

- Einfluss auf **Kostenstruktur**, die **verfügbaren Humanressourcen**, etc.
 - kann wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beitragen
- **Paradoxon** für international agierende Unternehmen
 - einerseits rückt die Welt rückt enger zusammen – Stichwort: **global village**
 - andererseits haben aber Standortvorteile nach wie vor Bedeutung
- **CAGE-Konzept – Dimensionen von Distanz**
 - **C**ultural/**A**ministrative/**G**eographic/**E**conomic
- **Cultural**
 - Wie agieren Personen untereinander, mit Institutionen und Unternehmen
 - Distanz durch Unterschiede in Religion, Rasse, Sozialen Normen, Sprache
- **Administrative**
 - Gemeinsame historische/politische Assoziation zw. Ländern – positiv für Handel
 - Ausgleich politischer Differenzen durch geograph. Nähe/ kulturelle Gemeinsamkeiten
- **Geographic**
 - Meer-Zugang oder Transporthindernisse bestimmen Ausmaß pot. Transaktionen
- **Economic**
 - Wohlstand und Einkommen stark bestimmend

Standort

Exkurs: Dimensionen nationaler Kultur (Geert Hofstede)

■ Machtdistanz (Power Distance)

- Wie geht eine Gesellschaft mit Ungleichheit bei der Machtverteilung um?
- In welchem Ausmaß die weniger mächtigen Mitglieder ungleiche Machtverteilungen **akzeptieren** bzw. **erwarten**

■ Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance)

- Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse/unbekannte Situationen **bedroht** fühlen
- Kulturen, die Unsicherheiten **vermeiden**, versuchen durch gesellschaftliche Regelungen solche Situationen zu minimieren
- Die Menschen sind **geschäftiger**, **unruhiger**, **emotionaler** und von einer herrschenden Meinung überzeugt

■ Individualismus (Individualism)

- Ausmaß, in dem Individuen in Gruppen integriert sind
- "Ich"-Bewußtsein versus Gruppenbewußtsein (Kollektivismus)

■ Maskulinität (Masculinity)

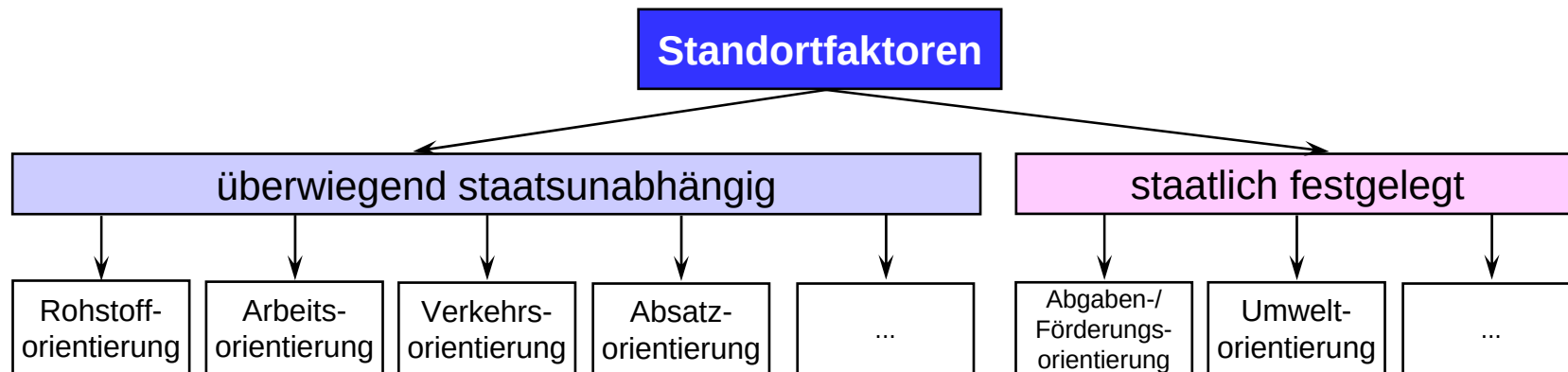
- Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern in einer Gesellschaft
- "Maskuline" Kulturen grenzen die Rollen klar ab

■ Langfristigkeit (Long-term Orientation)

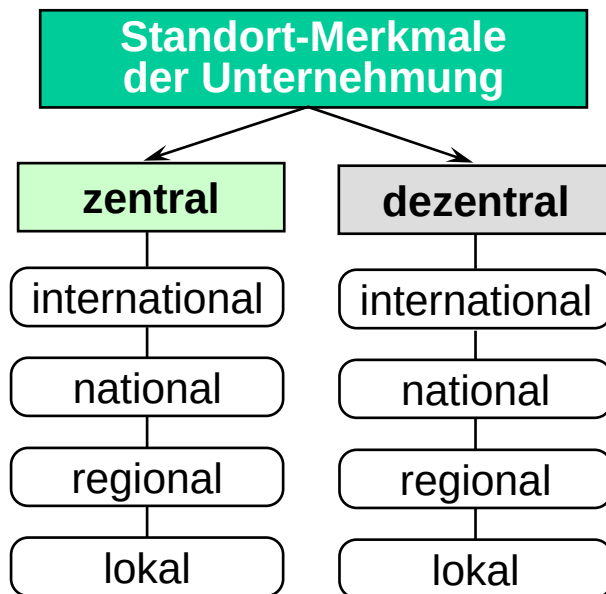
- Zeigt, wie groß der Planungshorizont in einer Gesellschaft ist
- Werte von Mitgliedern einer Organisation, die langfristig ausgerichtet sind: Sparsamkeit, Beharrlichkeit
- Werte von Mitgliedern einer Organisation, die kurzfristig ausgerichtet sind: Flexibilität, Egoismus

Standort

Standortfaktoren und Merkmale



Quelle: Zelewski [Grundlagen], S. 112,
in: Corsten/Reiß (Hrsg.) [Betriebswirtschaftslehre 1996]



Quelle: Schierenbeck [Grundzüge 1995], S. 43

Standort

Harte / Weiche Standortfaktoren

■ Harte Standortfaktoren

- Vorkommen von Rohstoffen
- Versorgung mit Energie
- Verkehrslage, Transportkosten, Zugang zu Transportnetzen
- Angebot an qualifizierten und unqualifizierten (billigen) Arbeitskräften
- Lohnniveau
- Absatzmarkt, Nähe zu Kunden, Lieferanten und Dienstleistungsanbietern
- Kommunikationsmöglichkeiten
- Angebot an Betriebsflächen, Bodenverfügbarkeit
- Entsorgungseinrichtungen
- Steuern und öffentliche Wirtschaftsförderung (Investitionsanreize, Subventionen)
- Umweltschutzauflagen

■ Weiche Standortfaktoren

- Image einer Region
- Kultur- und Freizeitangebot
- Angebot an Bildungseinrichtungen
- soziale Einrichtungen
- Angebot an Wohnraum
- klimatische Qualität
- Umweltqualität
- Geschäftsklima
- staatliche Forschungsprogramme

Standort Cluster

- **Cluster dominieren die Wirtschaft – Merkmale**
 - Ansammlung von Firmen und Institutionen
 - in den selben oder komplementären Geschäftsbereichen
 - am gleichen Standort
 - bilden flexible Netzwerke einander ergänzender Unternehmen sowie Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen
 - durch enge Kooperationsbeziehungen hohe Wettbewerbsfähigkeit
- **Beispiele aus den USA**
 - Seattle – Luftfahrttechnik, Schiffsbau
 - Las Vegas – Unterhaltung, Casinos
 - Silicon Valley – Mikro- und Biotechnologie
 - Detroit – Fahrzeugbau
 - New York – Finanzwirtschaft, Medien
- **Beispiele aus OÖ**
 - Automobil-Cluster
 - Kunststoff-Cluster
 - Möbel- und Holzbau-Cluster
 - Gesundheits-Cluster
 - Mechatronik-Cluster

SW-Park Hagenberg!

Standort

Standortbestimmung mittels Nutzwertanalyse 1/2

- Einfache Methode für **multikriterielle Entscheidungen**
 - Annahme der **Unabhängigkeit** der Standortfaktoren voneinander
 - Falls nicht gegeben – Zusammenfassung von mehreren Faktoren in Untergruppen und Hierarchisierung
- **Kritik:** subjektiv, Substituierbarkeit der Faktoren
- **Aber:** Praktische Bedeutung aufgrund der einfachen Handhabung
- **Skalierung**
 - Bewertung der Ausprägung der einzelnen Faktoren an den Standorten mittels einer Punkteskala
 - Dadurch werden qualitative Eigenschaften quantifiziert
- **Gewichtung**
 - Zuteilung von Gewichtungen zu den einzelnen Faktoren
- **Aggregation**
 - Durch die Multiplikation der Punktwerte mit den Gewichten und Aufsummierung für jeden Standort ergibt sich der Nutzwert
- Wahl des Standorts mit dem **höchsten Nutzwert**

Standort

Standortbestimmung mittels Nutzwertanalyse 2/2

■ $N(s_j)$

- ... Nutzwert des Standortes s_j

■ $n_{i,j}$

- ... Teilnutzwert des Standortes j bezüglich des Kriteriums (Standortfaktors) i

■ g_i

- ... Gewichtung für den Standortfaktor i

$$N(s_j) = n_{1,j} \times g_1 + n_{2,j} \times g_2 + \dots + n_{m,j} \times g_m$$

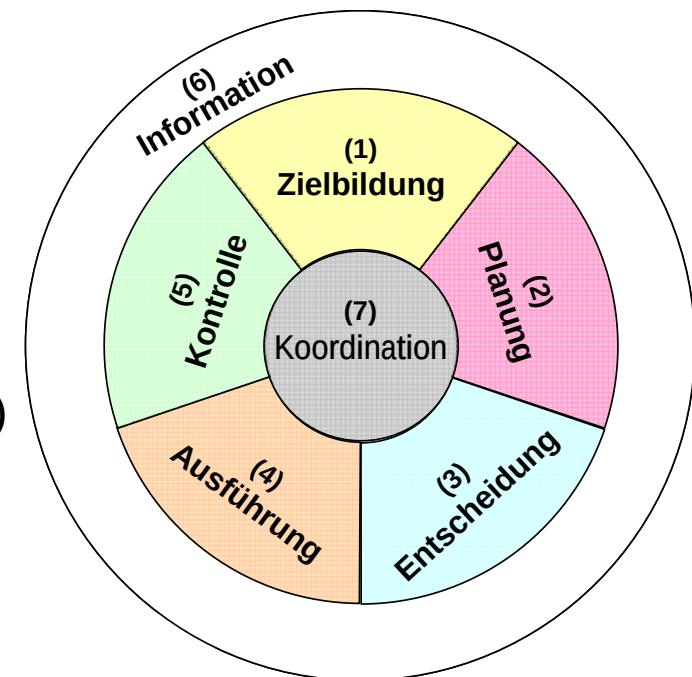
$$N(s_j) = \sum_{i=1}^m n_{i,j} \times g_i \quad i = [1, m]$$

Kriterium	Gewicht	Standort			
		A	B	C	D
1) Arbeitsmarkt	0,25	9	5	6	8
2) Transportwege/Infrastr.	0,2	6	6	5	4
3) Distanz zu Lieferanten	0,2	3	4	4	6
4) Distanz zum Absatzmarkt	0,15	7	4	6	5
5) Lebensqualität	0,1	3	4	6	1
6) Steuerliche Rahmenbedingungen	0,1	3	7	7	5
Nutzwert:		5,7	4,95	5,5	5,35



Inhalt

- Einführung
- Konstituierende Entscheidungen
- **Management**
 1. Unternehmensziele (Zielbildung)
 2. Planung (Strategisch & Operativ)
 3. Entscheidungstheorie
 4. Ausführung (Organisation & Personal)
 5. Kontrolle
 6. Informationsmanagement
 7. Controlling (Koordination)
- Leistungsprozeß
- Querschnittsfunktionen



Quelle: Wöhe, Einführung in die ABWL, 22. Auflage, 2005, S. 63

Der vorliegende Foliensatz basiert vorwiegend auf:

- J. Noll, Konstitutive Entscheidungen, Beschaffung, Leistungserstellung und Absatz, VO-Unterlagen, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Wien, 2007
- J.-P. Thommen, A.-K. Achleitner, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Gabler-Verlag, 2006
- G. Wöhe, U. Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Auflage, Vahlen-Verlag, 2005



Unternehmensziele

„The business of business is business.“

Milton Friedman

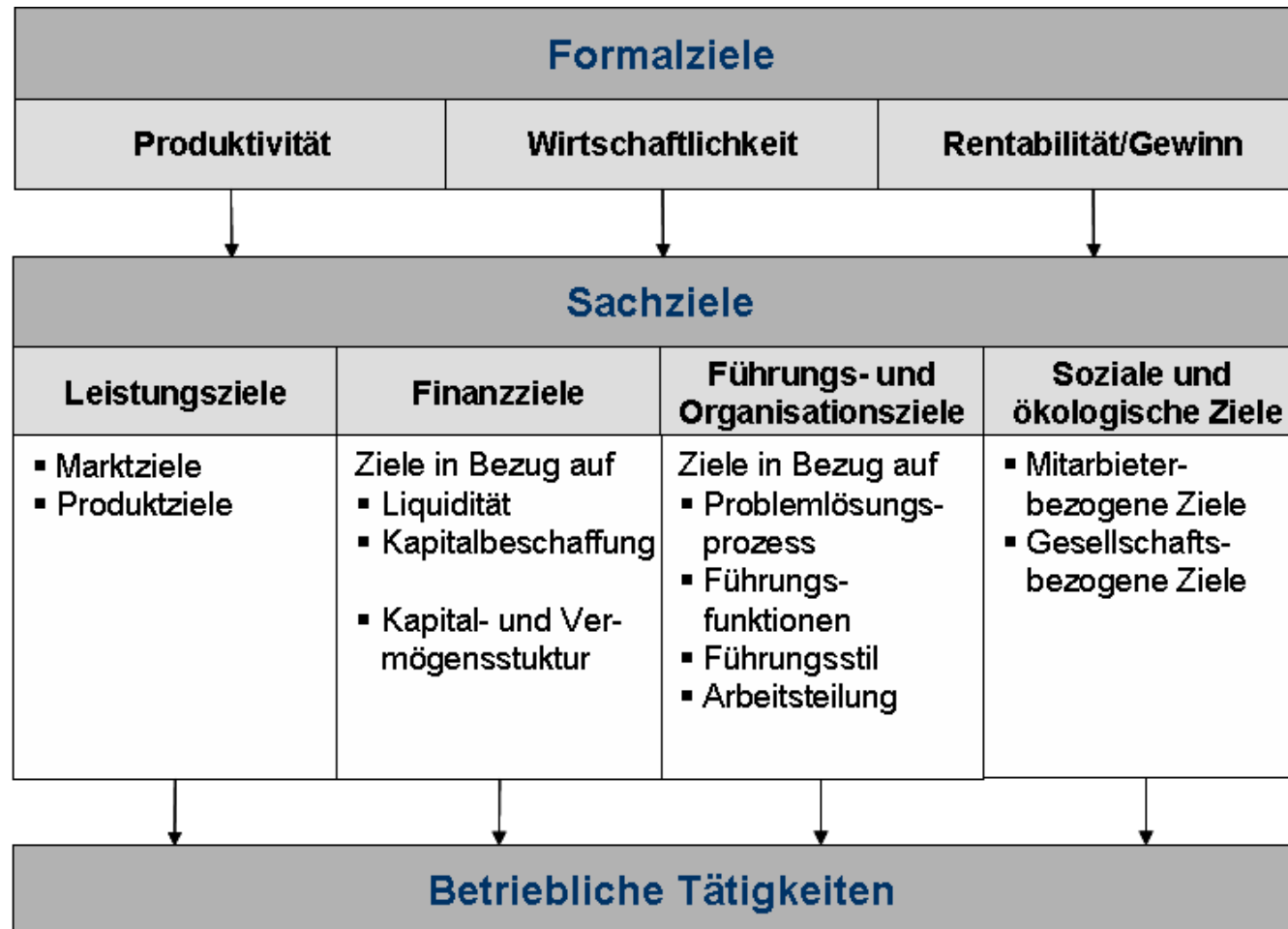
- **Maßstäbe** an denen unternehmerisches Handeln gemessen werden
- Welche **Personengruppe** darf Unternehmensziele festzulegen?
 - **Shareholder-Value-Konzept**
 - Steigerung des Eigenkapitalwerts
 - **Stakeholder-Ansatz**
 - **Ethisches Handeln als Ziel** – Davoser Manifest 1973
 - Unternehmensführung muss Kunden, Mitarbeitern, Geldgebern und der Gesellschaft **dienen** und **widerstreitende Interessen ausgleichen**
 - Neben ökonomischen insbesondere **soziale & ökologische** Ziele
- **Kategorisierung von Zielen**

Zielmerkmal	Zielausprägungen
(1) Ziel setzungsinstanz	Individuelle (Arbeitnehmer) vs. institutionelle Ziele
(2) Ziel inhalt	Mengengrößen, Geldgrößen; Sach-, Formalziele
(3) Ziel ausmaß	Begrenzt (Satisfizierungsziel), unbegrenzt (Maximierungsziel)
(4) Ziel maßstab	Kardinalskala (quantifizierbar), Ordinalskala, Nominalskala
(5) Zeit bezug	kurzfristige, langfristige Ziele
(6) Ziel beziehungen	komplementäre, konkurrierende, indifferente Ziele
(7) Organisatorischer Bezug	Unternehmen, Teilbereich, Mitarbeiter
(8) Rangordnung	Haupt- und Nebenziele; Ober-, Zwischen-, Unterziele



Unternehmensziele

Zielinhalt – Formal- vs. Sachziele





Unternehmensziele

Zielinhalt – Formalziele 1/3

- Den Sachzielen **übergeordnet** – unternehmerischer Erfolg
- Suche nach **optimalem Einsatz** der **Produktionsfaktoren** (bei knappen) Ressourcen gemäß **ökonomischem Prinzip**
 - **Outputmaximierung**
 - Mit gegebenen Input an Produktionsfaktoren maximalen Output produzieren
 - **Inputminimierung**
 - Ein gegebener Output mit Minimum an Input erreichen
 - **Optimal- / Extremumprinzip**
 - Input und Output (nicht vorgegeben!) optimal aufeinander abstimmen

- Beispiele für Formalziele

- **Produktivität**
 - Mengenmäßiges Verhältnis zwischen Output und Input

$$\text{Maschinenproduktivität} = \frac{\text{Anzahl Stück}}{\text{Maschinenstunden}}$$

- **Wirtschaftlichkeit**
 - Wertverhältnis zwischen Output und Input

$$\text{Maschinenwirtschaftlichkeit} = \frac{(\text{Verkaufs})\text{Wert der erzeugten Güter}}{\text{Kosten für den Betrieb der Maschine}}$$

- **Gewinn & Rentabilität**
 - als absolute/relative Zahl

$$\text{Kapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{eingesetztes Kapital}}$$



Unternehmensziele

Zielinhalt – Formalziele 2/3

- **Beispiel Schuhfabrik** – es bestehen drei Fertigungsabteilungen, aus denen folgende Daten bekannt sind:

Abteilung	Menge des Materials pro Paar Schuhe	Einkaufspreis des Materials	Stunden-lohn	Anzahl Schuhe pro Tag und Mitarbeiter	Verkaufspreis pro Paar
Sandalen	2	20	28	12	60
Sommerschuhe	3	25	29	10	100
Stiefel	4	25	31	8	150

- Berechnen Sie für jede Abteilung
 - die **Mitarbeiterproduktivität**
 - die **Wirtschaftlichkeit**
- Wie hoch ist die **Rentabilität**?
 - für Sandalen und Sommerschuhe sind jeweils 3 Mitarbeiter und für Stiefel 2 Mitarbeiter tätig
 - alle Kosten sind durch Kapital gedeckt



Unternehmensziele

Zielinhalt – Formalziele 3/3

	Sandalen	Sommerschuhe	Stiefel
MA-Produktivität	$= \frac{\text{Anzahl hergestellte Stück}}{\text{Arbeitszeit in Stunden}}$		
	1,5	1,25	1
Output wertmäßig	$= \text{Stückzahl} \times \text{Verkaufspreis}$		
	720	1000	1200
Input wertmäßig	$= \text{Arbeitsstunden} \times \text{Lohn} + \text{Stückzahl} \times \text{Materialmenge} \times \text{Materialpreis}$		
	704	982	1048
Wirtschaftlichkeit	$= \frac{\text{Output wertmäßig}}{\text{Input wertmäßig}}$		
	1,022	1,018	1,145

$$\begin{aligned}
 \text{Rentabilität} &= \frac{\text{Gewinn}}{\text{eingesetztes Kapital}} = \frac{\text{Output wertmäßig} - \text{Input wertmäßig}}{\text{Input wertmäßig}} = \\
 &= \frac{3 \times (720 - 704) + 3 \times (1000 - 982) + 2 \times (1200 - 1048)}{3 \times 704 + 3 \times 982 + 2 \times 1048} = 5,67\%
 \end{aligned}$$



Unternehmensziele

Zeitbezug und Zielbeziehungen

■ Planungszeitraum

- **Strategische Ziele:** 5-10 Jahre (langfristig)
- **Taktische Ziele:** 1-5 Jahre (mittelfristig)
- **Operative Ziele:** bis 1 Jahr (kurzfristig)

■ Dauer von lang-, mittel- oder kurzfristig abhängig von

- konkreter Situation
- zu treffenden Entscheidung

■ Statischer Planungszeitraum

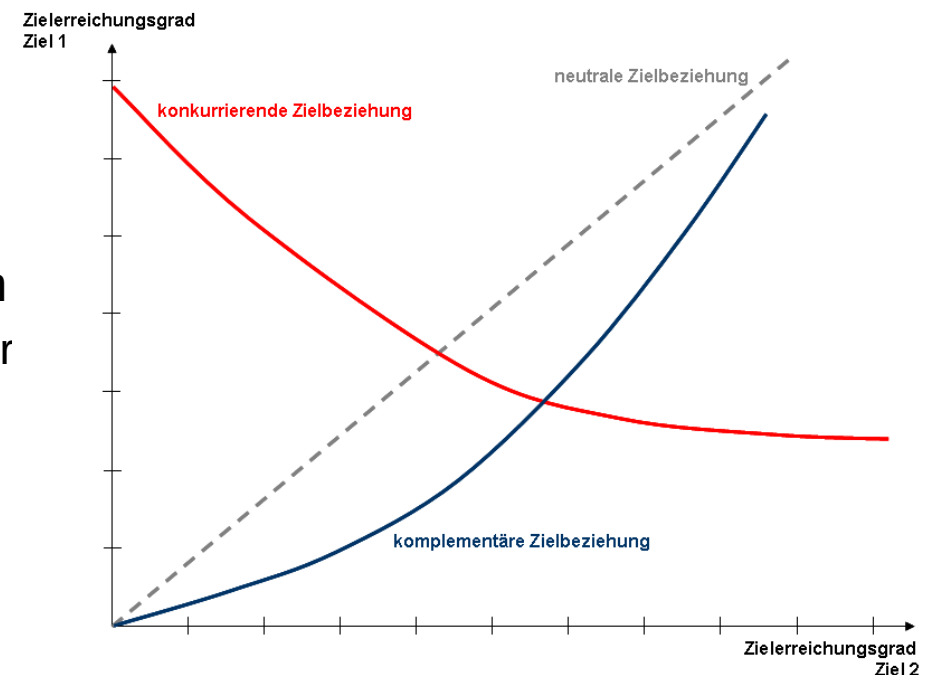
- Umsatz für 2006, 2007, etc.

■ Dynamischer Planungszeitraum

- 10% mehr Umsatz als im Vorjahr

■ Beziehungen zwischen Zielen

- Komplementär
- Konkurrierende/konfliktäre
- Indifferent/neutral





Unternehmensziele

Anforderungen an Zielformulierungen

Zielmerkmal	Interpretation
Motivationsfunktion	Die Zielsetzung muß einen Impuls zur Verbesserung der Ausgangssituation liefern
Realitätsbezug	Ziele müssen erreichbar sein (Bezug zur aktuellen Entscheidungssituation)
Widerspruchsfreiheit	Ziele sollten kompatibel sein, Konkurrenzbeziehungen sind möglichst zu vermeiden
Verständlichkeit	Zielrealisierung setzt Zielverständnis voraus. Je niedriger die Hierarchieebene, desto höher sind die Anforderungen an die Operationalität (Sachziel statt Formalziel).
Kontrollierbarkeit	Je konkreter die Zielvorgabe, desto leichter die Kontrollierbarkeit der erreichten Leistung.

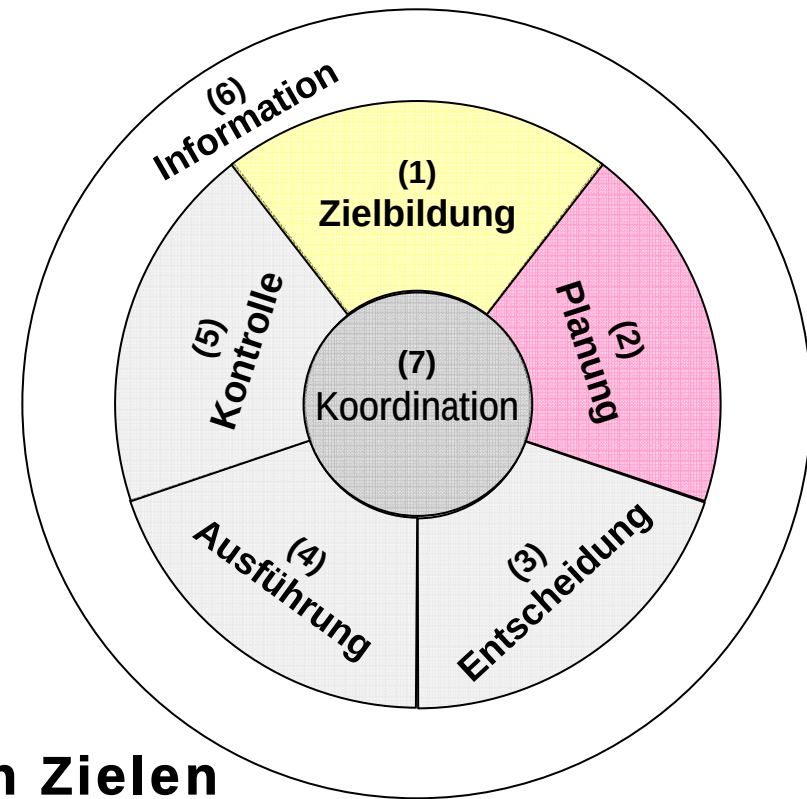
Planung

■ Merkmale

- Zukunftsbezogenheit
- Gestaltungscharakter
- Rationalität
- Informationscharakter
- Prozesscharakter

■ Instrument zur Erreichung von Zielen

- Ausrichtung auf vorgegebene Ziele
- Früherkennung möglicher Problemsituationen
- Koordination von Teilplänen
- Entscheidungsvorbereitung
- Mitarbeitermotivation und –information
- Grundlage der Kontrolle



Quelle: Wild [Unternehmensplanung 1981], zitiert bei:
Küpper [Industrielles Controlling], S. 901,
in: Schweitzer (Hrsg.) [Industriebetriebslehre 1994]



Planung

Phasen des Planungsprozesses

■ Problemanalyse

- Ermittlung der Lücke zwischen Istzustand und Zielvorstellung

■ Alternativensuche

- Aufspüren, Formulieren und Analysieren aller realisierbaren Handlungsmöglichkeiten zur Problemlösung

■ Prognose

- Wahrscheinlichkeitsaussagen über das Auftreten von Ereignissen

■ Bewertung

- Zuordnung einer Zielwirkung zu einer Alternative

➤ Entscheidung

- Wahl einer optimalen Alternative bei gegebener Zielvorstellung unter Nebenbedingungen



Planung

Arten von Plänen

- Nach dem **Funktionsbereich**
 - Absatz, Fertigung, Lagerhaltung, Finanzierung,...
- Nach der **Leitungshierarchie**
 - Gesamtunternehmensplanung
 - Bereichsplanung
 - Stellenplanung
- Nach dem **Bezugszeitraum**
 - Kurzfristig: unter einem Jahr
 - Mittelfristig: zwischen einem und fünf Jahren
 - Langfristig: über fünf Jahren
- Nach der **Planungshierarchie**
 - Strategisch (oberste Zielvorgabe)
 - Taktisch
 - Operativ („Tagesgeschäft“)



Planung

Strategisch vs. Operativ

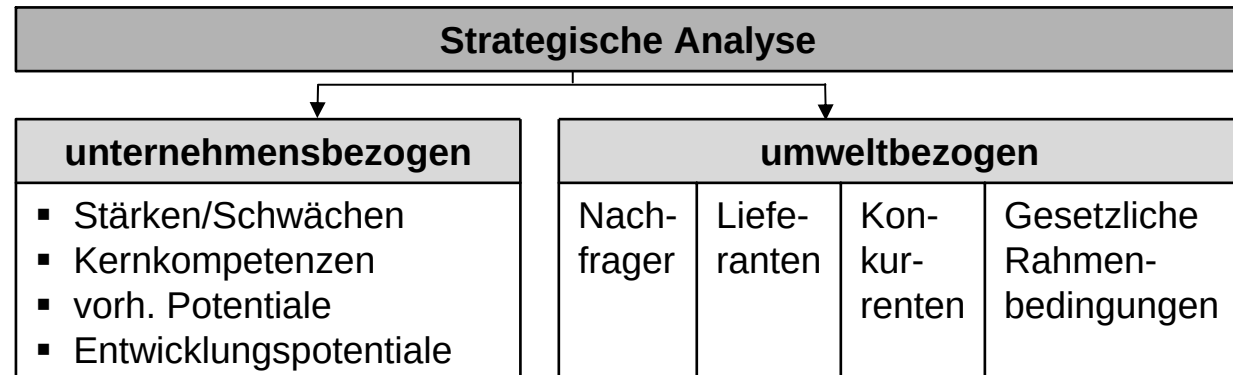
Merkmale	Strategische Planung	Operative Planung
Zeithorizont	langfristig	kurzfristig
Durchführungsebene	Top-Management	Middle- und Lower-Management
Unsicherheit	sehr hoch	niedrig
Problem-Natur	meist unstrukturiert und einmalig	relativ gut strukturiert und oft repetitiv
Informationsbedürfnisse	primär außerbetrieblich (Umwelt)	primär innerbetrieblich (Teilbereiche)
Alternativen	Spektrum weit	Spektrum eingeschränkt
Grad der Detaillierung	globaler und weniger detailliert	tief, konkrete Aussagen („operational“)

Quelle: Ulrich/Fluri [Management 1992], in: Schierenbeck [Grundzüge 1995], S. 116f. (modifiziert)

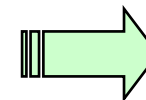


Strategische Planung

- Festlegung der **langfristigen, grundlegenden Ausrichtung** des Unternehmens



- **Mehrere Jahre im Voraus** Beantwortung folgender Fragen:
 - Wie werden sich die **technischen** und **ökonomischen Rahmenbedingungen** in den Unternehmens-Geschäftsbereichen verändern?
 - In welchen **Märkten** soll das Unternehmen tätig sein?
 - Welche **Produkte** soll das Unternehmen künftig anbieten?
 - Wer sind die (relevanten) **Mitbewerber** und was sind denen gegenüber die eigenen **Stärken** und **Schwächen**?
- **Instrumente und Entscheidungshilfen**
 - Stärken/Schwächen-Analyse
 - Erfahrungskurven-Analyse
 - Produktlebenszyklus-Analyse
 - Portfolio-Analyse



Details siehe nächste Folien!

Quelle: Wöhe, Einführung in die ABWL, 22. Auflage, 2005, S. 100



Strategische Planung

Stärken / Schwächen-Analyse

Erfolgs- faktoren	schlecht			mittel				gut		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Verkaufsprogramm		●				○				
Produktionsprogramm				●		○				
Vertriebspotential			●		○					
Forschung und Entwicklung		○						●		
Einkaufspotential				○				●		
Personal				○		●				
Standort				●		●				
Kostensituation				●			●			
Finanzierungspotential					●	●				
Führungssystem			●			●				
Produktivität					●		●			

● — ● Untersuchte Strategische Geschäftseinheit (Produkt-Markt-Relation)
○ - ○ Stärkstes Konkurrenzunternehmen

Quelle: Trux/Müller-Stewens/Kirsch

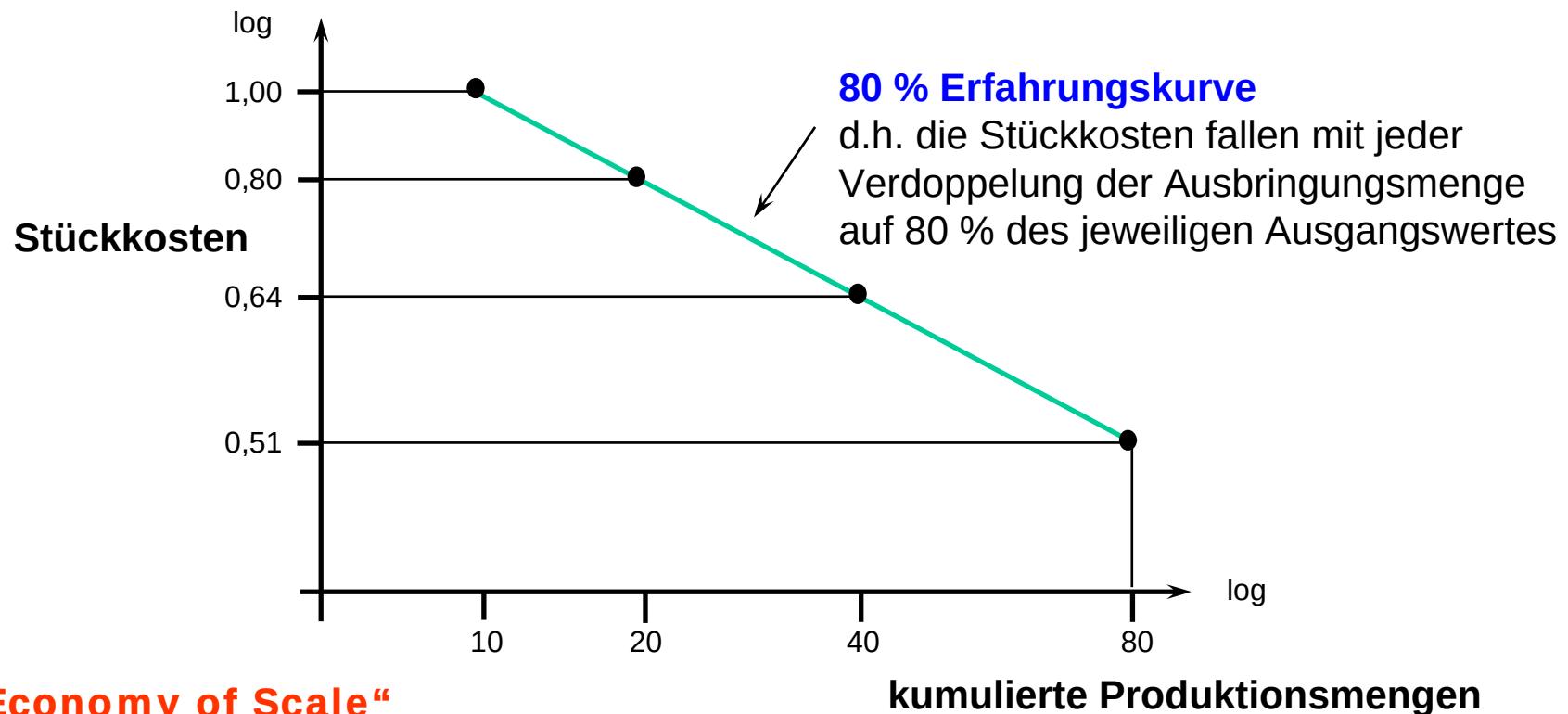


Strategische Planung

Erfahrungskurven-Analyse

Gesetzmäßigkeit:

“Mit jeder **Verdoppelung** der im Zeitablauf kumulierten **Produktionsmengen** gehen die auf die Wertschöpfung bezogenen realen **Stückkosten** eines Produkts potentiell um **20 - 30 % zurück.**” (Bruce Henderson)

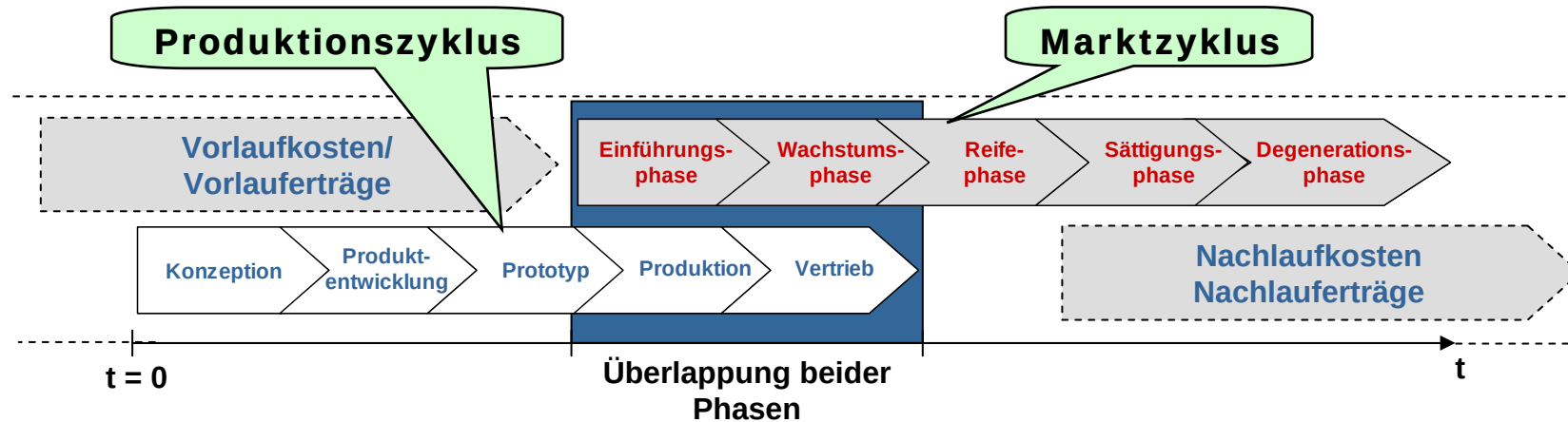


„Economy of Scale“
Stückkostendegressionseffekt



Strategische Planung

Produktlebenszyklus-Analyse



■ Vorlaufkosten

- Investitionen in F&E, Anlagen, Marketing zur Produkteinführung
- müssen künftigen Produkten zugerechnet werden

■ Vorlauferträge

- Subventionen oder Forschungsförderungen

■ Nachlaufkosten

- Garantien, Beratung, Service, Wartung/Reparatur, Ersatzteil-Lagerung
- müssen z.T. bereits ausgelaufenen Produkten zugerechnet werden

■ Nachlauferträge

- Wartungs- und Reparaturaufträge, Ersatzteilverkauf



Strategische Planung Portfolio-Analyse – BCG

■ Cash-flow-Erzeugung

- Abhängig vom relativen Marktanteil

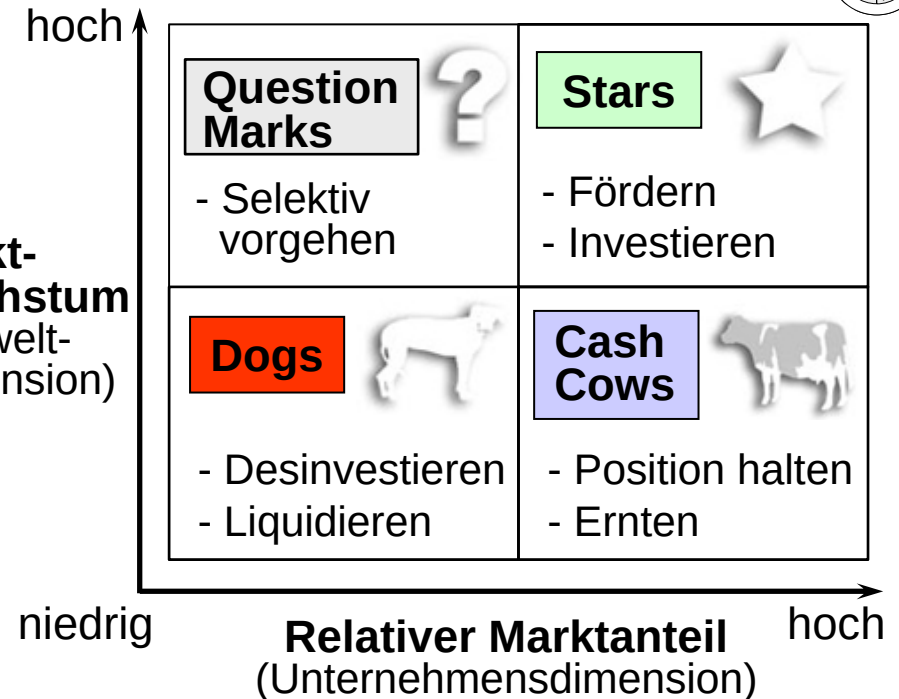
■ Cash-flow-Verbrauch

- Abhängig vom Marktwachstum

■ Theoretische Fundierung durch **Erfahrungskurve** und **Produktlebenszyklus**:

Marktwachstum und Produktlebenszyklus	
•hoch	→ Einführungs- u. Wachstumsphase
•niedrig	→ Reife- und Sättigungsphase
Marktanteil und Erfahrungskurve	
•hoch	→ niedrige Stückkosten
•niedrig	→ hohe Stückkosten

Markt-
Wachstum
(Umwelt-
Dimension)



Quelle: Hedley [Business Portfolio 1977], S. 12 (leicht modifiziert)



Strategische Planung

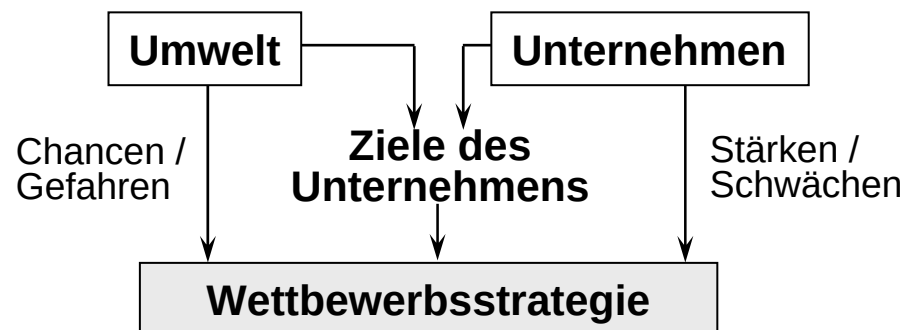
Wettbewerbsvorteile und -Strategien

- Wettbewerbsvorteil resultiert aus einer im Vergleich zum Wettbewerb **überlegenen Leistung** – „**Unique Selling Proposition**“
- Muss drei **Kriterien** erfüllen

Quelle: Simon [Wettbewerbsvorteile 1988], S. 464f.

- **Wichtig**
muß ein für den Kunden wichtiges Leistungsmerkmal betreffen
- **Wahrgenommen**
muß vom Kunden tatsächlich wahrgenommen werden
- **Dauerhaft**
der Vorteil darf von der Konkurrenz nicht schnell einholbar sein

Determinanten von Wettbewerbsstrategien

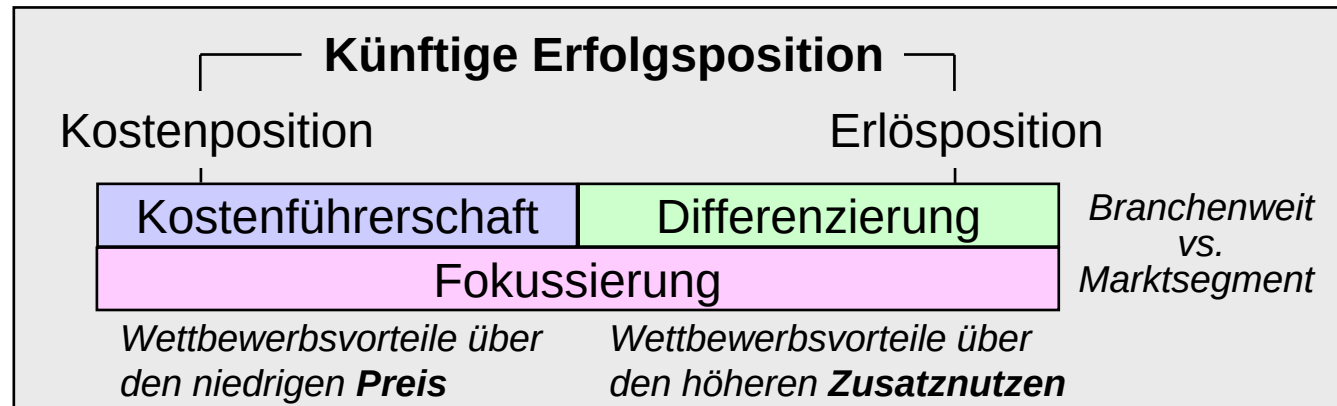


Quelle: Kaluza [Betriebsgröße 1990], S. 252ff.



Strategische Planung

Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter



Kostenführerschaft

- Exakte Planung/Kontrolle der **Kosten**
- Optimierung des **Produktionsablaufs** und Reduktion der **Gemeinkosten**
- Kosten sind Basis für **Preisgestaltung**
- **Kostenabweichung** wichtig als Beurteilungsinstrument für den Erfolg des Managements

Differenzierung

- **Zusatznutzen** von Produkteigenschaften und Planung der **Erlöse** wichtiger als Kostenplanung
- **Marketing** im Vordergrund
- **Zahlungsbereitschaft** der Kunden für Zusatznutzen ist besonders relevant für die Preisgestaltung
- **Erlösabweichung** wichtig als Beurteilungsinstrument für den Erfolg des Managements

Quelle: Porter [Wettbewerbsstrategie 1995], S. 67 (leicht modifiziert)



Strategische Planung

Produkt / Markt-Strategien nach Ansoff

Märkte Produkte	gegenwärtig	neu
	gegenwärtig Marktdurchdringungs- strategie (Penetration)	Marktentwicklungs- strategie (Expansion)
neu	Produktentwicklungs- strategie (Innovation)	Diversifikations- strategie

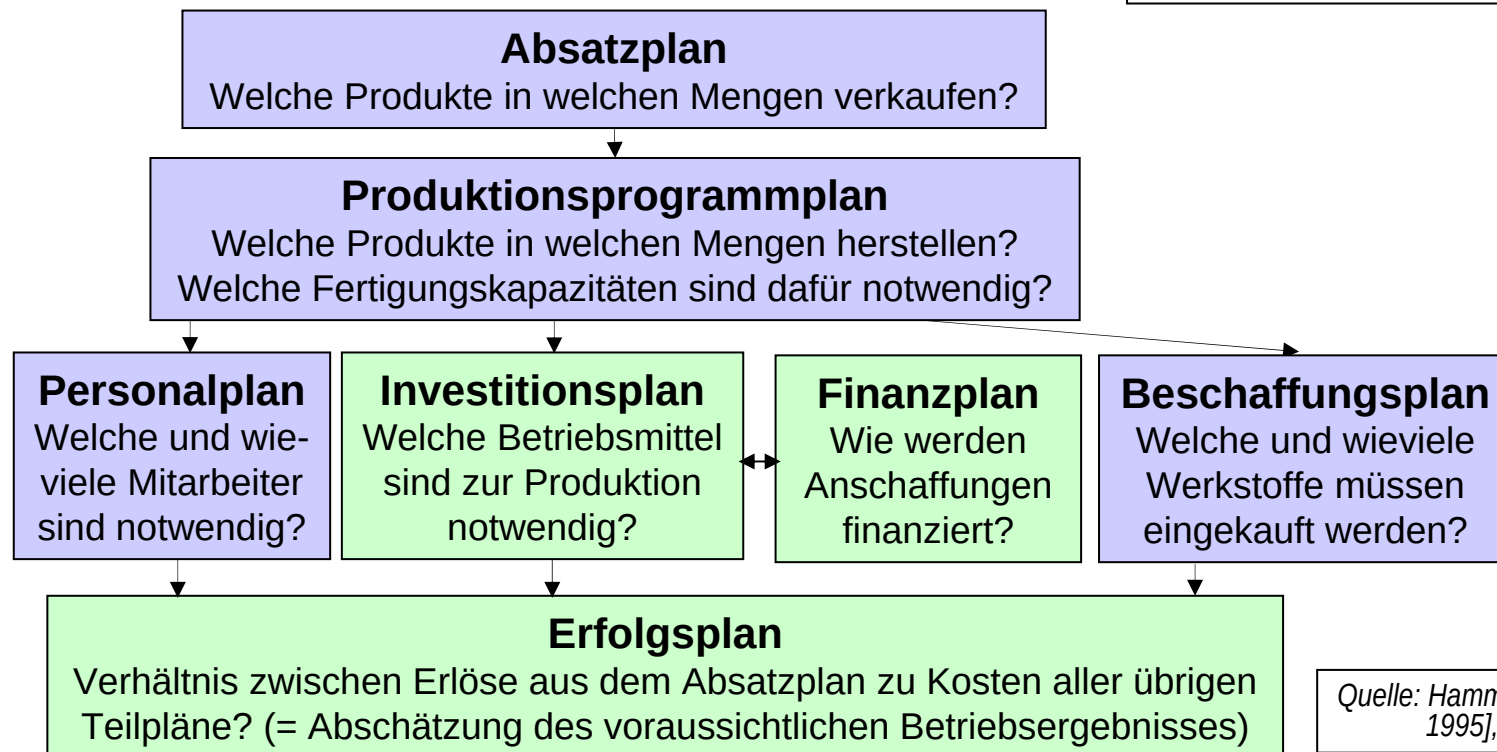
Quelle: Ansoff [Strategie 1966], S. 132



Operative Planung

- **Übersetzung und Konkretisierung** der Strategien
 - in operative Maßnahmen und Entscheidungen
- Entwicklung verschiedener mittel-/kurzfristiger **funktionsbereichsbezogener / übergreifender Pläne**
 - Quantifizierung in Form von **Budgets**

Quelle: Welge/Al-Laham [Planung 1992], S. 411ff.



Quelle: Hammer [Unternehmensplanung 1995], S. 62



Operative Planung

Netzplantechnik – Vorgehensweise

(1) Strukturplanung

- Erstellung eines Netzplans

(2) Zeitplanung

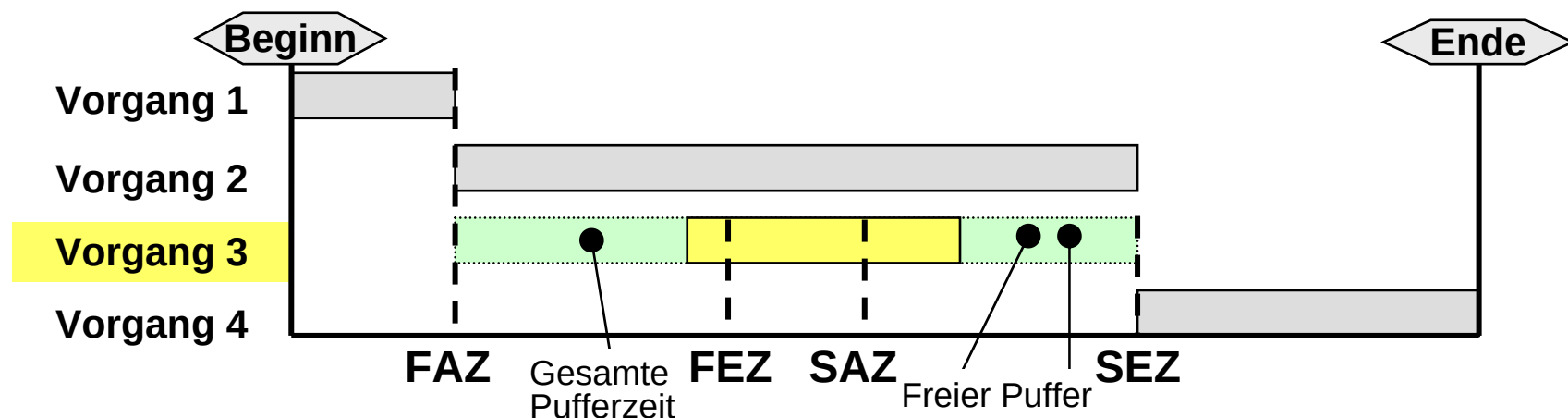
- Ermittlung frühester und spätester Anfangs- und Endzeitpunkte der einzelnen Vorgänge (FAZ, FEZ, SAZ, SEZ)
- Bestimmung der Pufferzeiten und kürzesten Wege

(3) Kostenplanung

(4) Kapazitätsplanung

- Berücksichtigung vorhandener Kapazitäten und Pufferzeiten

■ Vorstufe – Balkendiagramm

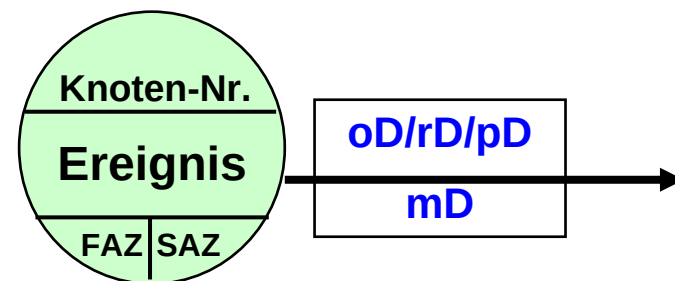




Operative Planung

Netzplantechnik – PERT

- **Program Evaluation and Review Technique (PERT)**
- **Knoten** = Ereignisse (= Ergebnisse aus Vorgängen)
- **Pfeile** = Ereignisreihenfolge und –dauer
- Schätzung von jeweils drei Zeiten pro Vorgang
 - Optimistische Dauer: **oD**
 - Pessimistische Dauer: **pD**
 - Realistische Dauer: **rD**
- Erwartete mittlere Dauer:
 - **mD** = $(oD + 4 \cdot rD + pD) / 6$



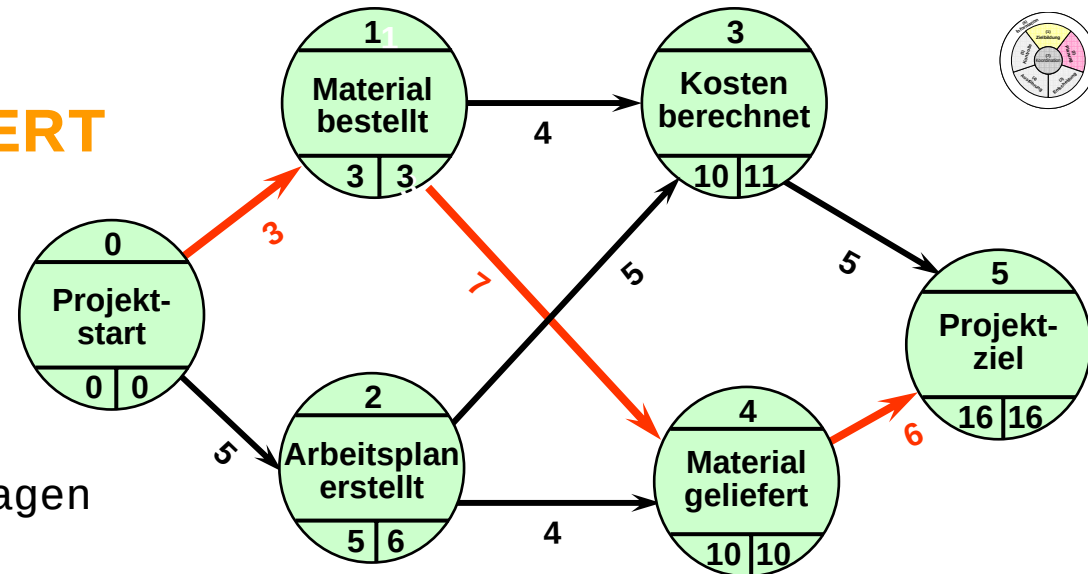
Operative Planung

Netzplantechnik – PERT



■ Vorgehensweise

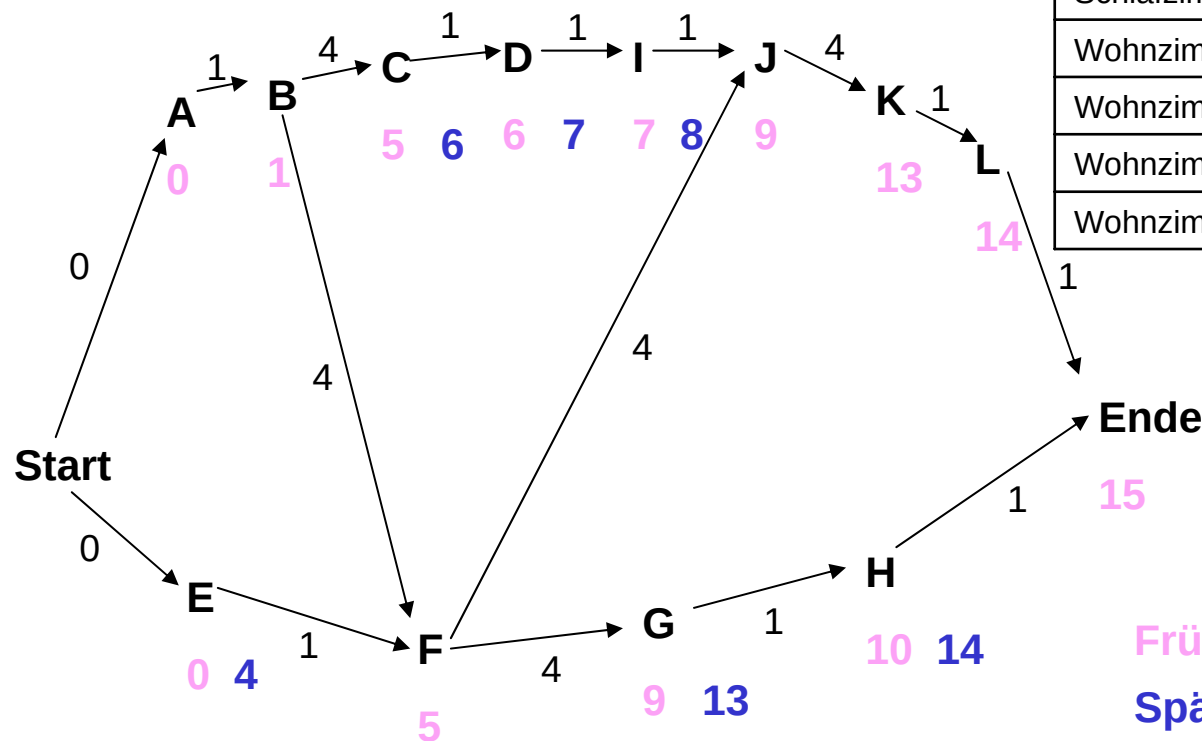
- Logische **Reihenfolge** zwischen Ereignissen (Knoten) festlegen und **Dauer** auf Kanten auftragen
- Trage vom Ursprung beginnend die jeweils **frühesten Anfangszeitpunkte** ein
- Münden mehrere Kanten in einen Knoten, dann kontrolliere, welche Kante den **späteren (!) Anfangszeitpunkt** erfordert
- Danach beginne **vom Ende** und prüfe, welche Knoten auch später begonnen werden können, ohne dass sich die Gesamtzeit verlängert, d.h. suche die **Pufferzeiten**
 - Trage diese mögliche Differenz als spätesten Anfangszeitpunkt ein.
- Münden **mehrere Kanten** in einen Knoten, ist wieder zu kontrollieren, ob alle Kanten die Pufferzeit erlauben
- Markiere abschließend den **kritischen Pfad**
 - Das ist der Weg, entlang dem keine Pufferzeiten liegen



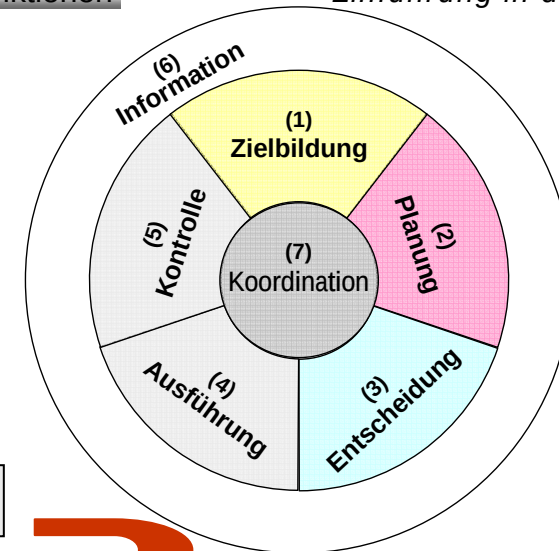


Operative Planung Netzplantechnik – PERT

Vorgang	Bez.	Dauer	Vorgänger
Küche ausräumen	A	1	-
Küche sanieren	B	4	A
Küche reinigen	C	1	B
Küche einräumen	D	1	C
Schlafzimmer ausräumen	E	1	-
Schlafzimmer sanieren	F	4	B, E
Schlafzimmer reinigen	G	1	F
Schlafzimmer einräumen	H	1	G
Wohnzimmer ausräumen	I	1	D
Wohnzimmer sanieren	J	4	F, I
Wohnzimmer reinigen	K	1	J
Wohnzimmer einräumen	L	1	K



Entscheidungstheorie



Entscheidungstheorie

Normative (präskriptive) Entscheidungstheorie

Unterstellt den
homo oeconomicus

Entscheidungsträger
orientiert sich an den Maximen
des **rationalen Handelns**

Deskriptive (empirische) Entscheidungstheorie

Beschreibt,
wie Entscheidungen
in der **Wirklichkeit**
getroffen werden –
eingeschränkte
Rationalität



Entscheidungstheorie

Das Wesen eines Entscheidungsproblems

■ Elemente eines Entscheidungsproblems

● Alternativen

- Vorgehensweisen zur Erreichung eines Ziels, voneinander unabhängig
- Handlungsmöglichkeiten des Entscheidungsträgers

● Umweltsituationen

- Real (mögliche) Sachverhalte, nicht beeinflussbare Daten

● Ergebnisse

- Aussagen über erwünschte Zustände, die als Ergebnis von Entscheidungen eintreten sollen (z.B. Umsatz-, Gewinn- oder Marktanteilssteigerung)

■ Ergebnismatrix

- gibt für jede mögliche Umweltsituation **s** an
- welches Ergebnis **e** eintritt
- wenn die Alternative **a** gewählt wurde
- eine Erweiterung um die Ziele **z** ist möglich

	z₁			z₂			z₃		
	s₁	s₂	s₃	s₁	s₂	s₃	s₁	s₂	s₃
a₁	e₁₋₁₋₁	...	...	...	...	...	...	...	...
a₂	...	...	...	...	...	...	...	e₂₋₂₋₃	...
a₃	...	...	...	e₃₋₁₋₂	...	...	...	...	...



Entscheidungstheorie

Entscheidungssituationen – Grad der Informiertheit

■ Entscheidungen unter **Sicherheit**

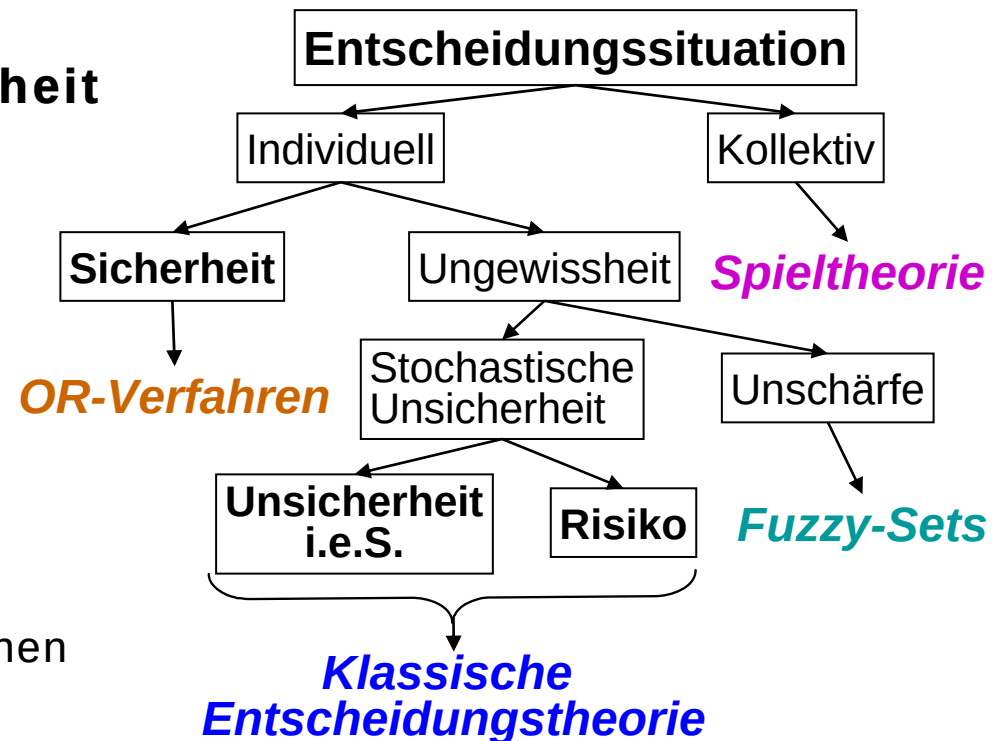
- Für jede Aktion steht der **Realisierungsgrad** für alle Zielgrößen eindeutig fest – vollkommene Information
- Problem **mehrfacher Ziele** – z.B. Gewichtung vornehmen

■ Entscheidungen unter **Risiko**

- Objektive oder subjektive **Wahrscheinlichkeiten** für das Eintreten von Umweltsituationen sind bekannt
- **Risikoneigung** berücksichtigen
 - Risikoscheu – in der Realität verbreitet
 - Risikofreudig
 - Risikoneutral

■ Entscheidungen unter **Unsicherheit**

- Die **Wahrscheinlichkeiten** für das Eintreten der relevanten Umweltsituationen sind **unbekannt**





Entscheidungstheorie

Entscheidungskriterien bei Risiko

■ Bayes (μ , Erwartungswert)-Kriterium

- Maximiere den Erwartungswert

$$MEW = \sum_{j=1}^m e_{ij} p_j$$

	s_1	s_2	s_3	MEW
a_1	18	30	0	12
a_2	5	20	8	10,25
a_3	25	0	10	11,25

← Maximum

p_j	0.25	0.25	0.50
-------	------	------	------

■ Kritik

- Geht von einem **risikoneutralen** Entscheidungsträger aus
- **Extremwerte** werden nicht besonders untersucht
 - weder die möglichen positiven noch negativen Folgen berücksichtigt
 - Besonders riskant bei einmaligen Entscheidungen

	s_1	s_2	MEW
a_1	15000	-5000	
a_2	5000	4000	4500

← Maximum

$p_j = 0.5$



Entscheidungstheorie

Entscheidungskriterien bei Risiko

■ μ - σ -Kriterium

- Maximiere Mischung aus Erwartungswert und Varianz
- Gewichtung von MEW/Streuung hinsichtlich der **Risikoneigung** (k) des Entscheidungsträgers – ergibt seine Präferenz (P)
- Bei Risikoneutralität: $k = 0$
- Bei Risikoscheu bzw. -freude: $k < 0$ bzw. $k > 0$

	s_1	s_2	s_3	MEW	Arithm. Mittel	Streuung σ
a_1	18	30	0	12	16	12,7
a_2	5	20	8	10,25	11	5,76
a_3	25	0	10	11,25	11,67	8,93

p_j	0.25	0.25	0.50
-------	-------------	-------------	-------------

$$P = \mu + k\sigma$$

$$MEW = \sum_{j=1}^m e_{ij} p_j$$

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n p_i (x_i - MEW)^2$$



Entscheidungstheorie

Entscheidungskriterien bei Unsicherheit

■ Laplace-Kriterium

- Gleichwahrscheinliche Umweltzustände angenommen
- Entscheidung bei Unsicherheit umgewandelt in Risikoentscheidung

	s_1	s_2	s_3	MEW	
a_1	18	30	0	16	 Maximum $p_j = 0.333...$
a_2	5	20	8	11	
a_3	25	0	10	11,67	



Entscheidungstheorie

Entscheidungskriterien bei Unsicherheit

■ MaxiMin-Kriterium

- Maximiere die Zeilenminima

	s_1	s_2	s_3	Minima
a_1	18	30	0	0
a_2	5	20	8	5
a_3	25	0	10	0

■ Kritik

- Unterstellt extreme Risikoscheu
- Wer nach der Maximin-Regel handelt, wird kein Unternehmer
- Liefert manchmal unakzeptable Ergebnisse

	s_1	s_2	Minima
a_1	1000	28	28
a_2	29	29	29


Maximum

Viele Entscheidungsträger würden aber a_1 bevorzugen



Entscheidungstheorie

Entscheidungskriterien bei Unsicherheit

■ MaxiMax-Kriterium

- Maximiere die Zeilenmaxima

	s_1	s_2	s_3	Maxima
a_1	18	30	0	30
a_2	5	20	8	20
a_3	25	0	10	25

■ Kritik

- Unterstellt extreme Risikofreude
- Liefert manchmal unakzeptable Ergebnisse

	s_1	s_2	Maxima
a_1	30	-1000	30
a_2	29	29	29

← **Maximum**

Viele Entscheidungsträger würden aber wegen des großen möglichen Verlustes von 1000 a_2 bevorzugen



Entscheidungstheorie

Entscheidungskriterien bei Unsicherheit

■ Hurwicz-Kriterium

- Festlegung eines **Optimismus-Parameters** (x) und eines **Pessimismus-Parameters** ($1-x$)
- Gewichte das höchste Ergebnis mit x , das niedrigste mit $1-x$
- Maximiere die Summe aus den gewichteten Ergebnissen
- Interpretation des Optimismus-Parameters

- $> 0,5$: risikofreudig
- $= 0,5$: risikoneutral
- $< 0,5$: risikoscheu

	s_1	s_2	s_3	
a_1	18	30	0	9
a_2	5	20	8	9,5
a_3	25	0	10	7,5

Bsp: $x=0,3$

■ Kritik

- Berücksichtigt nicht alle Informationen, aber immerhin wird mehr als ein Ergebnis berücksichtigt



Entscheidungstheorie

Entscheidungskriterien bei Unsicherheit

■ MiniMax-Regret (Savage-Niehans)-Kriterium

- Wähle diejenige Alternative, bei der die maximale Enttäuschung minimal ist
- „Regel des kleinsten Bedauerns“
- Unterstellt Risikoscheue

	s_1	s_2	s_3
a_1	18	30	0
a_2	5	20	8
a_3	25	0	10

Regret =
Spaltenmaximum - Wert

	s_1	s_2	s_3	Maxima
a_1	7	0	10	10
a_2	20	10	2	20
a_3	0	30	0	30



Minimum



Entscheidungstheorie

Entscheidungskriterien – Zusammenfassendes Beispiel

- Ein Entscheidungsträger hat zwischen folgenden Alternativen zu wählen:
 - Welche Empfehlung würden Sie nach **MaxiMin**, **MaxiMax**, **Savage-Niehans** bzw. **Laplace** geben?
 - Wie sieht Ihre Empfehlung nach **Hurwicz** aus, wenn Sie von Risikoneutralität ausgehen?
 - Berechnen Sie die Präferenz nach $\mu-\sigma$ für $k=-1$, $k=0,5$ sowie $k=1$.

	s_1	s_2	s_3	s_4	s_5	s_6
a_1	2	6	2	6	8	6
a_2	-19	2	5	-10	-20	12
a_3	-20	21	9	-10	-20	20
a_4	0	4	2	-7	4	6
a_5	18	19	6	4	-2	-9

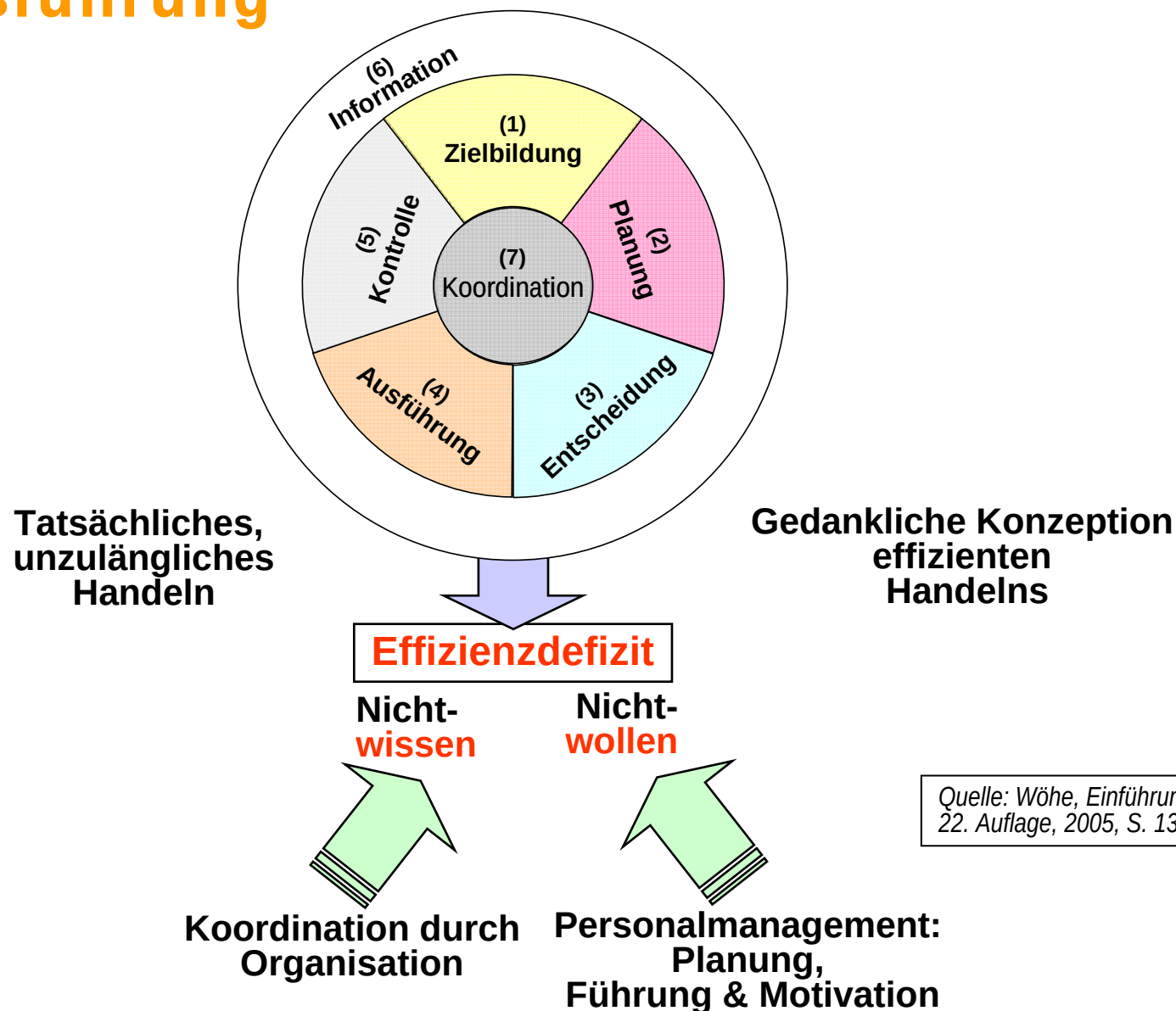
MaxiMin	MaxiMax	Laplace	Hurwicz
2	8	5	5
-20	12	-5	-4
-20	21	0	0,5
-7	6	1,5	-0,5
-9	19	6	5

16	15	7	0	0	14	16
37	19	4	16	28	8	37
38	0	0	16	28	0	38
18	17	7	13	4	14	18
0	2	3	2	10	29	29

Savage-Niehans

$\mu-\sigma$ für $k = -1$	$\mu-\sigma$ für $k = 0,5$	$\mu-\sigma$ für $k = 1$
2,55	6,22	7,45
-18,30	1,65	8,30
-19,09	9,54	19,09
-3,14	3,82	6,14
-5,01	11,50	17,01

Ausführung



Quelle: Wöhe, Einführung in die ABWL, 22. Auflage, 2005, S. 130



Organisation

Was ist Organisation?

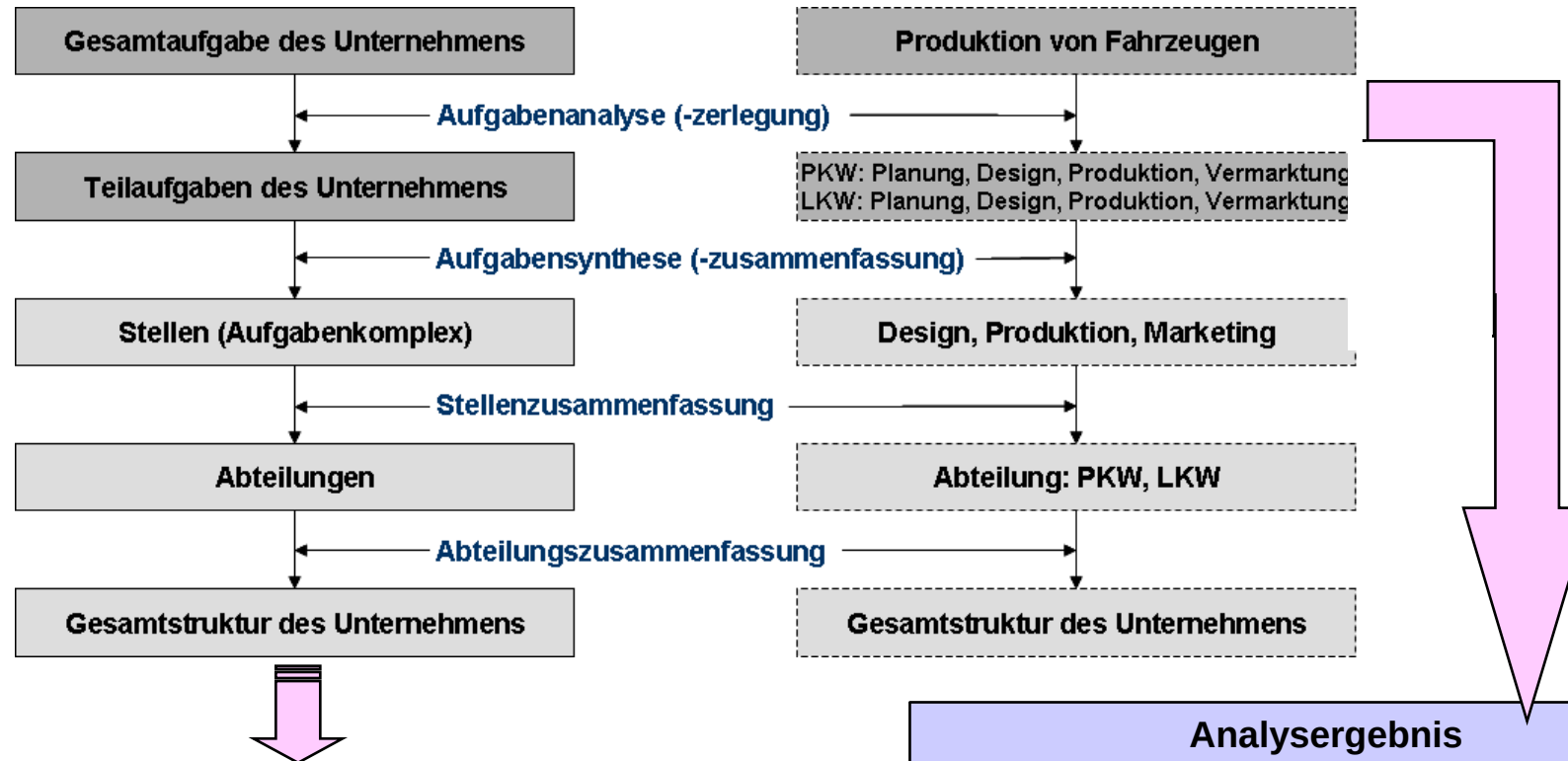
- Gewährleistung eines **geregelten Arbeitsablaufs für Routinefälle**
 - systematische, zielorientierte, planvolle, räumliche und zeitliche Zuordnung von **Aufgaben**, **Personen** und **Sachmittel**
 - Festlegung von interner **Kommunikation**, **Entscheidungs- & Befehlswege**, **Kompetenzverteilung**, sowie interner **Materialflüsse**
 - versus **Disposition**: Einzelfallentscheidungen!
- **Formalstruktur**
 - bewusst gestaltete und gesteuerte Abläufe und Strukturen
- **Informelle Struktur**
 - komplementär oder substituierend zur formalen Struktur, geprägt durch die Akteure, ihre Aufgaben, ihren Status und den Arbeitsbedingungen
- **Aufbauorganisation**
 - Strukturierung eines Unternehmens in Einheiten – statisch
- **Ablauforganisation**
 - Arbeitsbeziehungen zwischen Einheiten – dynamisch





Organisation

Aufbauorganisation – Arbeitsschritte zur Schaffung



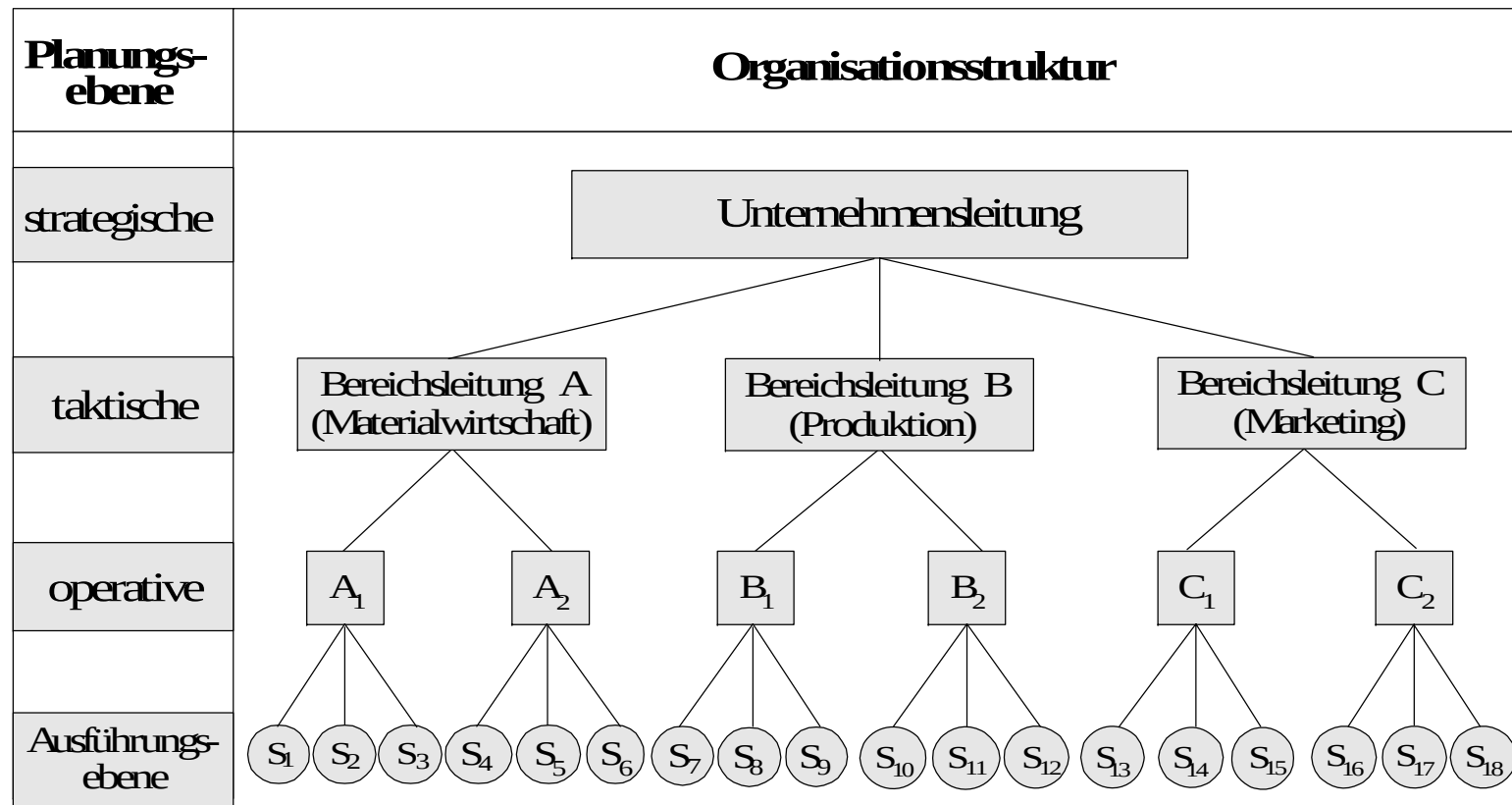
- Organigramm
- Stellenbeschreibungen
- Funktionendiagramm

		Analysergebnis
Kriterien der Aufgabenanalyse	Verrichtung	Forschen, Bestellen, Montieren, Verkaufen usw.
	Objekt	(Verschiedene) Tätigkeiten an Produkten A, B, ..
	Rang	Dispositive bzw. ausführende Tätigkeit
	Phase	Planung, Ausführung, Kontrolle
	Zweck	Primärer Betriebszweck (Produktion/Absatz), sekundärer Betriebszweck (Rechnungswesen)



Organisation

Aufbauorganisation – Delegation, Leitungsspanne / tiefe

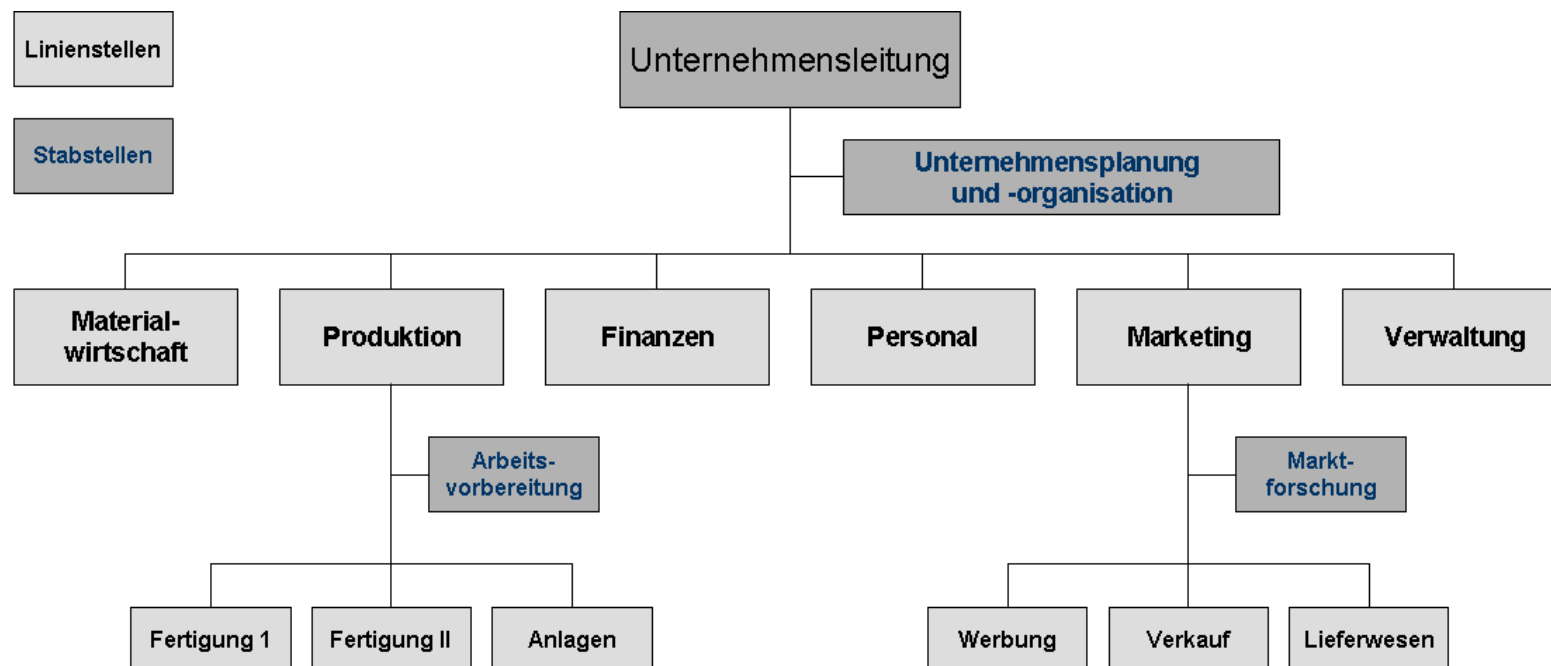


Quelle: Wöhe, Einführung in die ABWL,
22. Auflage, 2005, S. 140



Organisation

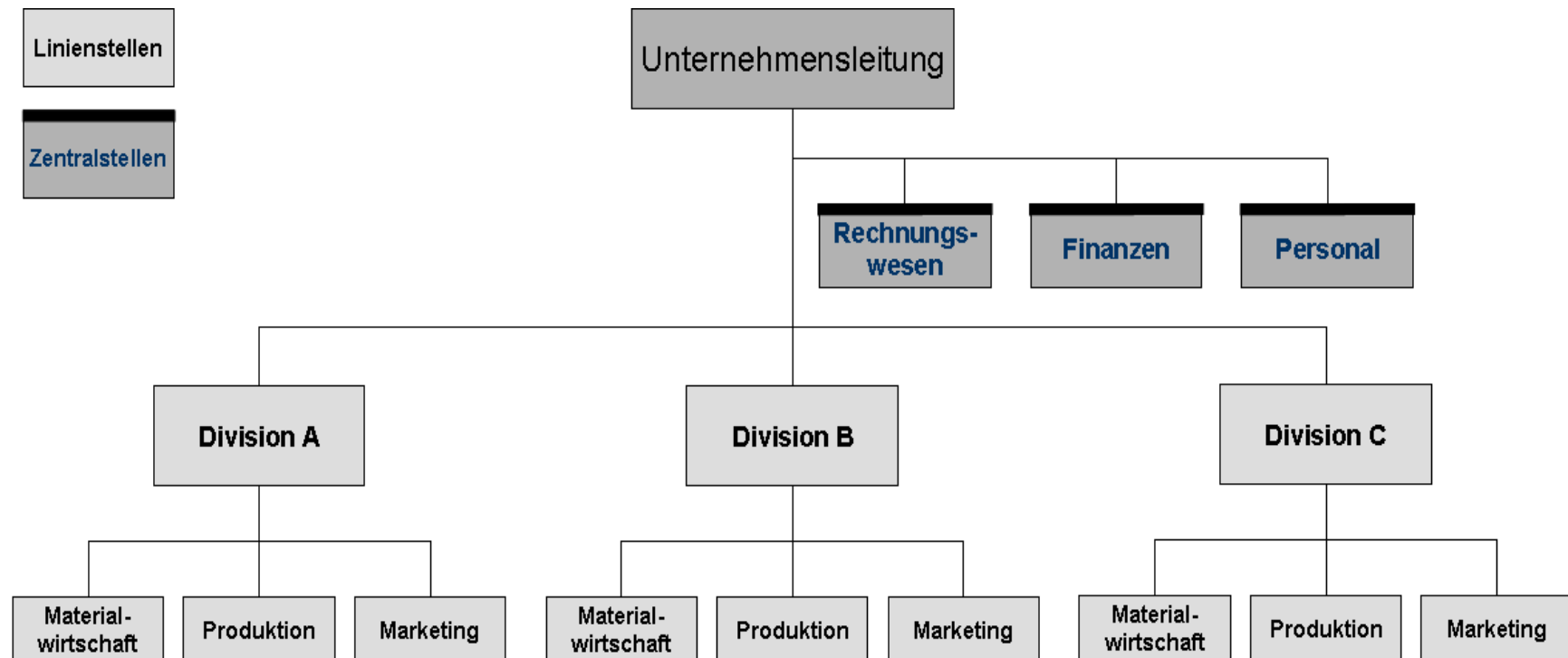
Funktionale & Stablinienorganisation





Organisation

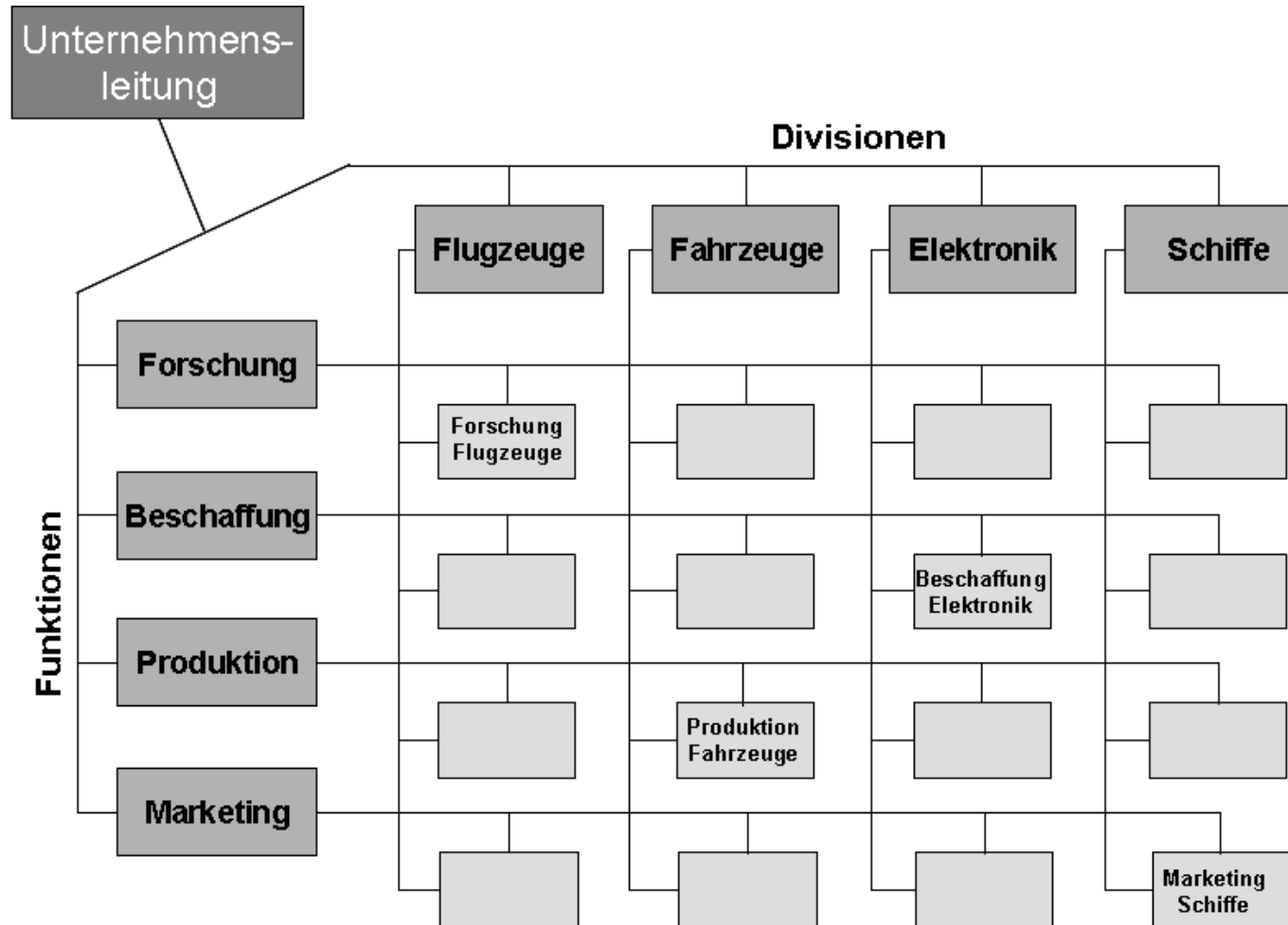
Divisionale (Sparten) Organisation





Organisation

Matrixorganisation

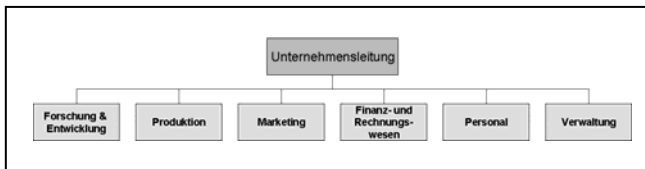




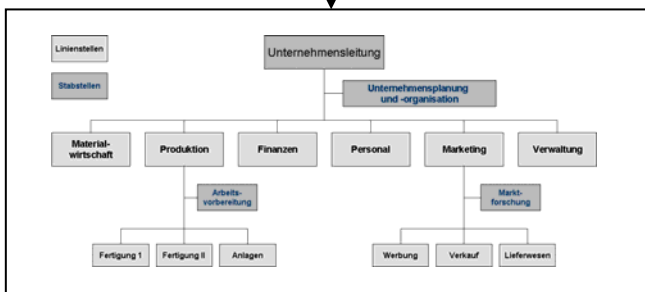
Organisation

Organisationsentwicklung

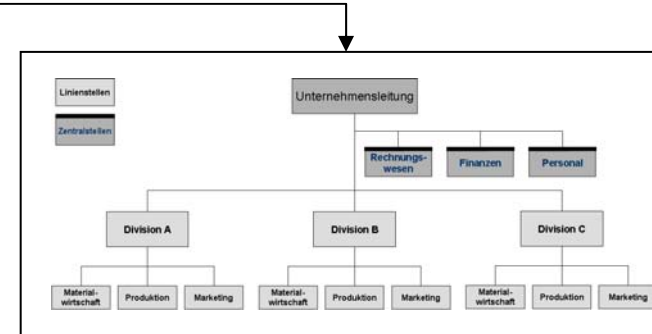
Phase 1 - Gründung: Funktionale Organisation



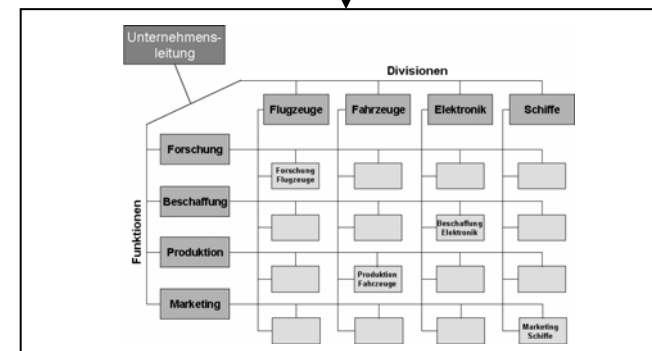
Phase 2 - Wachstum: Stablinienorganisation



Phase 3 - Geschäftsfelderweiterung: Divisionale Organisation



Phase 4 – Diversifikation/Globalisierung: Matrixorganisation

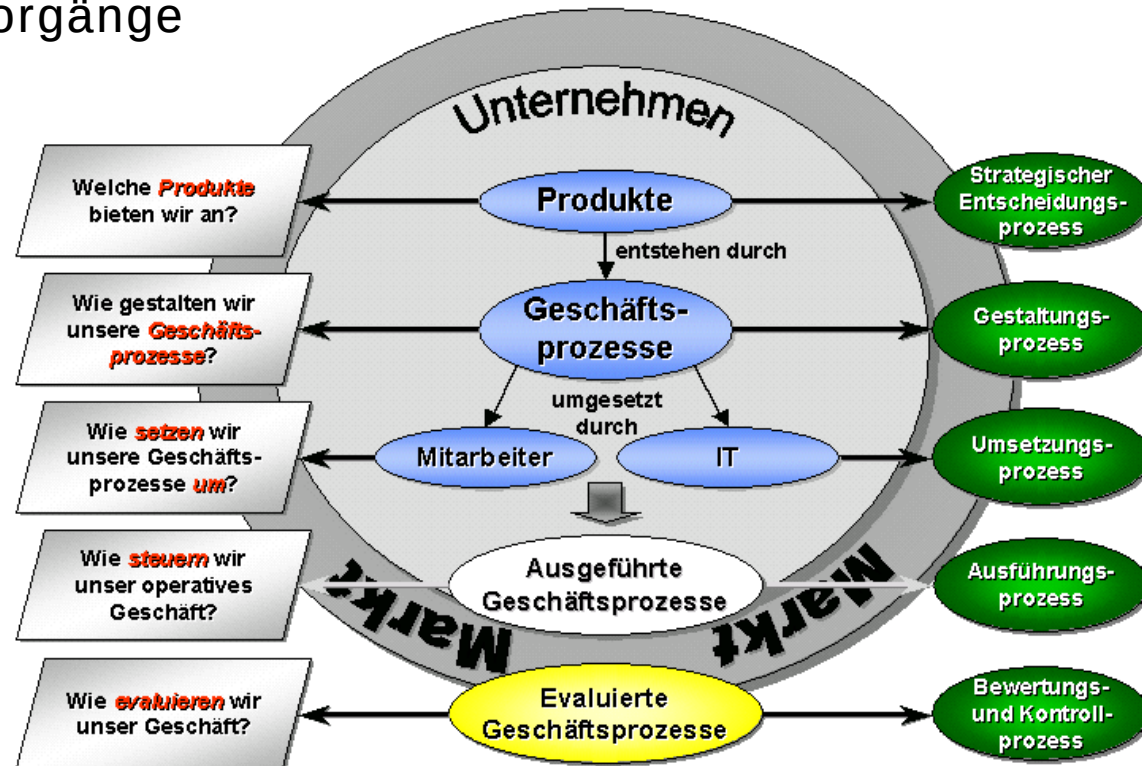
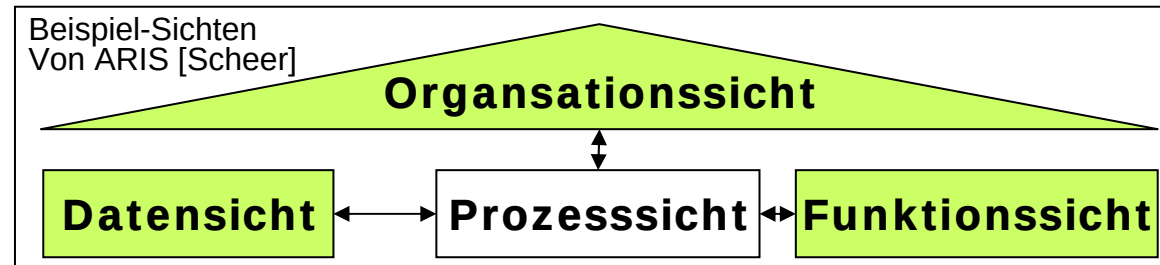




Organisation

Ablauforganisation – GeschäftsprozessManagement

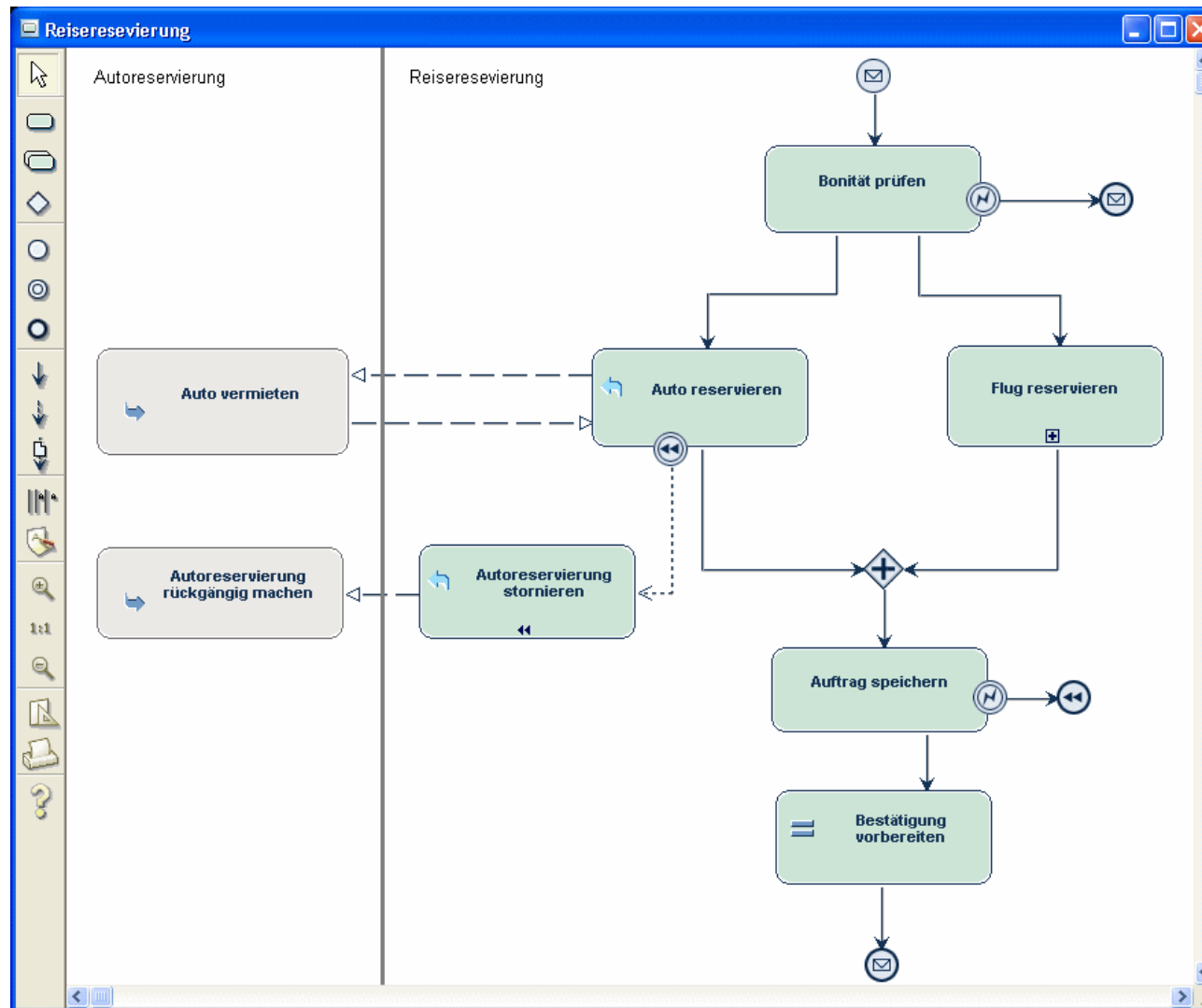
- **Zeitliche** (Abfolge, Dauer, Terminierung) und **räumliche** Ordnung der Arbeitsvorgänge





Organisation

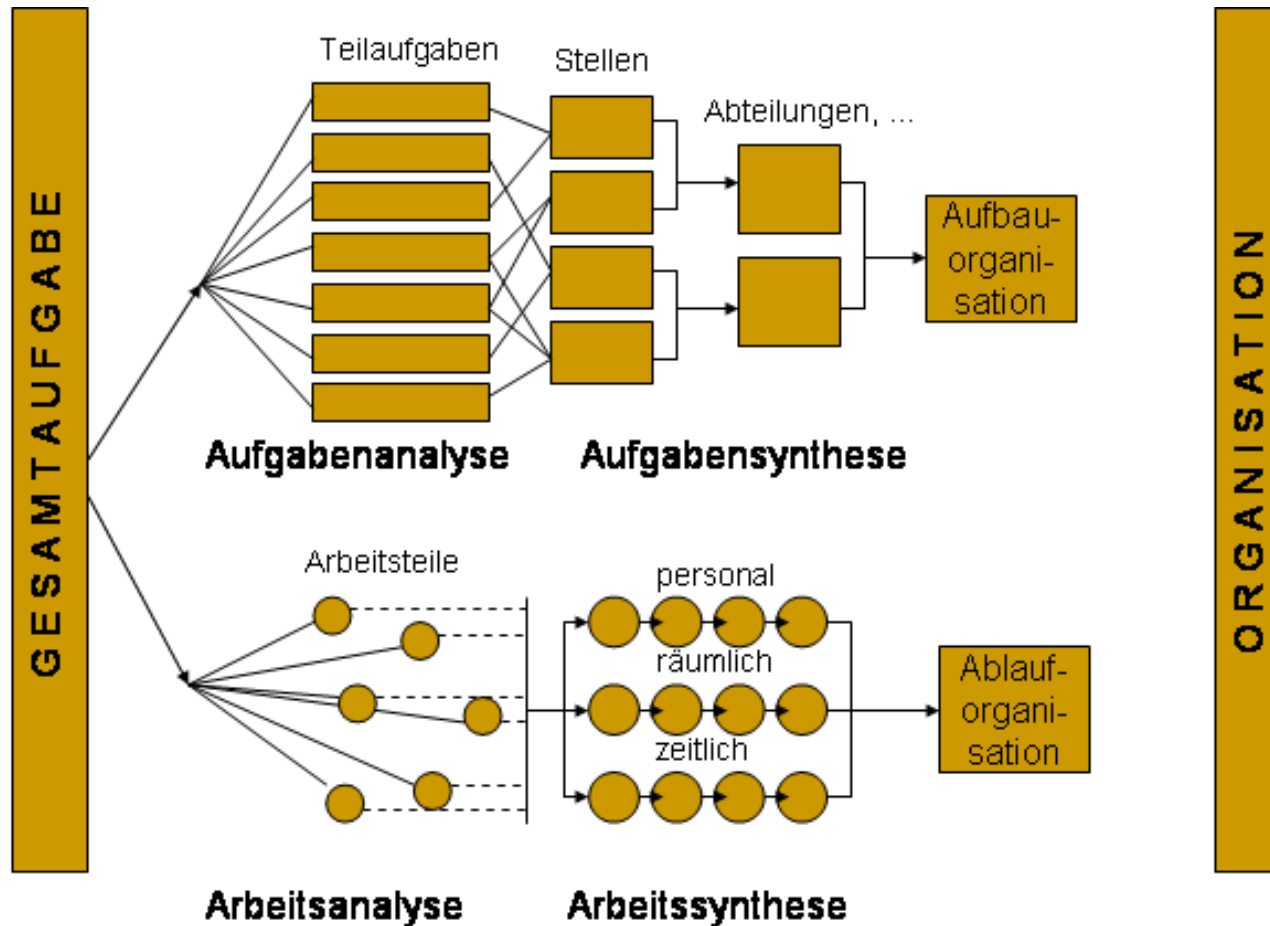
Ablauforganisation – GeschäftsprozessManagement





Organisation

Aufbau- und Ablauforganisation



Quelle: Vahs, D.: Organisation, 4. Aufl., 2003, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.
Bzw. Bleicher 1991, S. 49



Personal

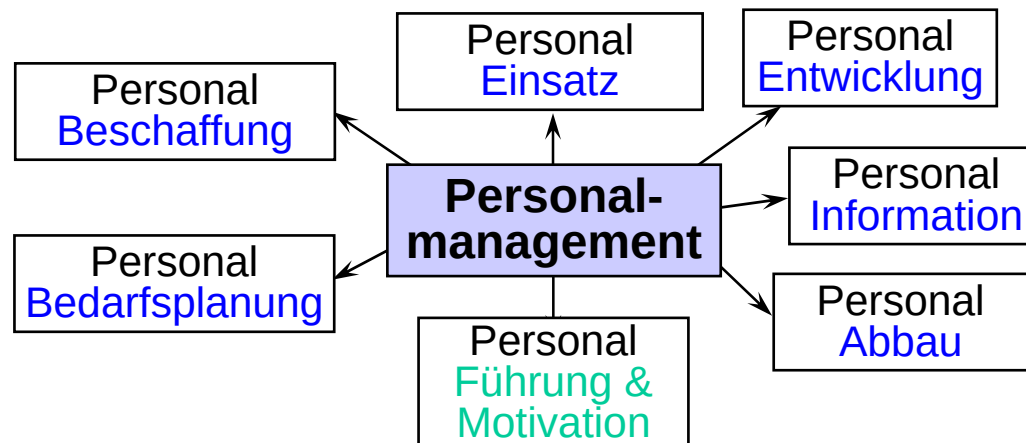
Sichtweisen und Bereiche von Personalmanagement

■ Funktionale Sicht

- ... umfaßt alle, das Personal betreffende **Aufgaben**, die im Hinblick auf die festgelegten Ziele erfüllt werden müssen

■ Institutionale Sicht

- ... umfasst alle **organisatorischen Einheiten**, die sich zentral (Personalabteilung) oder dezentral (alle Führungskräfte) mit personalwirtschaftlichen Problemen beschäftigen





Personal Bereiche

■ PersonalBedarfsplanung

- Unter-/Überdeckung nach Anzahl (quantitativ), Art (qualitativ), Zeitpunkt, Dauer, Einsatzort

■ PersonalBeschaffung ... Details →

- Unterdeckung gemäß Bedarfsparameter (s.o.) ausgleichen

■ PersonalEinsatz ... Details →

- Arbeitsorganisation & -Inhalte, -Ort und -Zeit

■ PersonalEntwicklung

- Förderung der Fähigkeiten/Qualifikationen der Mitarbeiter
- um gegenwärtigen/zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden

■ PersonalInformation

- Teil der betrieblichen Informationswirtschaft
- für personalwirtschaftliche Funktionen (z.B. Personalcontrolling) / Informationsbedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter notwendig

■ PersonalAbbau

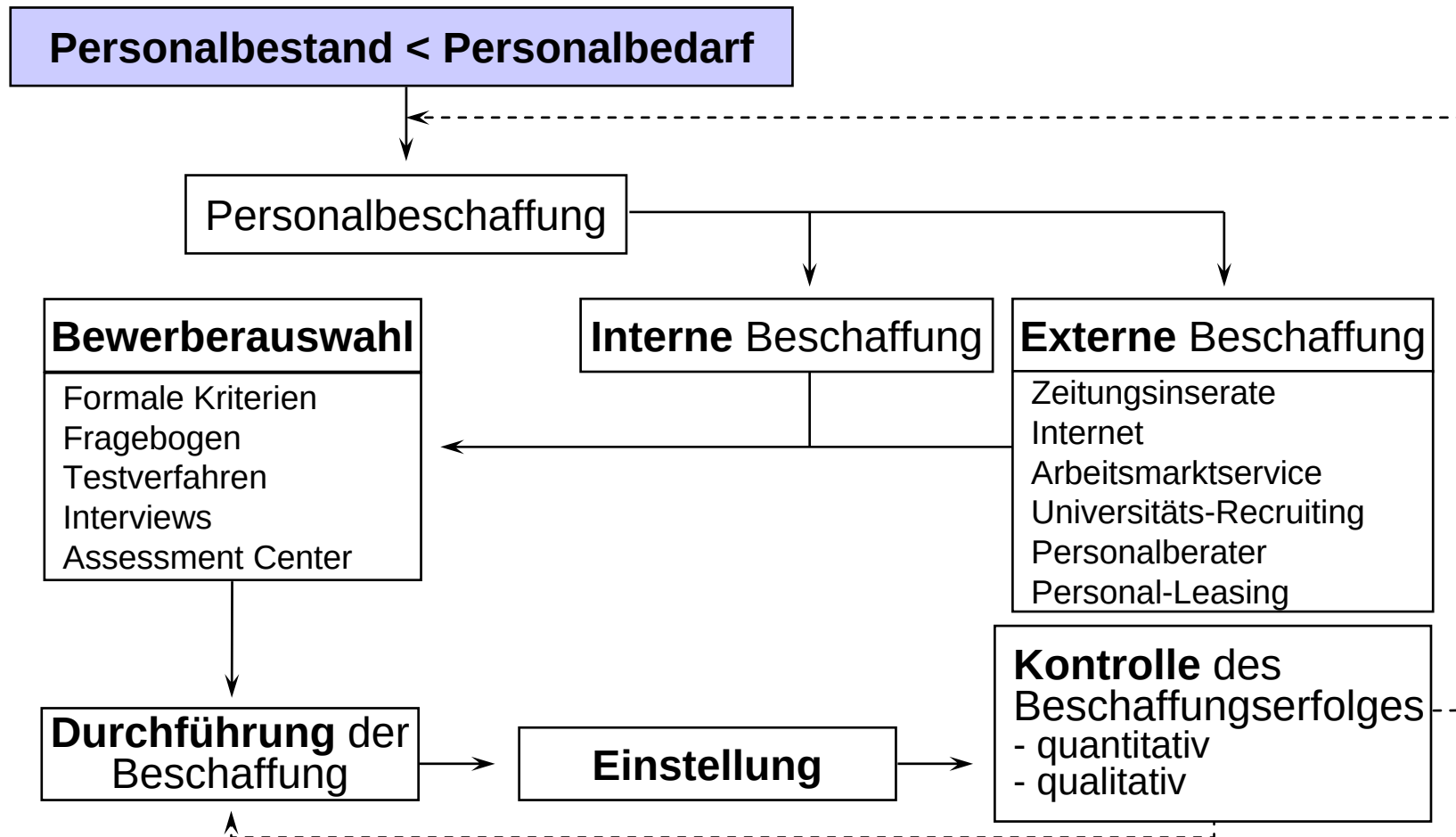
- Überkapazitäten quantitativ/qualitativ/zeitlich/örtlich abbauen
- durch Änderung und/oder Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse

■ PersonalFührung & -motivation ... Details →

- monetäre und nichtmonetäre Anreize für höhere Leistung
- soziologische und psychologische Grundlagen



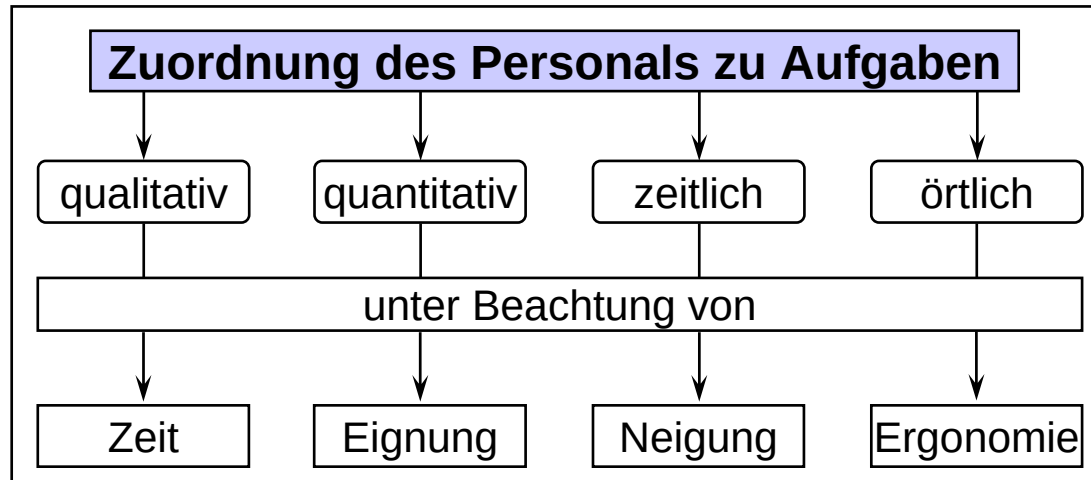
Personal Beschaffung



Quelle: Scholz [Personalmanagement 1994], S. 233



Personal Einsatz



Quelle:

Hentze [Personalwirtschaftslehre1 1995], S. 389ff.
u. Scholz [Personalmanagement 1994], S. 320ff.

■ Konzepte zur Humanisierung der Arbeitsteilung

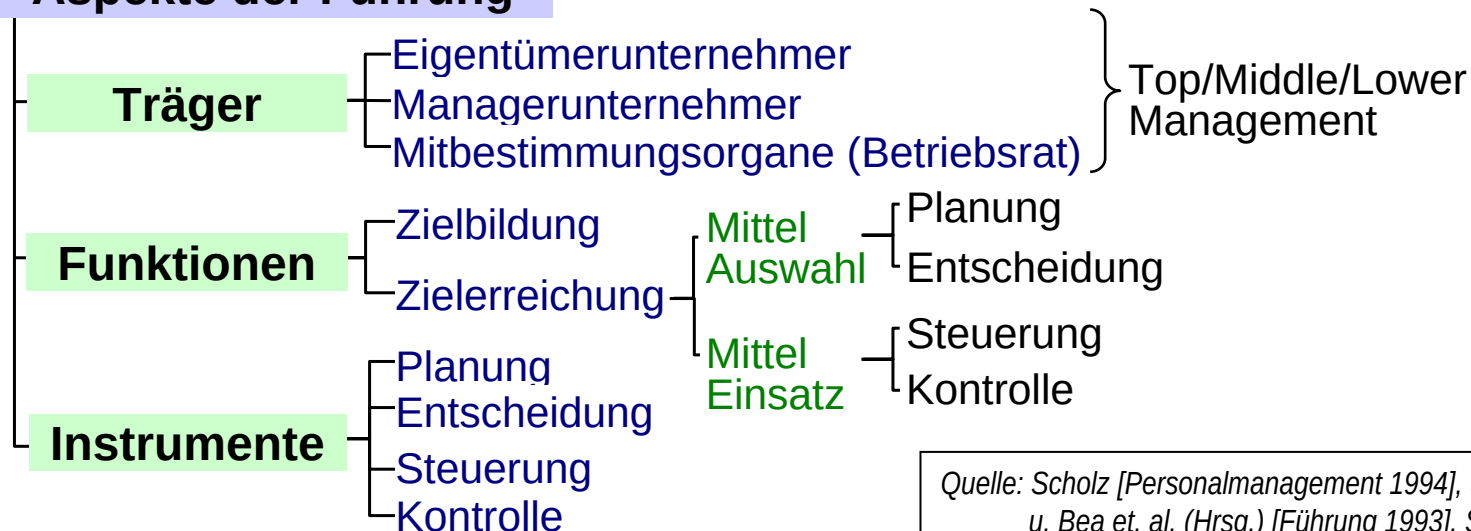
- Job rotation
- Job enlargement
- Job enrichment
- Teilautonome Arbeitsgruppen



Personal Führung – Charakteristika

- ... die **Beeinflussung** von **Einstellungen** und **Verhaltensweisen** der Mitarbeiter um gemeinsam bestimmte **Ziele** zu erreichen
 - plant, entscheidet, gibt Ziele vor, ordnet an, koordiniert
 - trägt Verantwortung
 - repräsentiert
 - informiert und **motiviert**
 - ist i.d.R nicht delegierbar

Aspekte der Führung



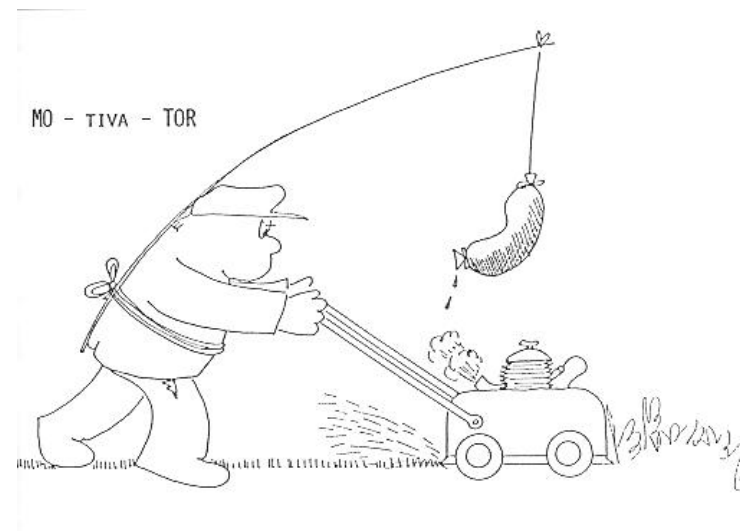
Quelle: Scholz [Personalmanagement 1994], S. 399
u. Bea et. al. (Hrsg.) [Führung 1993], S. 7f.



Personal

Was ist Motivation?

- ... setzt **menschliches Handeln** und **Verhalten** in Gang
- ... bezieht sich generell auf das **Auslösen**, **Steuern** und **Aufrechterhaltung** von körperlichen und psychischen Aktivitäten
- **Lewin, 1926: $V = f(P, U)$**
 - Verhalten ist immer eine Funktion der Person (P) und der Umwelt (U)





Personal

Was ist Motivation ... oder – Warum überquert ein Huhn die Straße?

■ Pädagogin

- Um auf die andere Straßenseite zu kommen.

■ Aristoteles

- Es ist deren Natur, Straßen zu überqueren.

■ Karl Marx

- Es war historisch unvermeidlich.

■ Saddam Hussein

- Dies war ein provozierender Akt der Rebellion, und wir hatten jedes Recht, fünfzig Tonnen Nervengas auf dieses Huhn zu feuern.

■ Hans-Peter Elsner

- Hab ich vergessen.

■ Captain James T. Kirk

- Um dahin zu gehen, wo noch nie zuvor ein Huhn gewesen ist.

■ Sigmund Freud

- Die Tatsache, dass Sie sich überhaupt mit der Frage beschäftigen, dass das Huhn die Straße überquerte, offenbart Ihre unterschwellige sexuelle Unsicherheit.

■ Darwin

- Hühner werden über eine große Zeitspanne von der Natur in der Art ausgewählt, dass sie jetzt genetisch bereit sind, Straßen zu überqueren.

■ Bill Gates

- Ich habe gerade das neue Office 2010 herausgebracht, das nicht nur die Straße überqueren, sondern auch Eier legen, wichtige Dokumente verwalten und Ihren Kontostand ausgleichen wird.

■ Ernest Hemingway

- Um zu sterben. Im Regen.

■ Bill Clinton

- Ich war zu keiner Zeit mit diesem Huhn allein.

Alles, was die Menschen in Bewegung setzt,
muss durch ihren Kopf hindurch;
aber welche Gestalt es in diesem Kopf an-
nimmt, hängt sehr von den **Umständen** ab.
Friedrich Engels (1820-95)



Personal Motivationsarten

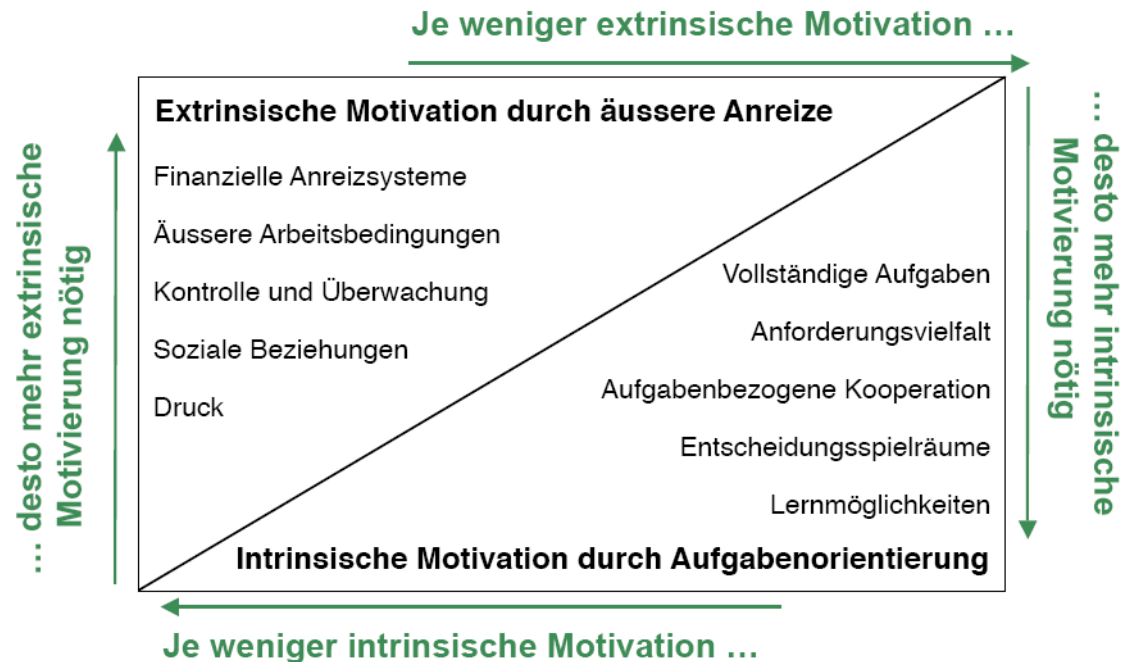
■ Intrinsische Motivation (Primärmotivation)

- Wünsche & Träume
- Überzeugungen
- Wertvorstellungen



■ Extrinsische Motivation (Sekundärmotivation)

- Lob & Strafe
- materielle Anreize
- Status





Personal Motivationstheorien

Inhalts-Theorien – *WAS motiviert?*

- Lust und Unlust
 - Epikur
(griechischer Philosoph)
- Lebens- und Todesinstinkte
 - Freud
- Bedürfnispyramide
 - Maslow
- Zwei-Faktoren-Theorie
 - Herzberg
- ... und viele mehr ...

Prozess-Theorien – *WIE kann motiviert werden?*

- Leistungsmotivations-Theorie
 - Atkinson
- ... und viele mehr ...

*„Wer ein Schiff bauen will, sollte
seinen Leuten nicht Hammer und
Nägel geben, sondern in ihnen die
Sehnsucht nach dem weiten,
endlosen Meer wecken“
(Saint Exupéry)*

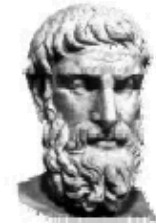


Personal

Motivationstheorien – Lust & Unlust / Instinkte

■ Lust & Unlust (Epikur)

- „Wir handeln, um uns selbst Vergnügen oder Freude zu bereiten“
- „Wir verhalten uns so, dass die Summe möglicher positiver und negativer Konsequenzen für uns möglichst günstig ausfällt“
- Gegenstandsbereich von Bedürfnissen
 - physisch ↔ mental
- Natürlichkeit von Bedürfnissen
 - Hunger, Durst etc.



■ Instinkte (Freud)

- vorprogrammierte Verhaltenstendenzen
- agieren unterhalb der Bewusstseinsgrenze, aber tiefgreifende Konsequenzen für bewusste Gedanken
- Aufteilung in Lebens- und Todesinstinkte
- 1920 Liste mit über 10000 menschlichen Instinkten





Personal

Motivationstheorien – Bedürfnispyramide



- I Selbstverwirklichungsbedürfnisse**
 - Mitbestimmung, kooperative (Unternehmens-)Führung
- II Wertschätzungsbedürfnisse**
 - Aufstiegsmöglichkeiten, Status, Titel
- III soziale Bedürfnisse**
 - Gruppenzugehörigkeit, Kommunikation
- IV Sicherheitsbedürfnisse**
 - Arbeitsplatzsicherheit, Mindesteinkommen
- V physische Grundbedürfnisse**
 - Essen, Trinken, Arbeitsplatzgestaltung

■ Annahme der Hierarchie

- Bedürfnisse der **unteren Ebenen müssen gesättigt** sein, bevor höhere verhaltensrelevant werden
- **Defizitbedürfnisse** verlieren nach Sättigung ihre motivierende Wirkung
- Intensität des **Wachstumsbedürfnisses** steigt mit steigender Befriedigung

■ Konsequenzen für Arbeitsgestaltung

- **Anreizsysteme** sollten Bedürfnisebene des Mitarbeiters berücksichtigen
- Ehemals motivierende Faktoren können ihre **Wirkung verlieren**

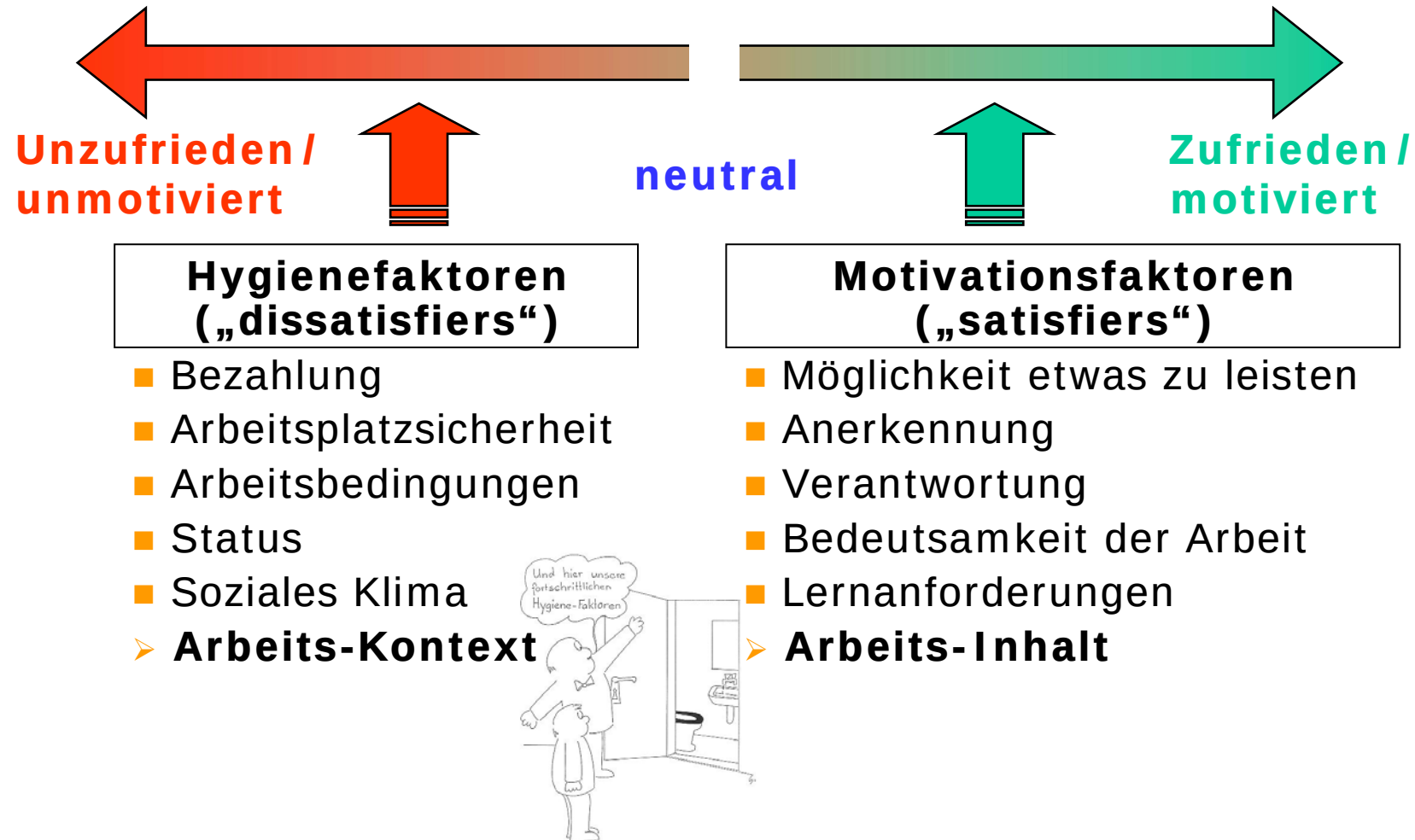
■ Kritik

- Operationalisierung der Bedürfnisse unzureichend
- Empirische Studien haben z.T. **Widersprüche** aufgedeckt
 - z.B. Bedürfnisintensität INNERHALB einer Ebene höher als zwischen Ebenen



Personal

Motivationstheorien – Zwei-Faktoren-Theorie 1/2



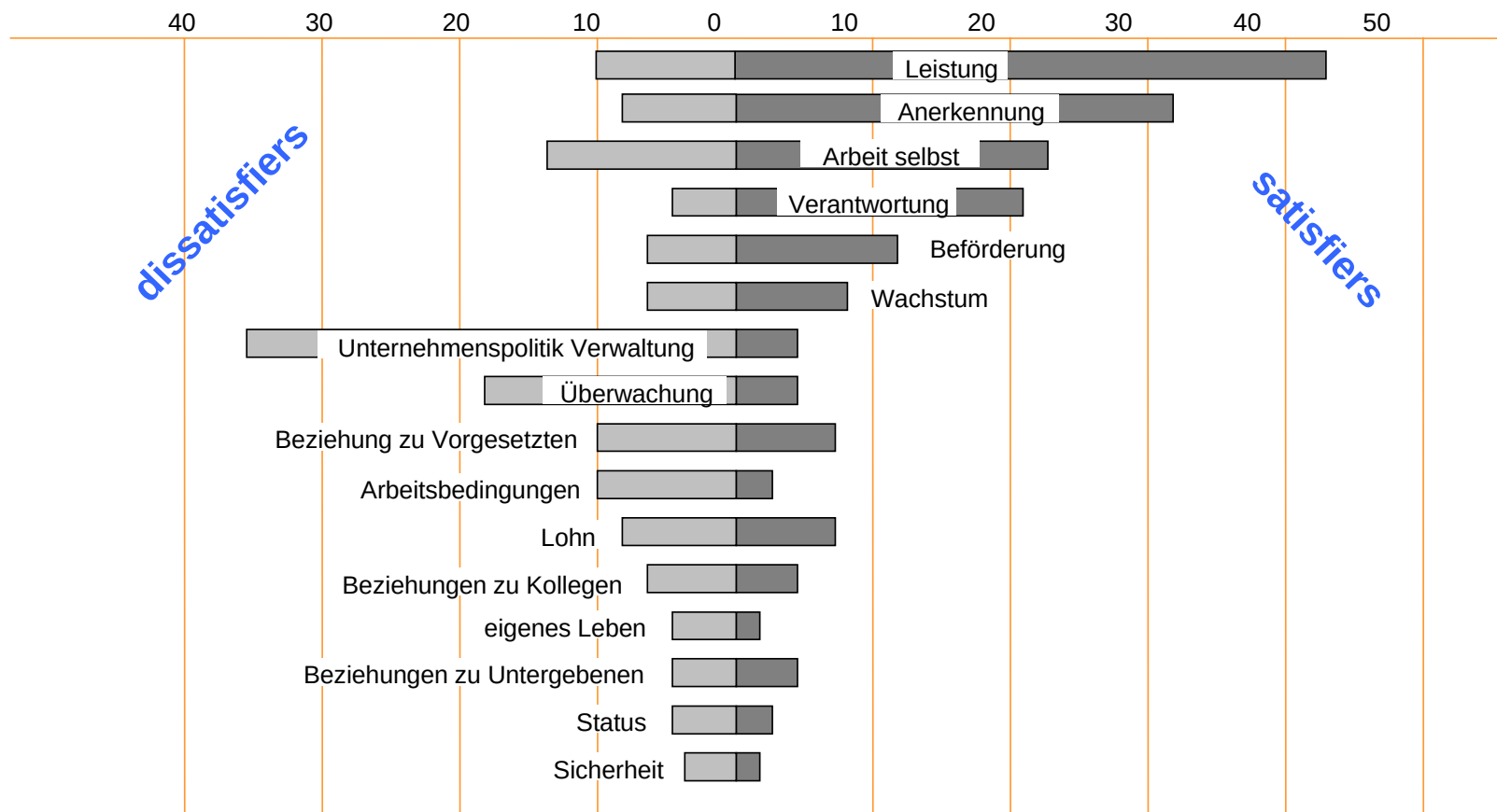


Personal

Motivationstheorien – Zwei-Faktoren-Theorie 2 / 2

Faktoren, die zu extremer Unzufriedenheit führten
(gewonnen aus 1844 Arbeitsszenarien)
Häufigkeit in %

Faktoren, die zu extremer Zufriedenheit führten
(gewonnen aus 1753 Arbeitsszenarien)
Häufigkeit in %



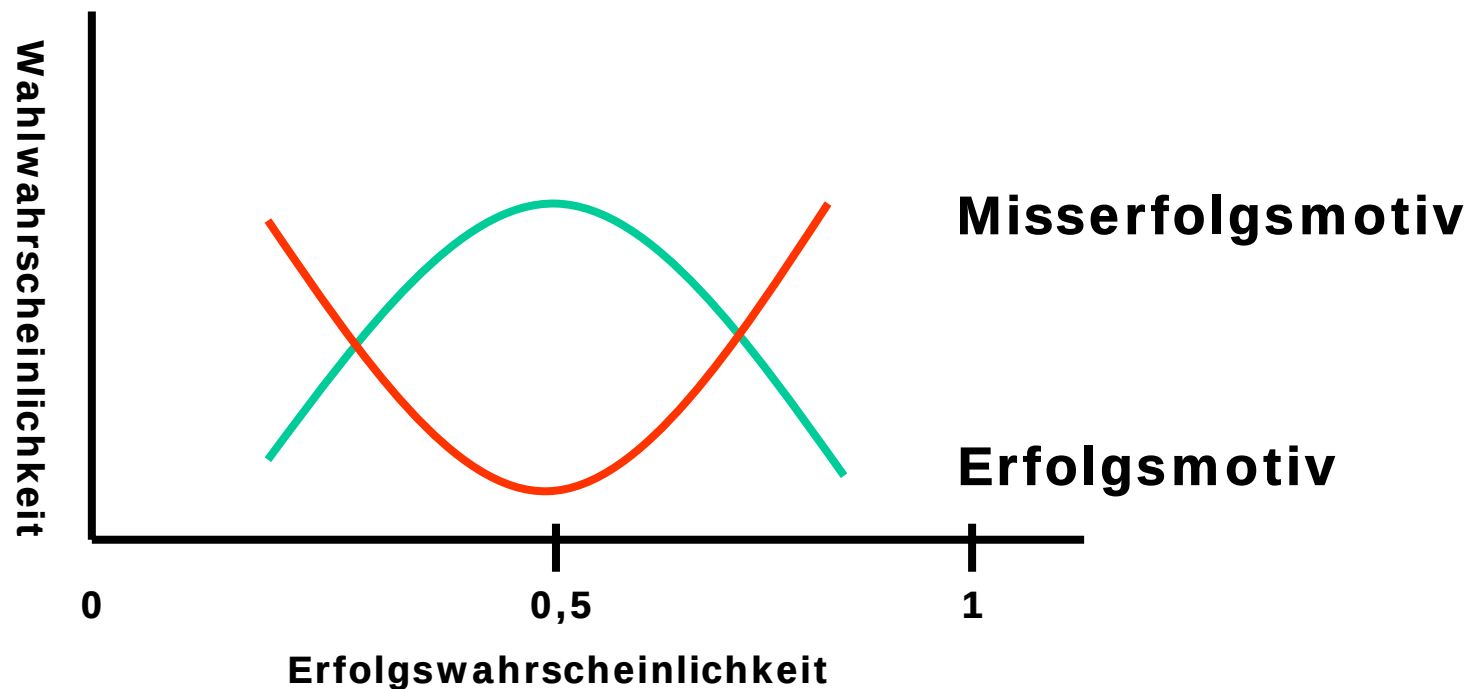


Personal

Motivationstheorien – Leistungsmotivations-Theorie

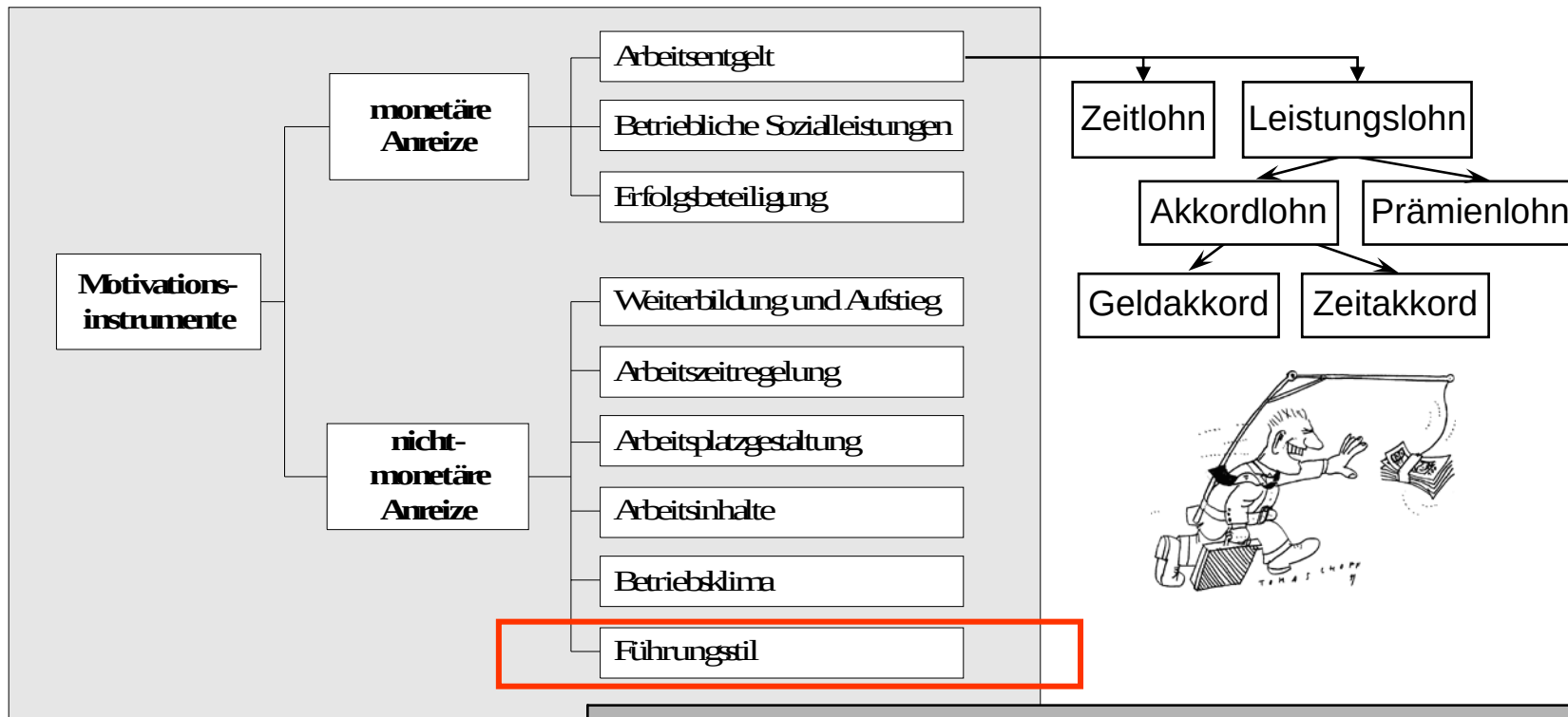
■ Leistungsverhalten =

- $T_r + T_{extr}$
- mit $T_r = (M_e * W_e * A_e) + (M_m * W_m * A_m)$





Personal Motivationsinstrumente



Festsetzung des Arbeitsentgelts

(1) Inputorientierung	(2) Outputorientierung
Ermittlung und Bewertung der Arbeitsanforderungen für verschiedene Tätigkeiten	Ermittlung und Bewertung des Arbeitsergebnisses für verschiedene Arbeitnehmer
Lohn-Satzdifferenzierung durch Arbeitsbewertung	Lohn-Formdifferenzierung durch Leistungsbewertung

Quelle: Wöhe, Einführung in die ABWL, 22. Auflage, 2005, S. 172



Personal

Führungsstil – Aufgaben- vs. Mitarbeiterorientierung

■ Grad der **Aufgabenorientierung**

- Wie stark bringt sich die Führungskraft in die Bearbeitung der **fachlich-sachlichen Aufgaben** ihrer Mitarbeiter ein
- Lediglich **grobe** Ziele oder alle Aktivitäten im **Detail**
- Je **qualifizierter** ein Mitarbeiter umso **geringer** sollte die Aufgabenorientierung sein

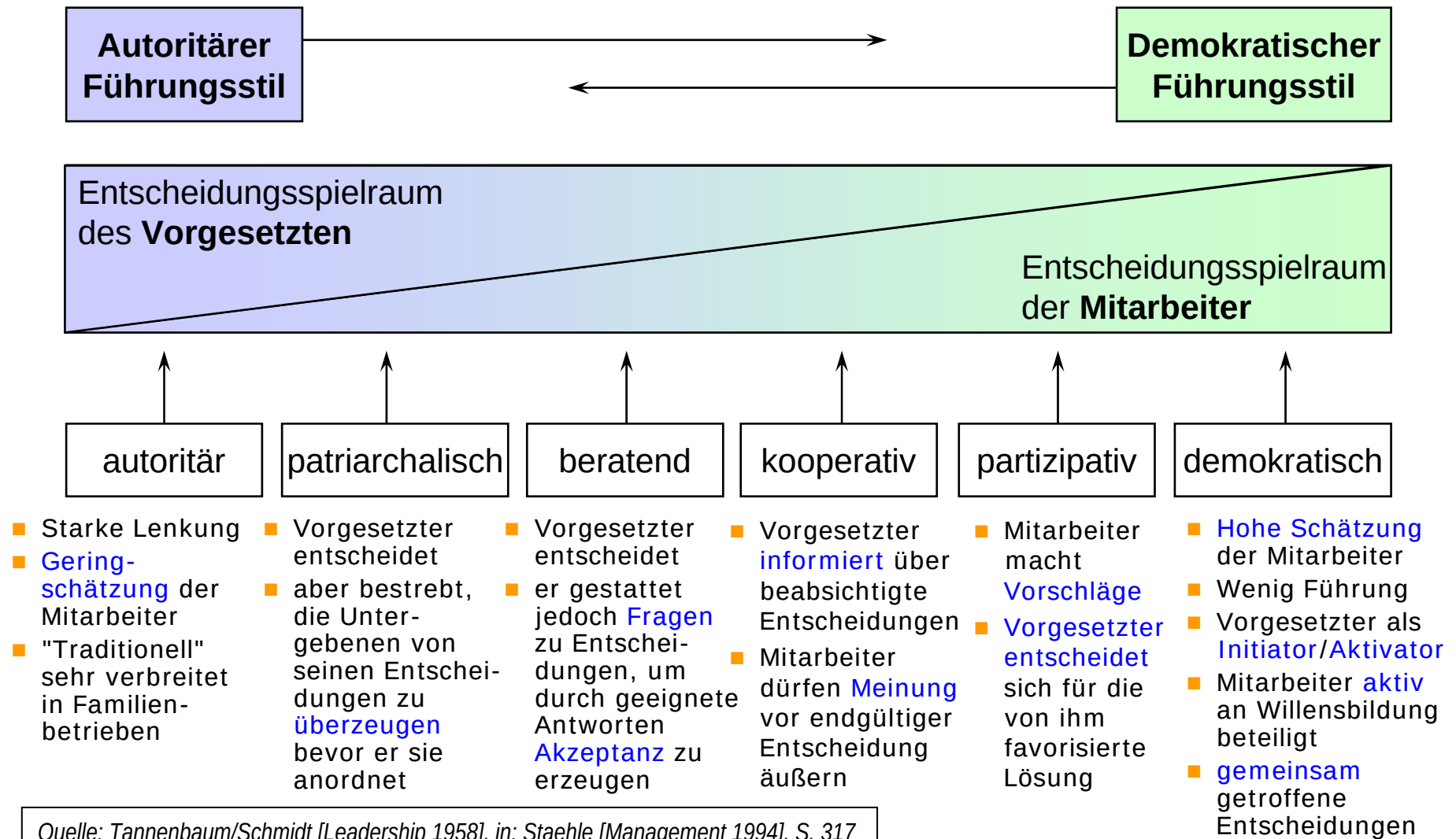
■ Grad der **Mitarbeiterorientierung**

- Einstellung der Führungskraft zu ihren Mitarbeiter als **Menschen**
- Für **persönliche Sorgen** und **Nöte** ansprechbar?
- Wirkt sich **positiv** auf das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aus
- Hohe Mitarbeiterorientierung schadet nie und keinem
- Allerdings praktische **Grenzen**



Personal

Führungsstil – von Autoritär bis Demokratisch





Personal

Führungsstil – „Management by“

... Exception

Führung durch **Abweichungskontrolle**, Eingreifen in **Ausnahmefällen**

- ✓ **Entlastung** der Führungsebene von Routineentscheidungen
- ✗ **Eigeninitiative** der Mitarbeiterebene wird nicht gefördert
- ✗ **Vergangenheitsorientierung** durch nachträglichen Soll-Ist-Vergleich
- ✗ Abgrenzung **Routinefall** – **Ausnahmefall**, Abweichungskontrolle schwierig

... Delegation

Führung durch **Delegation** von Aufgaben

- ✓ **Entlastung** der Führungsebene UND **Mitarbeitermotivation** – Mitarbeiter ist nicht „Befehlsempfänger“, sondern „Entscheidungsträger“
- ✗ Welche Aufgaben sind delegierbar, welche bleiben „**Chefsache**“?
- ✗ Mangelnde Orientierung am **Gesamtziel**

... Objectives

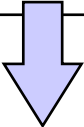
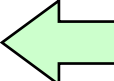
Führung durch **Zielvereinbarung**, Bildung einer Zielhierarchie

- ✓ **Entscheidungsfreiheit** auf Mitarbeiterebene stärkt die Motivation
- ✓ Mitarbeiter entscheidet (teil-) **zielorientiert**
- ✗ Wie läßt sich das Oberziel in mitarbeiterspezifische Teilziele **zerlegen**



Personal

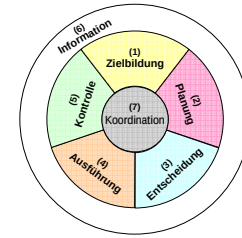
Führung – Theorien X und Y von Douglas McGregor

Theorie X	Theorie Y
Der Mensch hat eine angeborene Abscheu vor Arbeit und versucht, sie so weit wie möglich zu vermeiden .	Der Mensch hat keine angeborene Abneigung gegen Arbeit, im Gegenteil, Arbeit kann eine wichtige Quelle der Zufriedenheit sein.
Deshalb müssen die meisten Menschen kontrolliert, geführt und mit Strafandrohungen gezwungen werden, einen Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten.	Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Organisation identifiziert , sind externe Kontrollen unnötig; er wird Selbstkontrolle und eigene Initiative entwickeln.
Der Mensch möchte gerne geführt werden, er möchte Verantwortung vermeiden , hat wenig Ehrgeiz und wünscht vor allem Sicherheit .	Die wichtigsten Arbeitsanreize sind die Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und das Streben nach Selbstverwirklichung .
 Erfordern gegensätzliche Führungsstile	Der Mensch sucht bei entsprechender Anleitung eigene Verantwortung . Einfallsreichtum und Kreativität sind weitverbreitete Eigenschaften in der arbeitenden Bevölkerung; sie werden jedoch in industriellen Organisationen kaum aktiviert .
	

Quelle: Staehle [Management 1994], S. 177

Kontrolle

Funktionen, Gegenstand und Phasen



- Systematischer Prozess, in dem eine **zu prüfende Größe** (IST) durch Vergleich mit einer **Maßstabs-** oder **Normgröße** (SOLL) beurteilt wird

Funktionen

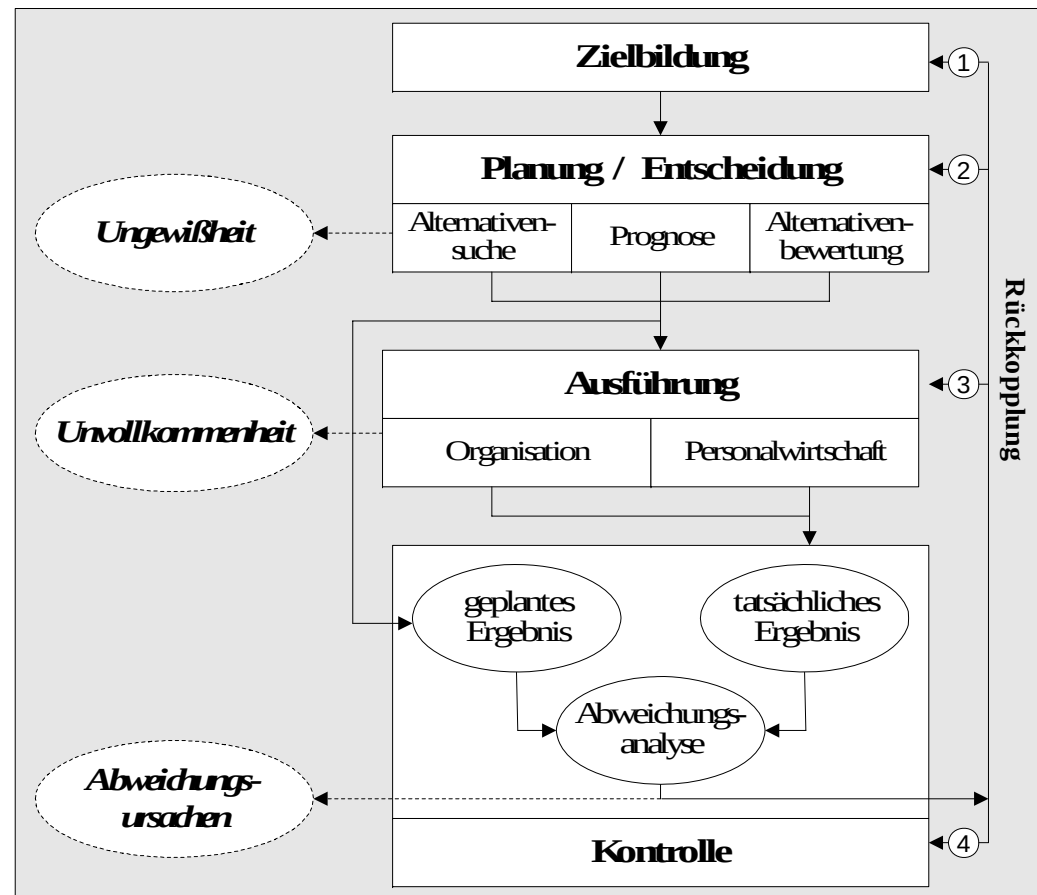
- Aufdeckung
- Erklärung
- Disziplinierung
- Dokumentation
- Erfahrungswissen
- Sanktionen (pos/neg)

Gegenstand

- Ergebnis/Verfahren/Verhalten

- Mit Feststellung der **Abweichungsursachen** ist Kontrollphase **beendet!**

- **Massnahmen** vorzuschlagen ist Aufgabe des **Controllings**



Quelle: Wöhe, Einführung in die ABWL, 22. Auflage, 2005, S. 188

Informationsmanagement

Informationsprozess & Qualität



■ Informations-Bedarf

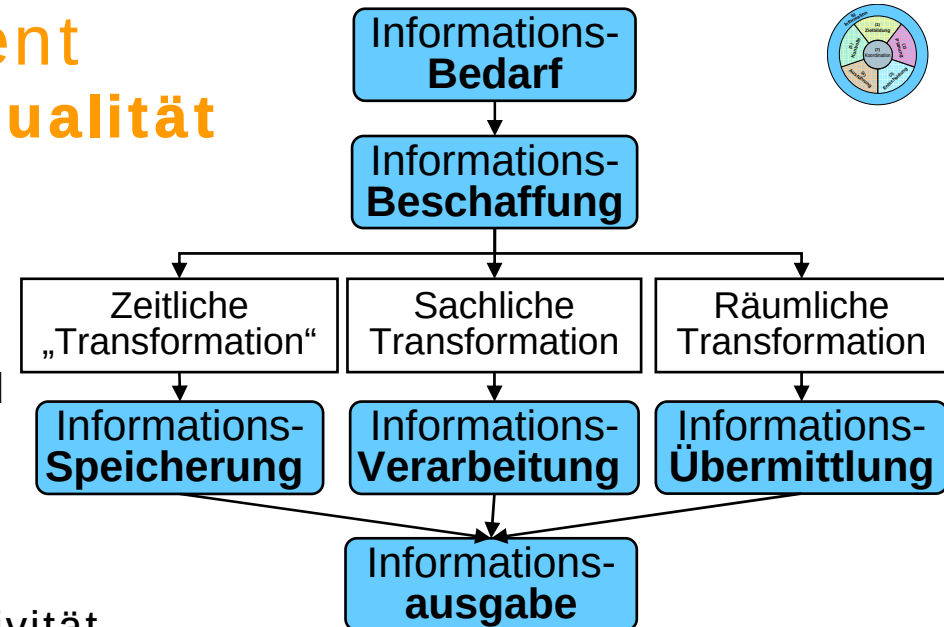
- Art, Menge, Qualität
- Aufgaben-Strukturiertheitsgrad
 - **Objektivierbarer** Bedarf
 - **Subjektiver** Bedarf

■ Informations-Beschaffung

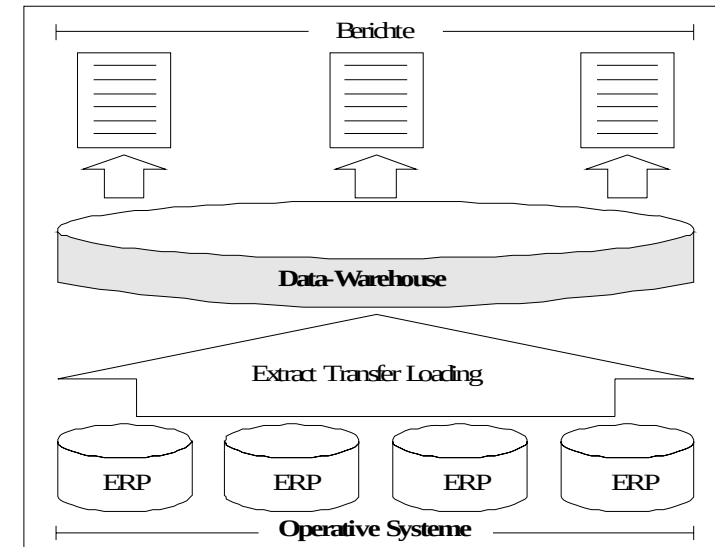
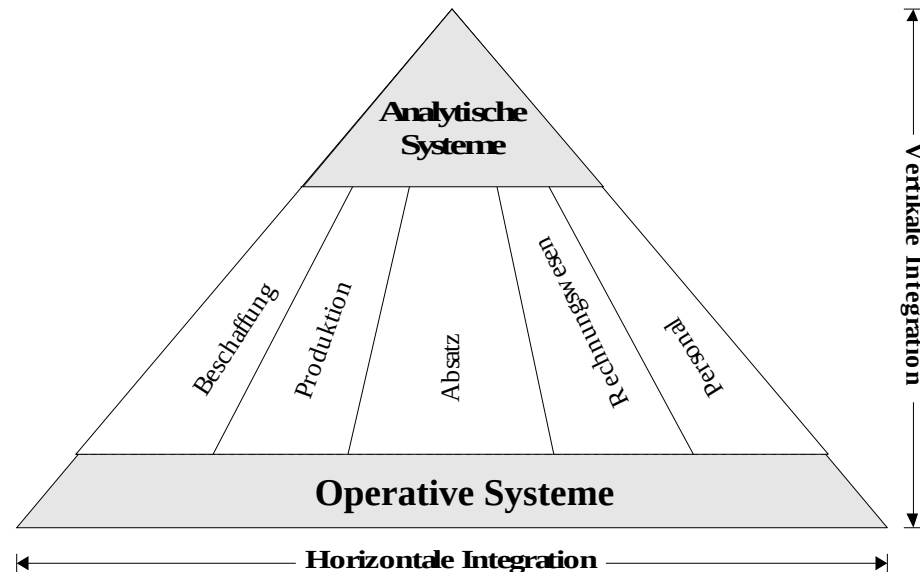
- Grundlegende Managementaktivität
- Organisations-**Interne** Quellen, z.B. Rechnungswesen
- Organisations-**Externe** Quellen, z.B. Wirtschaftsprognosen

■ Anforderungen an Informationsqualität

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Problemrelevanz <ul style="list-style-type: none"> ○ Zweckorientiertheit ● Informationsgehalt <ul style="list-style-type: none"> ○ Allgemeinheit, Präzision und Bedingtheit der Aussage ● Wahrscheinlichkeit <ul style="list-style-type: none"> ○ Wahr zu sein | <ul style="list-style-type: none"> ● Bestätigungsgrad <ul style="list-style-type: none"> ○ Glaubwürdigkeit aufgrund Erfahrungswissen ● Überprüfbarkeit <ul style="list-style-type: none"> ○ Möglichkeit, Wahrheitsbeweis zu führen ● Aktualität <ul style="list-style-type: none"> ○ Alter/Neuigkeitsgrad von Informationen |
|---|---|



Informationsmanagement Informationssysteme



		Informationssysteme	
		operative	analytische
Merkmale	Aufgabenstellung	Erledigung von Routineaufgaben	Informationsbereitstellung für Einzelfallentscheidungen
	Organisationsbereich	Operatives Tagesgeschäft	Unternehmensführung
	Anwendungsbereich	Prozeßabwicklung durch ERP-Systeme	Datenbereitstellung durch Data-Warehouse

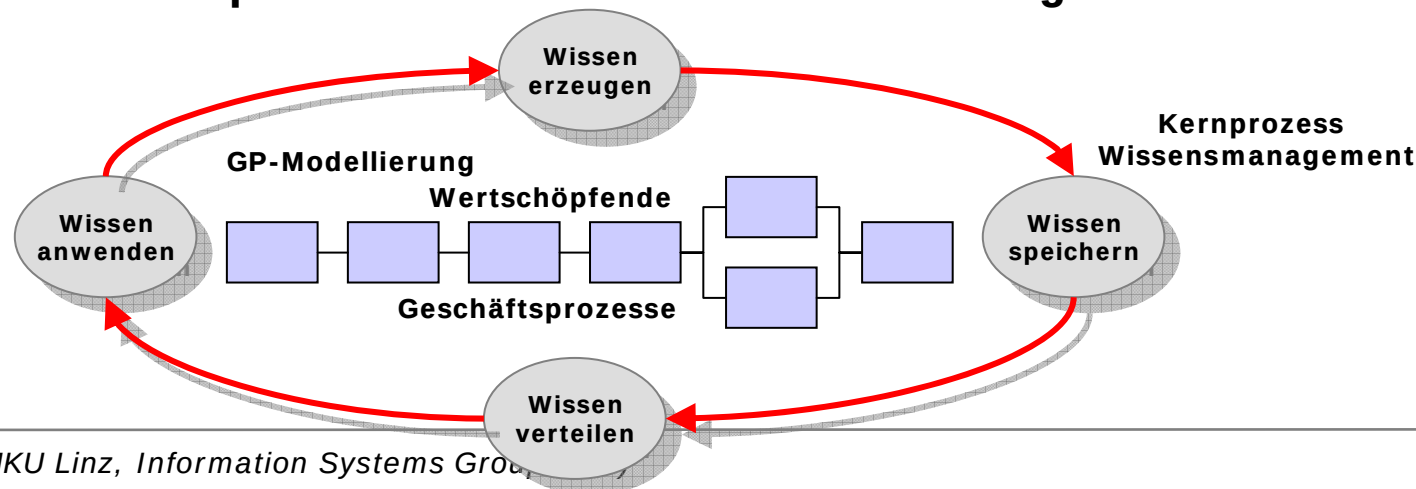
Quelle: Wöhe, Einführung in die ABWL, 22. Auflage, 2005, S. 204

Informationsmanagement Wissensmanagement ist ein ...

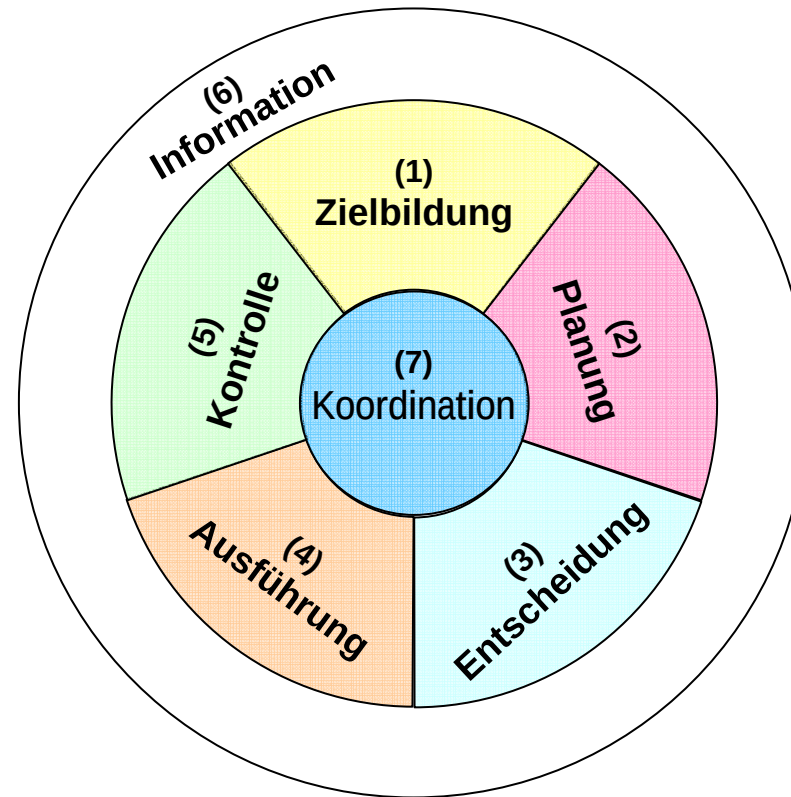
👉 **M2 eBusiness!**



- **Systematischer** und **strukturierter** (d.h. es geht um gezieltes Management),
- **ganzheitlicher Ansatz** (d.h. mit Hintergrund in IKT, HR, Organisationslehre),
- der **implizites** (z.B. verborgenes Expertenwissen/Handlungskompetenz) und **explizites** (z.B. dokumentierte Standardabläufe/Projekterfahrung) **Wissen** im Unternehmen als **strategische Schlüsselressource** versteht
- **den Umgang mit Wissen auf allen Ebenen** (Individuum, Gruppe, Organisation, überorganisatorisch) nachhaltig zu **verbessern**,
- um **Kosten** zu senken, **Qualität** zu steigern, **Innovation** zu fördern und **Entwicklungszeiten** zu verkürzen
- **Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement:**



Controlling = Koordination

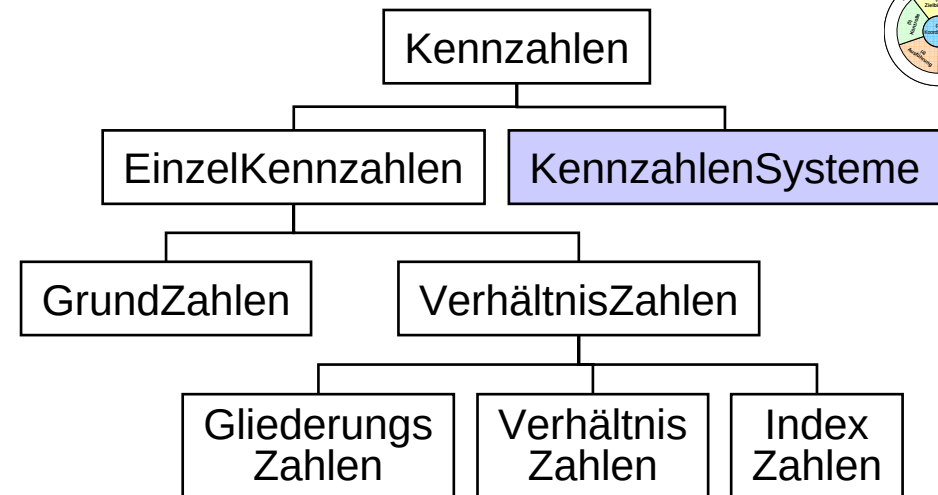


Funktionen des Controlling		
(1) Anpassungs- und Innovationsfunktion	(2) Zielausrichtungsfunktion	(3) Service- oder Unterstützungsfunktion
Koordination der Unternehmensführung mit der Umwelt	Ausrichtung der Controllingaktivitäten auf Unternehmensziele	Koordination von Instrumentenauswahl und Informationsversorgung



Controlling

Kennzahlen-Arten



■ Grundzahlen (absolut)

- Einzelzahlen
- Summen (Belegschaft = Stammpersonal + Leiharbeiter)
- Differenzen (Auftragsüberhang)
- Mittelwerte

■ Verhältniszahlen (relativ)

- Gliederungszahlen (z.B. Eigenkapital / Gesamtkapital)
- Beziehungszahlen (z.B. Überstunden/Aufträge)
- Indexzahlen (z.B. jährliche Veränderungen)

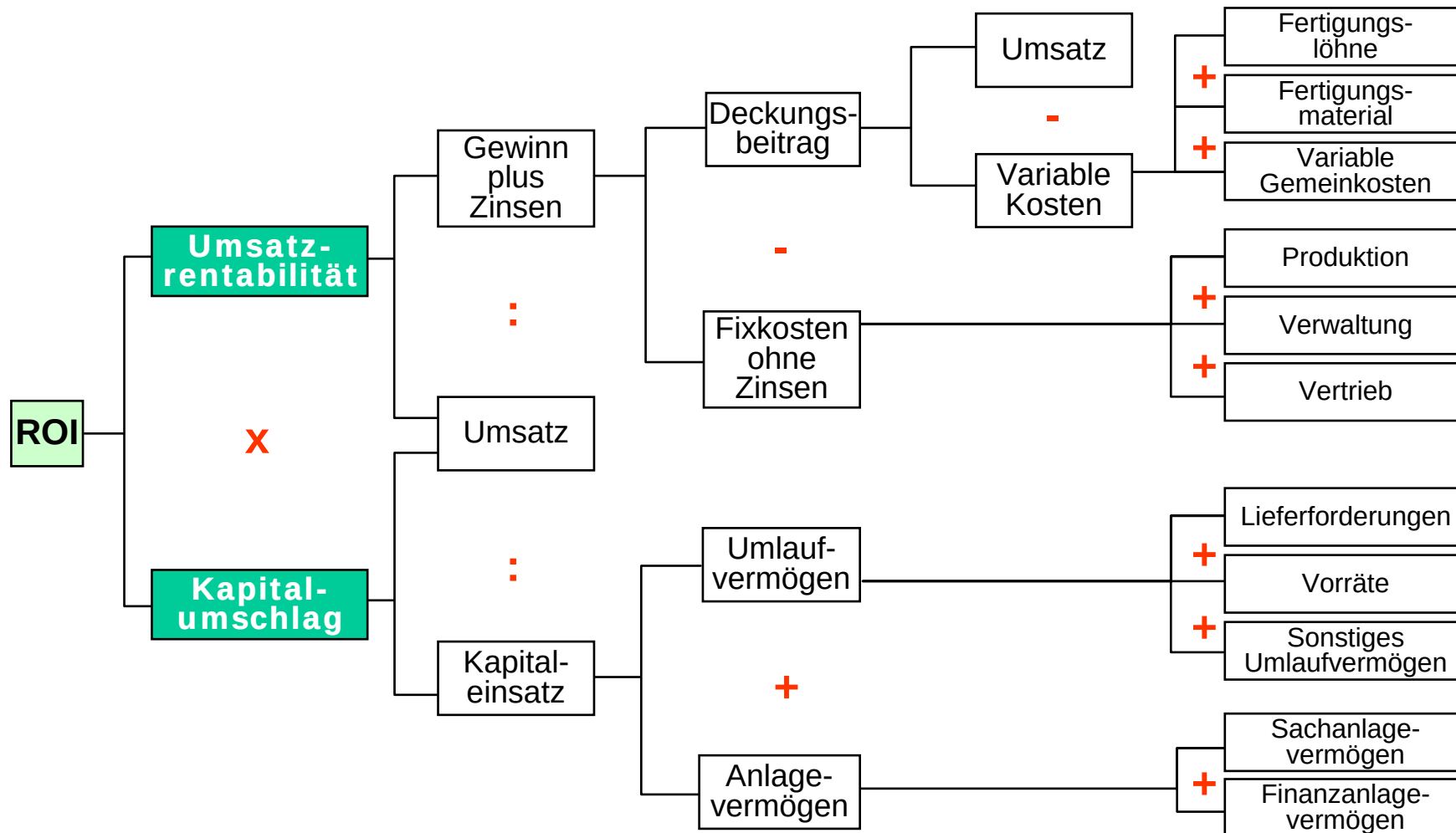
■ Du Pont Kennzahlensystem

- Ältestes Kennzahlensystem der Welt und bis heute eines der bekanntesten
- 1919 vom US-Chemie-Konzern Du Pont de Nemours and Co. entwickelt
- Ausschliesslich an **monetären Größen** orientiert
- Im Mittelpunkt steht die **Gesamtkapitalrendite** (Return on Investment – ROI), also die Ertragsrate des eingesetzten Kapitals
- **Oberstes Ziel** der Unternehmensführung ist **nicht** die **Gewinnmaximierung**, sondern die Maximierung des Ergebnisses pro eingesetzter Kapitaleinheit
- Alle **heutigen Kennzahlensysteme** (z.B. ZVEI-Kennzahlensystem) basieren auf dem Grundgedanken des Du-Pont-Schemas



Conrolling

Kennzahlensysteme – Du Pont System

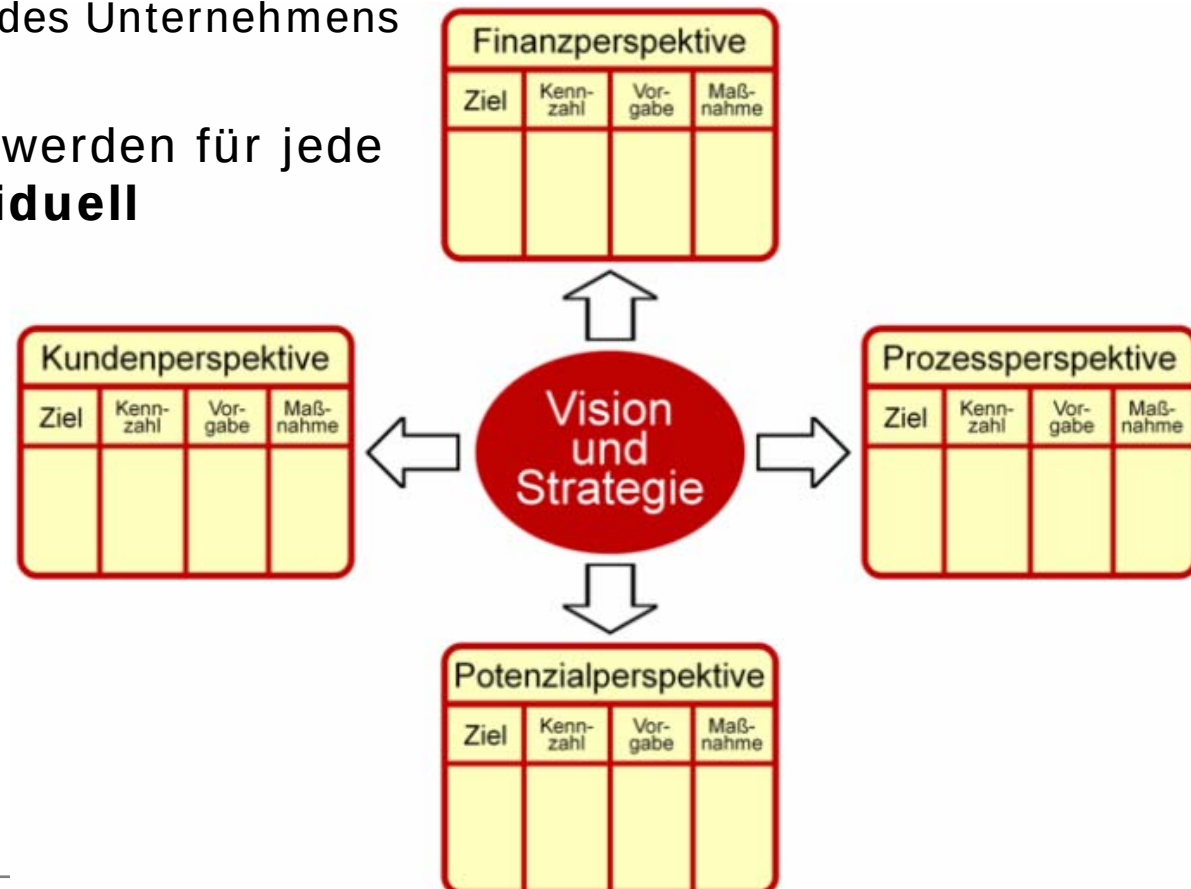




Controlling

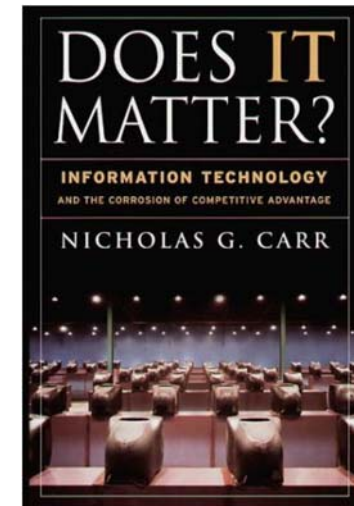
Kennzahlensysteme – Balanced Scorecard

- Neben der Finanzperspektive, Messung der **Aktivitäten einer Organisation** im Hinblick auf ihre **Vision** und **Strategien**
 - Überblick über die **Leistungsfähigkeit** und **Effektivität** des Unternehmens
- Die **Dimensionen** werden für jede Organisation **individuell** festgelegt

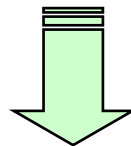
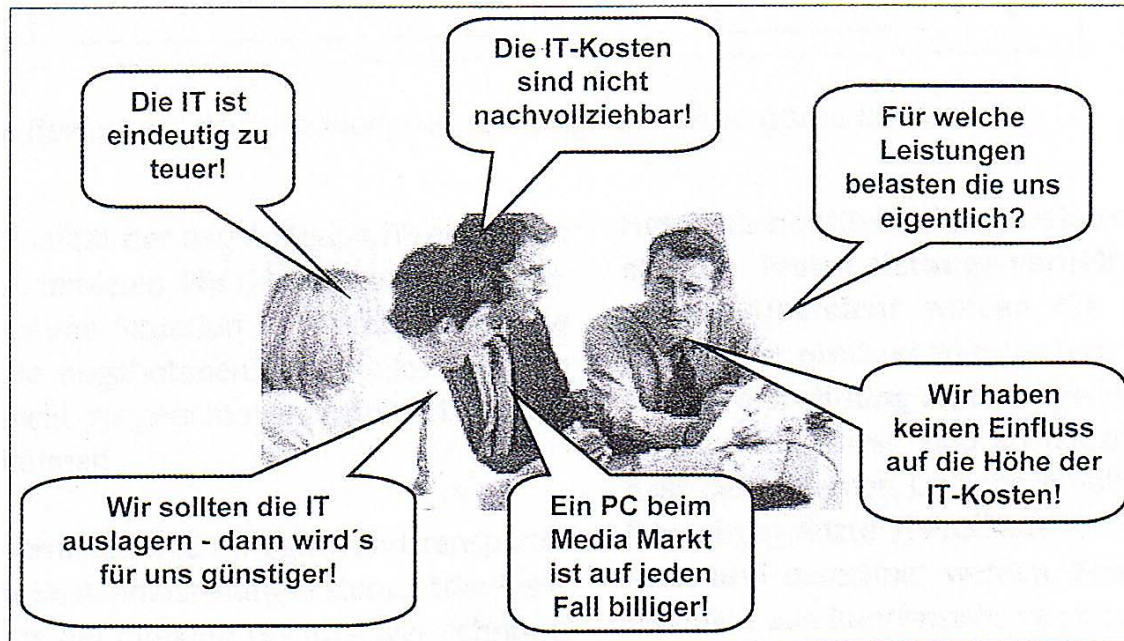


Controlling

IT-Controlling – Wozu?

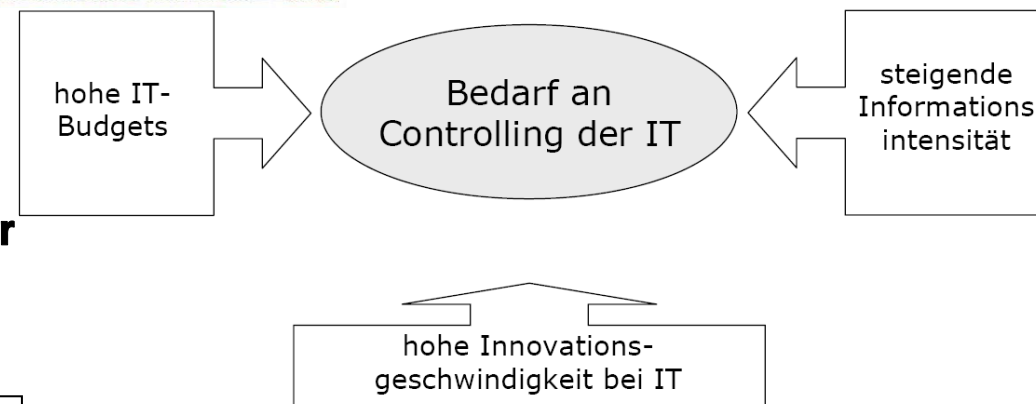


Harvard Business School 2004



**Verbindung zwischen betriebswirtschaftlicher
und technischer Welt schaffen!**
„IT-Business-Alignment“

Quelle: Hess, T., Vorlesung IT-Controlling, TUM München, 2007





Controlling

IT-Controlling – Ziele

- **Planung, Überwachung und Steuerung** aller **IT-Aktivitäten**
 - Bereichscontrolling mit der Aufgabe die Informationsversorgung so effektiv und effizient wie möglich zu leisten
- Versorgung mit **Informationen**, Unterstützung des Managements, **Transparent** machen der Prozesse, Einflussnahme auf die **Kosten**
 - nicht verwechseln mit DV-Unterstützung für das Controlling
- **Wirtschaftlichkeitskontrolle**
 - wirtschaftlicher Umgang mit der Ressource Informationen
 - IT als Leistungsfaktor wahrnehmen
 - Kontrolle von Budgets
- Auswahl, Initiierung und Steuerung von **IT-Projekten**
 - Steuerung der Inanspruchnahme von IT-Leistungen
 - Entscheidung über Outsourcing
- Reduzierung von **Fehlbedienung, Ausfallzeiten,...**

Quelle: Kesten, R., Operatives IT-Controlling, Controller Magazin, 3/07, S. 249



Controlling ... by Dilbert ...



Inhalt

- Einführung
- Konstituierende Entscheidungen
- Management
- **Betrieblicher Leistungsprozeß**
 - Forschung & Entwicklung
 - Logistik
 - Produktion
 - Marketing
- Querschnittsfunktionen

Der vorliegende Foliensatz basiert vorwiegend auf:

- J. Noll, *Konstitutive Entscheidungen, Beschaffung, Leistungserstellung und Absatz*, VO-Unterlagen, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Wien, 2007
- J.-P. Thommen, A.-K. Achleitner, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 5. Auflage, Gabler-Verlag, 2006
- G. Wöhe, U. Döring, *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 22. Auflage, Vahlen-Verlag, 2005

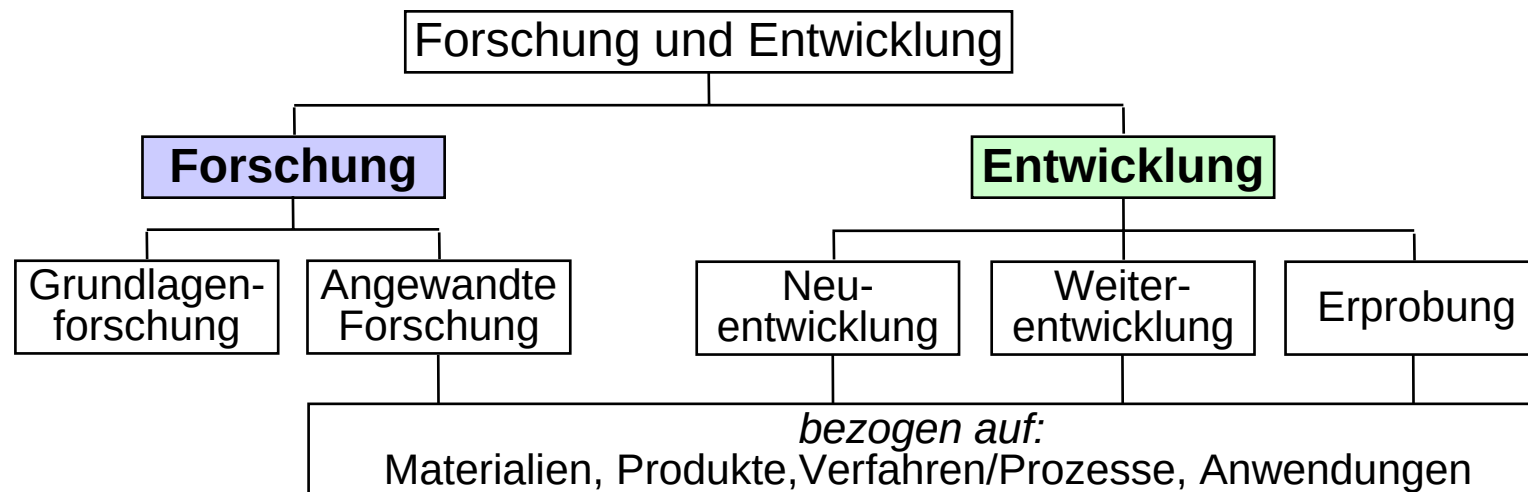
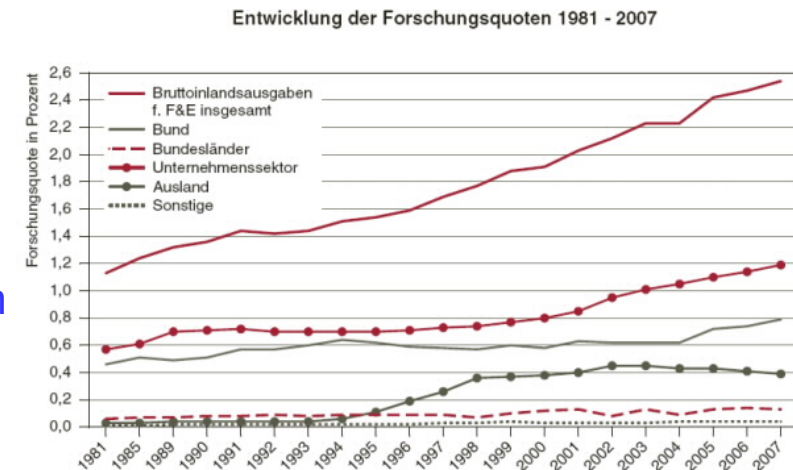
Forschung & Entwicklung

■ Forschung

- das **nachprüfbare Suchen**, **Formulieren** und **Lösen** von Grundproblemen mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden

■ Entwicklung

- das **Überführen** von Forschungsergebnissen zur **Fabrikationsreife** unter Beachtung wissenschaftlicher Erkenntnisse und vorhandener Technologien



Quelle: Kern [Produktionswirtschaft 1992], S. 104

Forschung & Entwicklung

Arten von Technologien

■ Basistechnologie

- **vorhandene** Technologie
- **kaum** noch **strategische Veränderungen** erwartet

■ Schlüsseltechnologie

- **vorhandene** Technologie
- Wirksamkeit noch nicht voll zum Tragen gekommen
- **hohes Veränderungspotential**

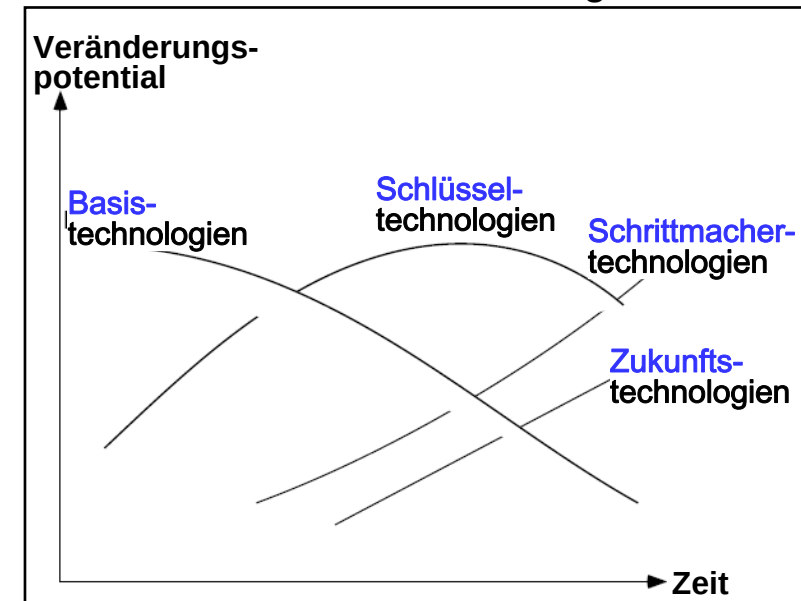
■ Schrittmachertechnologie

- im **Entwicklungsstadium**
- **erhebliches Veränderungspotential** erwartet

■ Zukunftstechnologie

- sich **abzeichnende Technologie**
- extreme Unsicherheit – Vorstufe zur Schrittmachertechnologie

Zusammenwirken der Technologiearten:



Quelle: L.-J. Heinrich, F. Lehner, Informationsmanagement, 8. Auflage, Oldenburg-Verlag, 2005

Logistik

■ Beschaffung

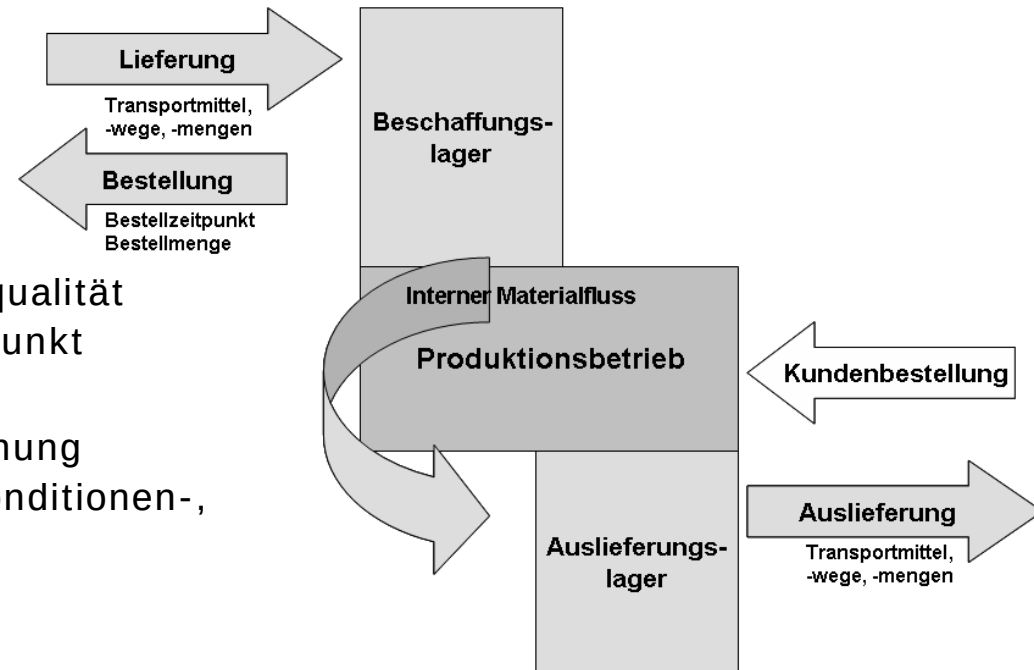
- Beschaffungs**Program**m
 - Beschaffungsgüterart, -qualität
 - Bestellmenge- und Zeitpunkt
- Beschaffungs**Marketing**
 - Beschaffungsmarktforschung
 - Produkt-, Methoden-, Konditionen-, Kommunikationspolitik

■ Lagerung

- Lager**Aus**stattung
 - Standort, Kapazität, etc.
- Lager**Pro**gramm
 - Mengen, Sicherheitsbestände, Güterarten, etc.
- Lager**Pro**zesse
 - Güterannahme, Qualitätsmanagement, Lagerverwaltung, etc.

■ Transport (intern/extern – Vertrieb)

- Transport**Mittel**
- Transport**Mengen**
- Transport**Wege**



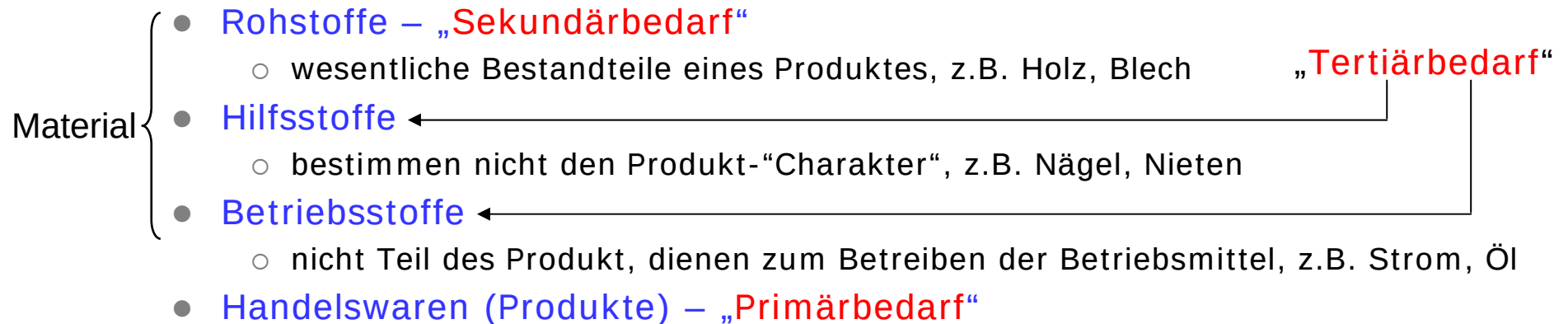
Transport	Lagerung
Überwindung von Raumdisparitäten	Überwindung von Zeitdisparitäten
⇒ Transport Planung	⇒ Lager Planung
⇒ Transport Durchführung	⇒ Lager Durchführung
⇒ Transport Kontrolle	⇒ Lager Kontrolle

Logistik

Beschaffung – Wovon?

- Aktivitäten zur **Bereitstellung** jener **Mittel**, die der Betrieb zur Erfüllung seiner Ziele benötigt

- **Beschaffung i.e.S.**



- **Beschaffung i.w.S.** – zusätzlich ...

- Anlagen
- Dienstleistungen
- Personal
- Kapital
- Informationen
- Rechte

Quelle: Corsten [Beschaffung], S. 613f.,
in: Corsten/Reiß (Hrsg.) [Betriebswirtschaftslehre 1996]

Logistik

Klassifikation des Materials

Quelle: J.-P. Thommen, et al. ABWL,
5. Auflage, Gabler-Verlag, 2006, S. 323

■ XYZ-Analyse

- ... nach **zeitlichem Bedarf**
- konstant (X), schwankend (Y), irregulär (Z)
- Beispiel: Eisbedarf
 - Gesamtbedarf pro Sommertag konstant
 - Bedarf nach Vanilleeis schwankt
 - Bedarf nach exotischen Sorten irregulär

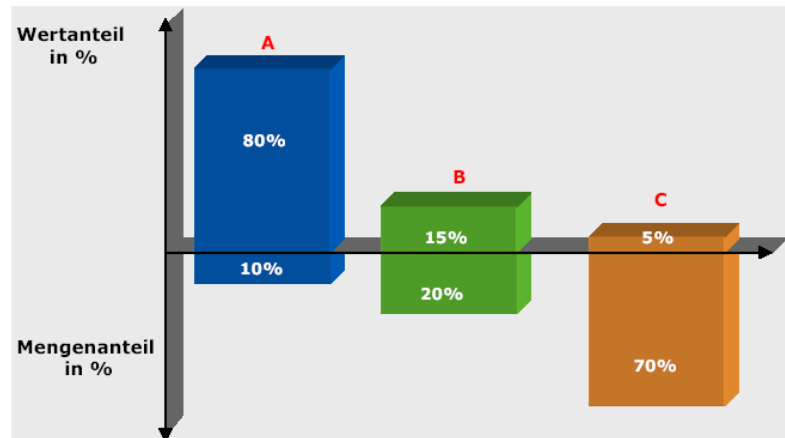
■ ABC-Analyse

- ... nach **Bedeutung**
- ca. **20 %** des verwendeten Materials (A) ist für ca. **80 %** des **Erfolgs** verantwortlich
 - „Pareto-Prinzip“
- Klassifikation aufgrund **Skaleninvarianz** auf viele Anwendungen übertragbar

		Wertigkeit		
		A	B	C
Vorhersagegenauigkeit	X	hoher Wertanteil konstanter Bedarf hohe Vorhersagegenauigkeit	mittlerer Wertanteil konstanter Bedarf hohe Vorhersagegenauigkeit	niedriger Wertanteil konstanter Bedarf hohe Vorhersagegenauigkeit
	Y	hoher Wertanteil schwankender Bedarf mittlere Vorhersagegenauigkeit	mittlerer Wertanteil schwankender Bedarf mittlere Vorhersagegenauigkeit	niedriger Wertanteil schwankender Bedarf mittlere Vorhersagegenauigkeit
	Z	hoher Wertanteil unregelmäßiger Bedarf niedrige Vorhersagegenauigkeit	mittlerer Wertanteil unregelmäßiger Bedarf niedrige Vorhersagegenauigkeit	niedriger Wertanteil unregelmäßiger Bedarf niedrige Vorhersagegenauigkeit

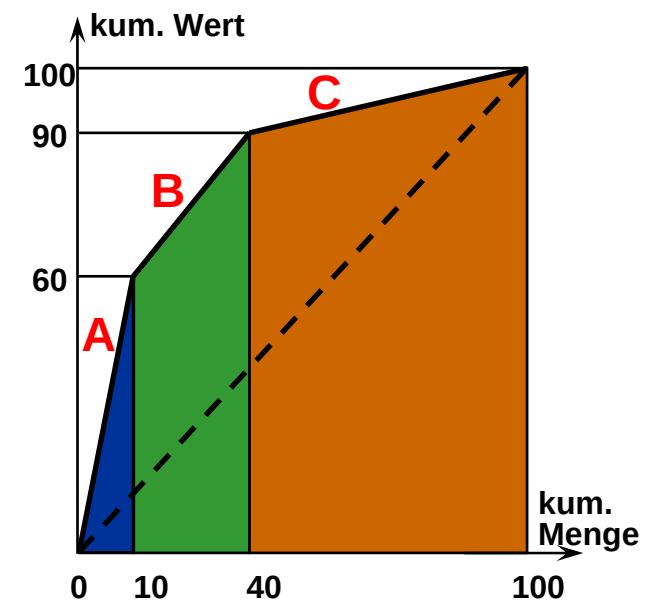
Logistik

Klassifikation des Materials – ABC-Analyse 1 / 2



Quelle: <http://www.4managers.de/typo3temp/pics/59bdf6ae0c.gif>

Rang	Material	Jahresbedarf (Stk.)	Preis / EH	Jahresbedarf (€)	%-Anteil vom Gesamtwert	%-Anteil kumulativ	Wertgruppe
1	51	100	312,50	31.250	38,7	38,7	A
2	52	16.000	1,60	25.600	31,7	70,4	A
3	54	5.000	1,05	5.250	6,5	76,9	B
4	56	700	7,10	4.970	6,2	83,1	B
5	55	700	5,50	3.850	4,8	87,9	B
6	53	1.000	2,80	2.800	3,4	91,3	C
7	60	32.500	0,07	2.275	2,8	94,1	C
8	57	100	22,00	2.200	2,7	96,8	C
9	59	20.000	0,08	1.600	2,0	98,8	C
10	58	18.000	0,05	900	1,2	100,0	C
Gesamt				80.695	100,0		



Quelle: Schulte [Logistik 1995], S. 161

Logistik

Klassifikation des Materials – ABC-Analyse 2/2

■ Für **A-Güter**

- Intensive **Marktanalyse** und -beobachtung
- Genaue Festlegung der **Mengen** und Qualitäten
- Sorgfältige Prüfung der **Preise** und Konditionen
- Wahl zuverlässiger und leistungsfähiger **Lieferanten**
- Minimierung der **Beschaffungszeiten**
- Genaue **Terminverfolgung**
- Raschen Rechnungsdurchlauf zwecks Skontoausnutzung
- Minimierung der **Lagerzeiten**
- Bevorzugte **Überwachung** der Materialien

Schlussfolgerungen

■ Für **C-Güter**

- grosszügige Festlegung der **Sicherheitsbestände**
- weniger häufige Bestellung größerer **Mengen**

■ Für **B-Güter**

- keine derart vereinfachte Behandlung wie C-Güter
- nicht so detailliert wie bei A-Gütern

Logistik

Optimale Bestellmenge bei Vorratshaltung 1/2

■ Ziel

- Summe aus **Bestellkosten** (K_E) + **Lagerkosten** (K_L) minimal

■ Trade-off

- Häufiges Bestellen **kleiner Mengen**
 - hohe Bestell- weniger Lagerkosten
- Seltenes Bestellen **größerer Mengen**
 - geringe Bestell- hohe Lagerkosten

■ Bestellkosten

- $K_E = K_f + k_v \cdot M + k_b \cdot (M/m)$

Lagerkosten

- $K_L = K_{lf} + k_{lv} \cdot M + Lb \cdot lw \cdot (p/100)$

K_E gesamte **Bestellkosten** des Materials / Periode
 K_f **fixe Kosten** je Bestellung
 k_v **variable** Bestellkosten
 k_b Kosten je Bestellung (**bestellfixe Kosten**)
 unabhängig von Bestellmenge
 M **gesamte Bestellmenge** je Periode
 m jeweilige Bestellmenge, **Losmenge**
 M/m Anzahl der **Bestellungen**

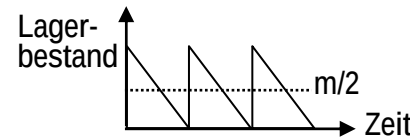
K_L gesamte **Lagerkosten** des Materials / Periode
 K_{lf} **fixe Lagerkosten**, d.h., unabhängig von der
 gelagerten Menge, von Zugang oder Abgang
 k_{lv} **variable** Lagerkosten
 Lb durchschnittlicher **Lagerbestand** (Menge)
 lw **Lagerwert** je Mengeneinheit
 $(p/100)$ **Zinsen** / sonstige lagerwertabhängige
 Kosten

Logistik

Optimale Bestellmenge bei Vorratshaltung 2/2

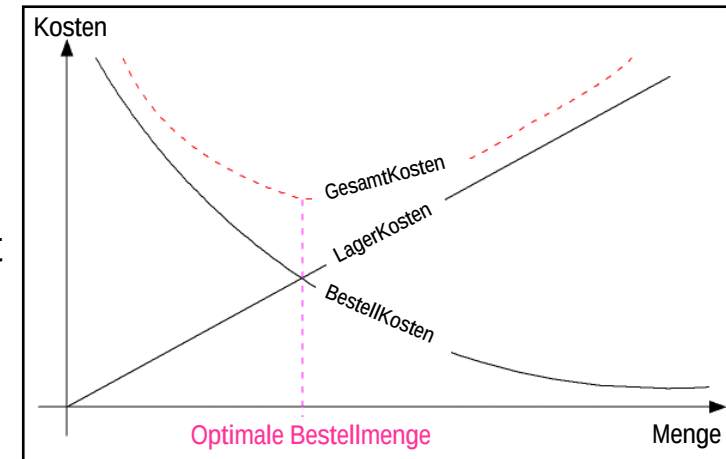
■ Annahmen

- Lagerzugang erfolgt unendlich schnell
- Lagerbestand wird gleichmäßig abgebaut
- Der durchschnittliche Lagerbestand ist also die halbe Bestellmenge m



■ Ziel

- Gesamtkosten minimieren
- $\min K_E + K_F =$
 $K_f + k_v * M + k_b * (M/m) + K_{lf} + k_{lv} * M + (m/2) * lw * (p/100)$
- Nullsetzen der Ableitung und Auflösen nach m ergibt:



$$m = \sqrt{\frac{2k_b M}{lw * \frac{p}{100}}}$$

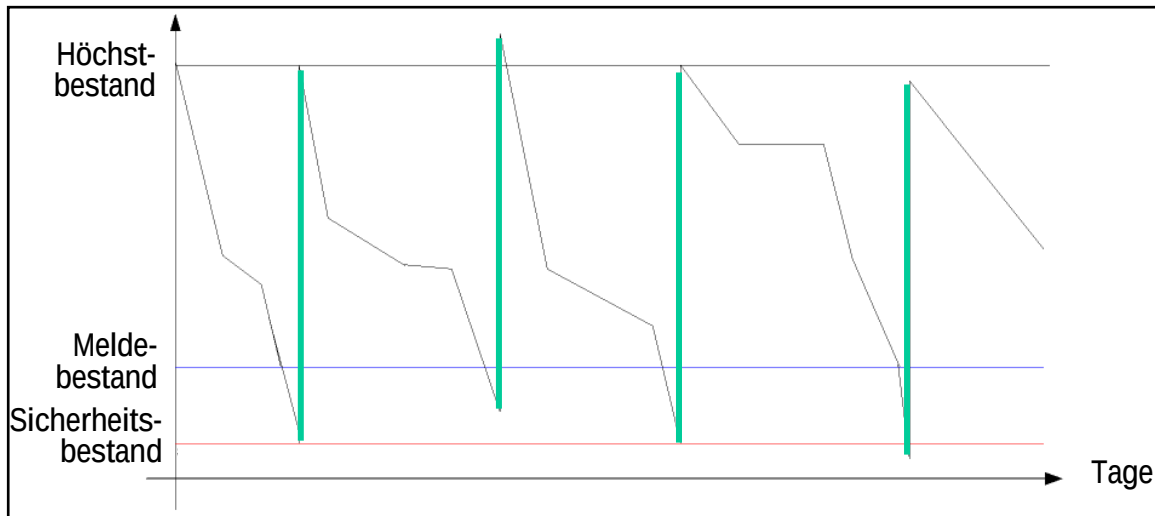


Aus dieser Formel erkennt man die die **Entscheidung beeinflussenden Faktoren**

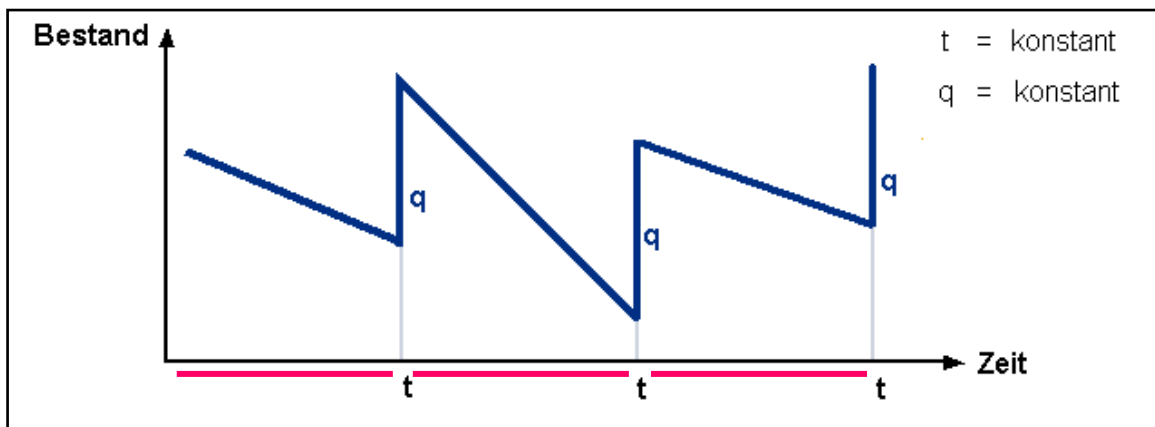
- Sind **bestellfixe Kosten hoch**, wird die optimale Bestellmenge größer sein
- Ein **hoher Lagerwert** spricht eher für kleinere Bestellmengen, um nicht so viel Kapital zu binden,
- ... ebenso ein hoher Prozentsatz p

Logistik

Optimaler Bestellzeitpunkt bei Vorratshaltung



Bestellpunkt-system



Bestellrythmus-system

Logistik

Vorratshaltung – Kennzahlen Beispiele

■ Durchschnittlicher Lagerbestand

- Einfach:

$$\text{Durchschnittlicher Lagerbestand} = \frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}{2}$$

- Genauer:

$$\text{Durchschnittlicher Lagerbestand} = \frac{\text{Anfangsbestand} + 12 \text{ Monatsendbestände}}{13}$$

■ Durchschnittliche Lagerdauer

$$\text{Durchschnittliche Lagerdauer} = \frac{\text{durchschnittlicher Lagerbestand}}{\text{Wareneinsatz}} \times 360$$

■ Meldebestand

$$\text{Meldebestand} = \text{Mindestbestand} + \text{täglicher Verbrauch} \times \text{Lieferzeit}$$

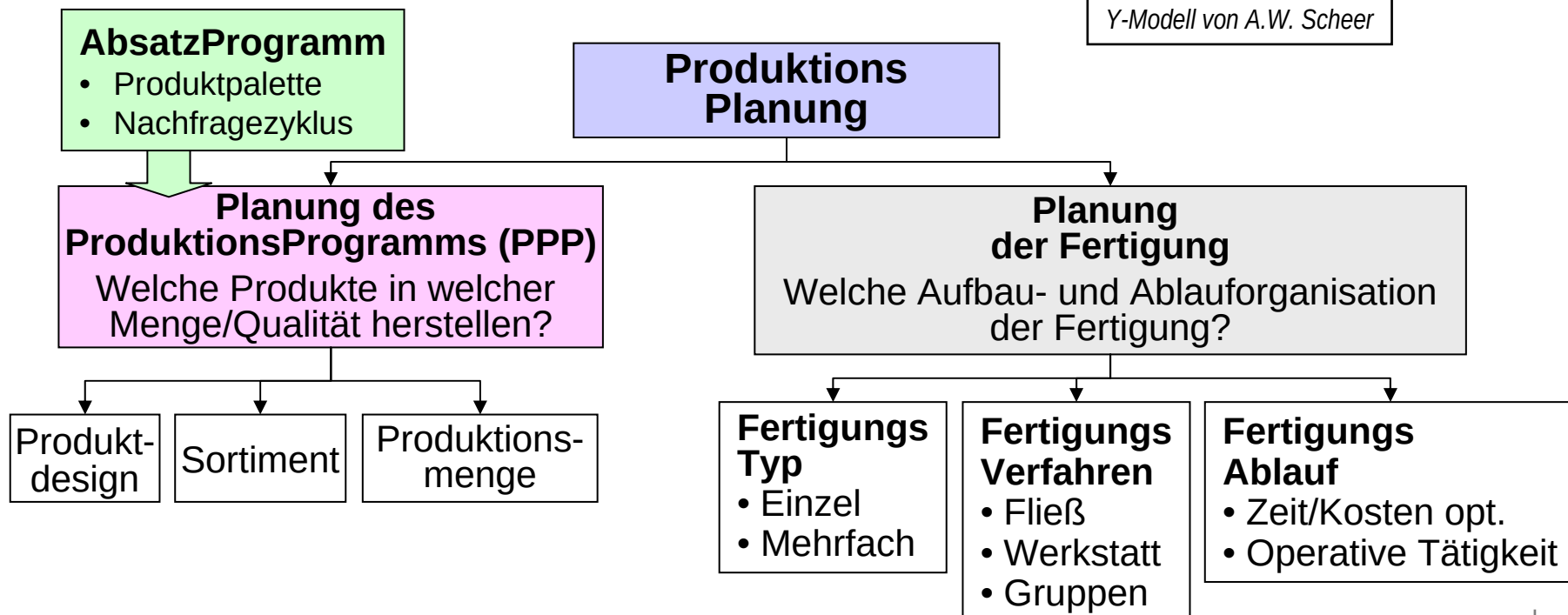
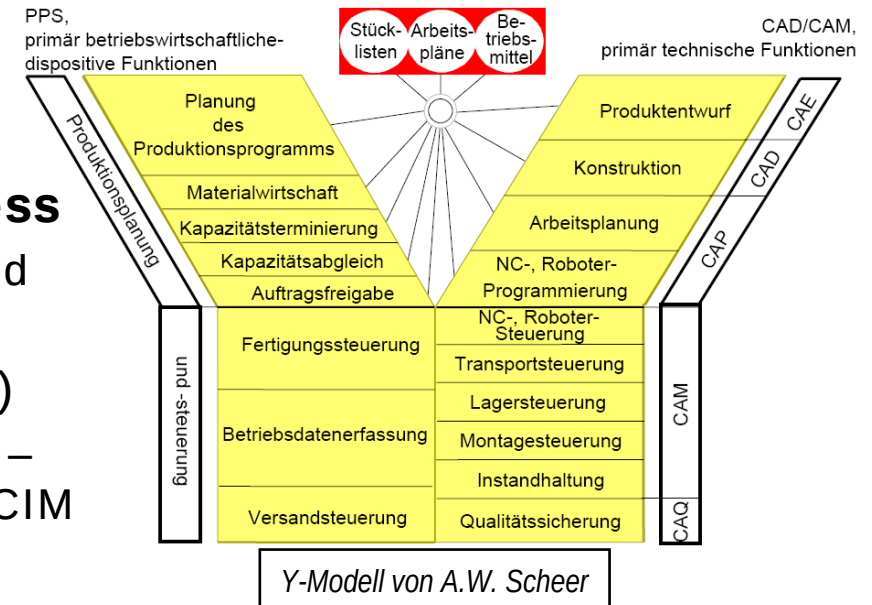
Logistik

Just-In-Time (JIT) vs. Vorratshaltung

- Ziel: **Vorrat** (wenn überhaupt) so **gering wie möglich** halten
 - Traditionell verläßt man sich auf hohe Lagerbestände
 - Bei JIT Bestand knapp bemessen – Anreiz Fehler schnell zu beheben da sonst gesamter Prozess blockiert
 - Berücksichtigt, dass an Maschinen und in Lagern **Menschen** arbeiten
 - Von **Toyota** Ende der **50er-Jahre** entwickelt
- **Voraussetzungen**
 - Standardisierte Bestellvorgänge
 - Lieferanten und Transport zuverlässig
- **Vorteile** ... geringe ...
 - Kapitalbindungskosten
 - Lagerhaltungskosten
 - Investitionskosten für Lagerraum
- **Nachteile** ... höhere ...
 - bestellfixe Kosten
 - Bestellintensität → Mehrbedarf für Transportmittel und Entladekapazitäten

Produktion

- ... als **Leistungserstellungsprozess**
 - BWL-Entscheidungen im Vordergrund (Produktion i.w.S.) – PPS
- ... als **Fertigung** (Produktion i.e.S.)
 - Technischer Aspekt im Vordergrund – Be-/Verarbeitung von Rohstoffen – CIM



Produktion

PPP – Economies of Scale & Scope

■ Gesetz der Massenproduktion = economies of scale

- Stückkostendegression – Durchschnittskosten sinken
- **Ursachen**
 - Produktspezialisierung, Arbeitsteilung, Prozessinnovationen
- **Luftfahrtindustrie**
 - Erstes Modell teuer, da Produktion noch relativ unstandardisiert
- **Softwareindustrie**
 - Erste SW-Version extrem teuer, Kosten sinken mit Verkaufszahl
 - Grenzkosten sind nahe Null

■ Gesetz der Kuppelproduktion = economies of scope

- **Ursachen**
 - Synergieeffekte – verschiedene Produkte gemeinsam fertigen
- **Automobilindustrie**
 - Plattformstrategie des VW-Konzerns
- **Luftfahrtindustrie**
 - Gemeinsames Marketing oder Buchungssystem in strategischen Allianzen

Produktion

PPP – Grenzkosten

- **Fixe Kosten** (K_f)
 - unabhängig von Produktionsmenge
- **Variable Kosten** (K_v)
 - abhängig von Produktionsmenge
- **Gesamtkosten** (K)
 - $K = K_f + K_v$
- **Durchschnitts** (Stück-, Einheits-) kosten

$$k = \frac{K}{x}$$

Produzierte Menge

... oder ...

$$k = k_f + k_v = \frac{K_f}{x} + \frac{K_v}{x}$$

- **Grenzkosten**
 - Kostenzuwachs den die Produktion einer **weiteren Mengeneinheit** eines Produkts verursacht
 - Die Grenzkostenfunktion ist die erste Ableitung der Gesamtkostenfunktion

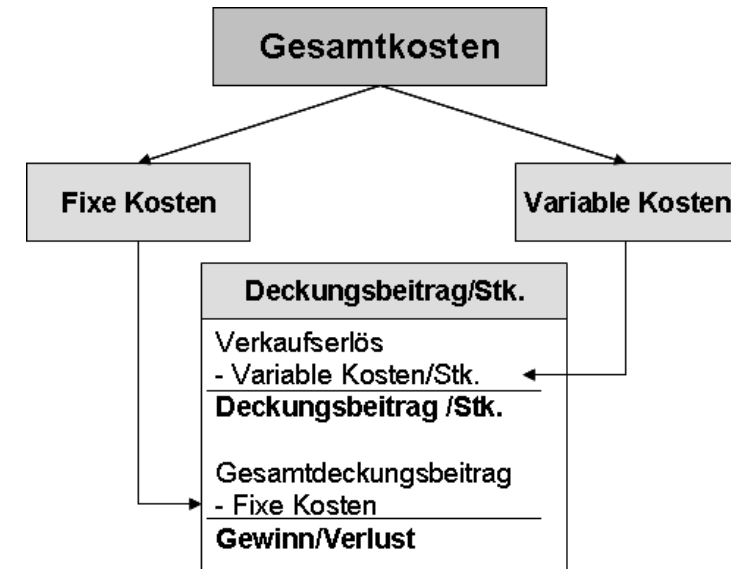
$$K' = \frac{dK}{dx}$$

Produktion

PPP – Deckungsbeitrag & Break-Even Point 1/2

Gesamtkosten		
Fixe Kosten		
Personal	500.000,00	EUR
Miete	20.000,00	EUR
Energie	5.800,00	EUR
Fuhrpark	6.700,00	EUR
bezogene Leistungen	2.600,00	EUR
Insandhaltung	3.700,00	EUR
Summe Fixkosten	538.800,00	EUR
Variable Kosten		
Energie	3,50	EUR
Fuhrpark	0,50	EUR*
Material	15,90	EUR
Summe Variable Kosten	19,90	EUR

Deckungsbeitrag pro Stück		
Verkaufserlös	49,90	EUR
- variable Kosten/stk	19,90	EUR
Deckungsbeitrag	30,00	EUR
Gewinn		
Gesamtdeckungsbeitrag		EUR
- Fixe Kosten	538.800,00	EUR
Gewinn/Verlust	- 538.800,00	EUR

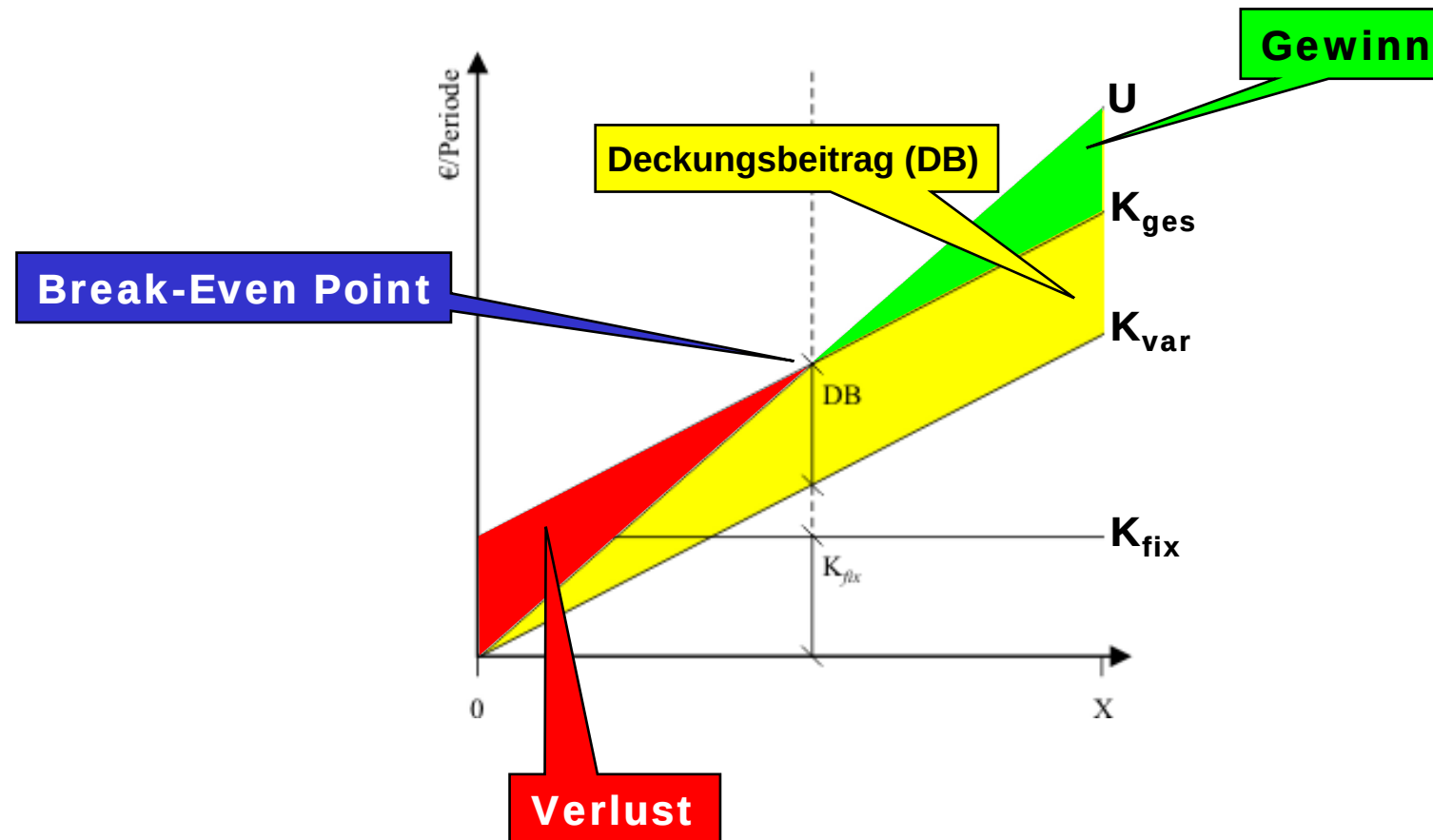


Break-Even Menge

$$\frac{\text{Fixe Kosten}}{\text{Deckungsbeitrag/Stk.}} = \frac{538.800,00}{30,00} = 17.960 \text{ Stk.}$$

Produktion

PPP – Deckungsbeitrag & Break-Even Point 2/2



Quelle: <http://www.bwl-bote.de/20030126.htm>

Produktion

PPP – Kennzahlen Beispiele

■ Anlagevermögensquote (=Anlagenintensität)

$$\text{Anlagenintensität} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \times 100$$

- Falls hoch ...
 - ... hohe **Fixkostenbelastung**, daher geringere Flexibilität
- Je niedriger ...
 - ... desto flexibler kann sich ein Unternehmen an unterschiedliche **Beschäftigungsgrade** anpassen und
 - ... desto weniger wirken sich **Leerkosten** auf den Erfolg aus

■ Materialintensität

$$\text{Materialintensität} = \frac{\text{Materialkosten}}{\text{Produktionskosten gesamt}} \times 100$$

- Je höher ...
 - ... desto anfälliger auf Änderungen der **Materialpreise**

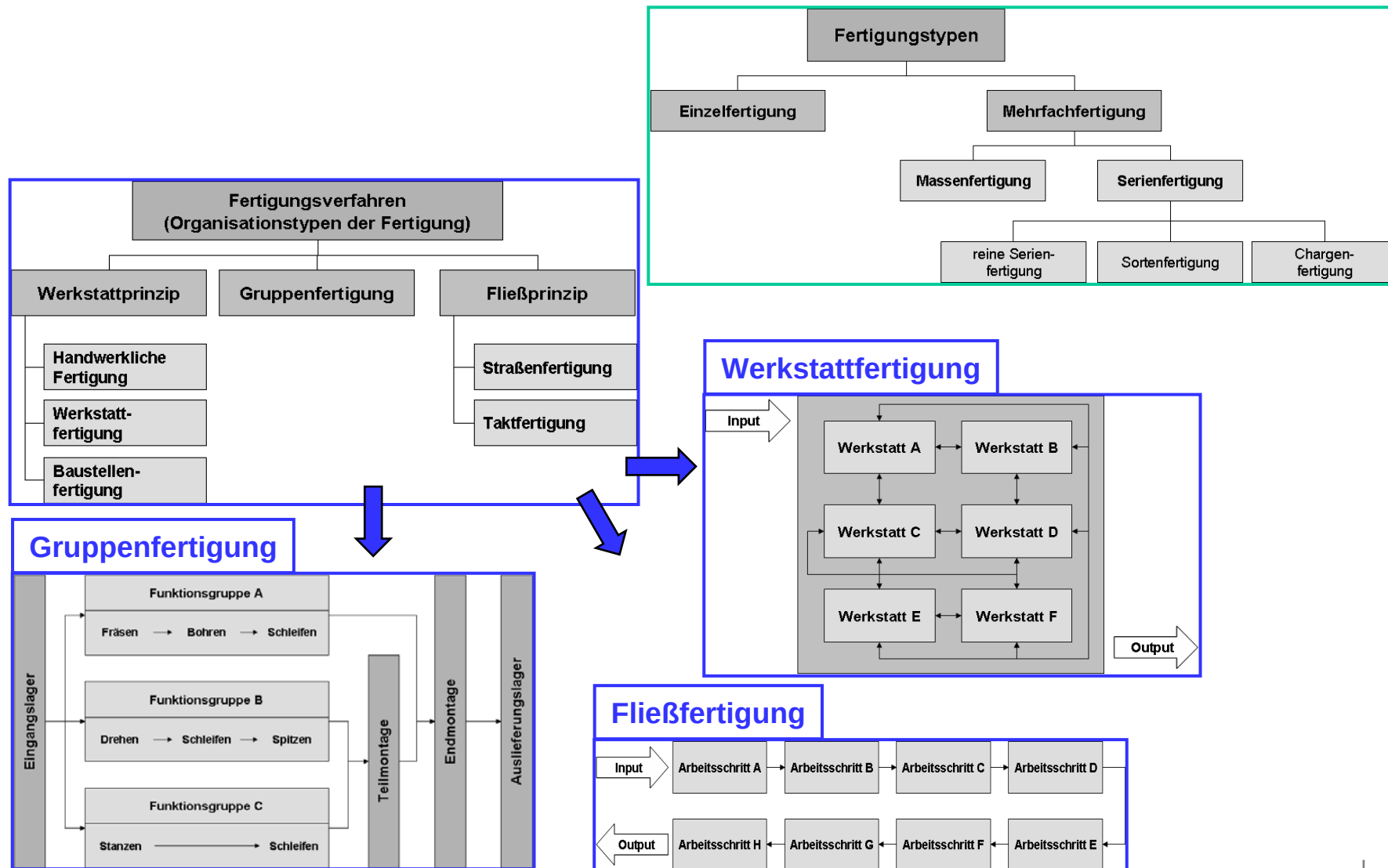
■ Personalintensität

$$\text{Personalintensität} = \frac{\text{Personalkosten}}{\text{Produktionskosten gesamt}} \times 100$$

- Je höher ...
 - ... desto anfälliger auf Änderungen der **Lohnkosten**

Produktion

Planung der Fertigung – FertigungsTypen / Verfahren



Produktion

Planung der Fertigung – FertigungsAblauf 1/2

(1) Losgrößenplanung

- Optimale Lösgrösse – Lagerkosten vs. Rüstkosten
- Ähnlich optimale Bestellmenge

(2) Durchlaufterminierung

- Grobe Terminplanung
- Ohne Berücksichtigung möglicher Kapazitätsengpässe
- Minimierung der Durchlaufzeiten
- Vorwärts- vs. Rückwärtsterminierung

(3) Kapazitätsterminierung

- Abstimmung Istkapazität mit Bedarf
- Ausgleichsmaßnahmen (siehe nächste Folie)

(4) Terminfeinplanung

- = Reihenfolge bzw. Maschinenbelegungsplanung

Produktion

Planung der Fertigung – FertigungsAblauf 2/2

■ Intensitätsmäßige Anpassung

- Veränderung der Maschinenintensität
- d.h. der gesamte fertigungstechnische Apparat wird bei unveränderter Betriebsdauer **unterschiedlich stark beschäftigt**

■ Zeitliche Anpassung

- Bei dieser Form der Anpassung werden die Betriebsmittel jeweils während der Zeit ihrer Beschäftigung **voll genutzt**
- die **Beschäftigungsdauer** wird dagegen **variiert** (Überstunden, Kurzarbeit)

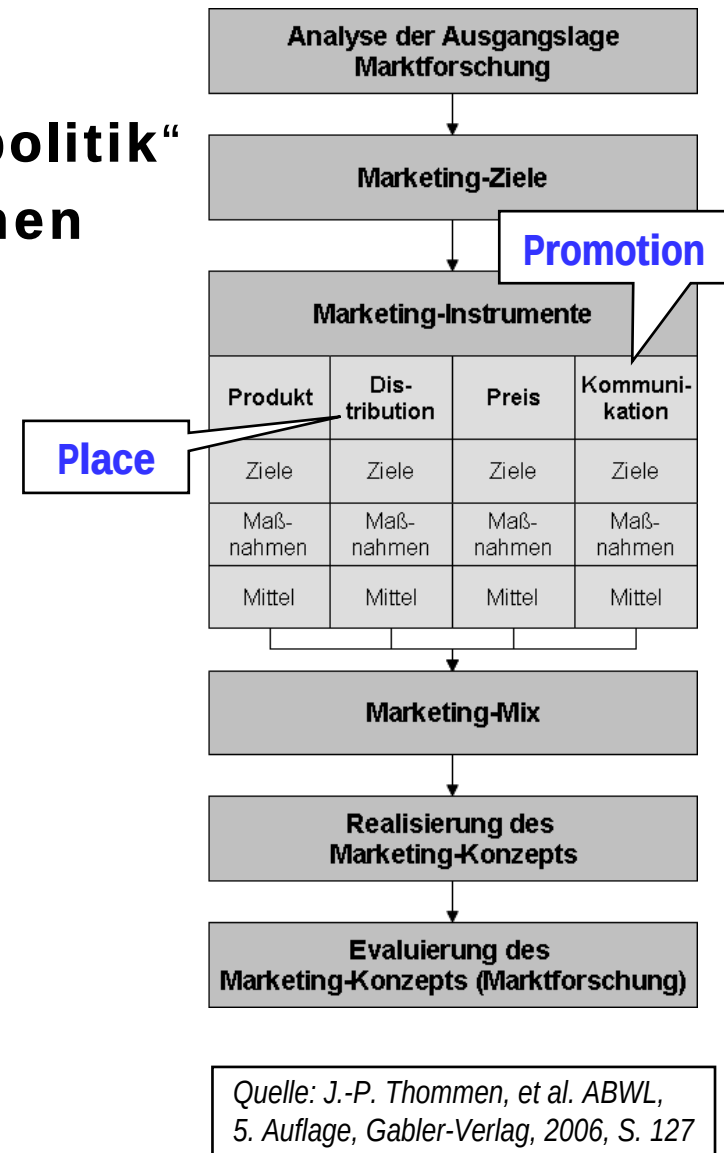
■ Quantitative Anpassung

- Bei rückgängiger Beschäftigung Teile der Betriebsmittel **stilllegen**
- Bei steigender Beschäftigung vorhandene Betriebsmittel wieder in Betrieb nehmen und/oder **neue anschaffen**

■ Kombinierte Anpassung

Marketing

- **≠ Werbung – „Kommunikationspolitik“**
- ... umfasst vielmehr **4 Teildisziplinen**
 - die „4Ps“
- **Historie**
 - Primat der **Produktion**
 - Primat des **Absatzes**
 - Primat des **Marktes**
 - Primat der **Umwelt**
 - Primat der **Kundenbindung**
- **Typen von Kaufentscheidungen**
 - Rational-Verhalten
 - Gewohnheits-Verhalten
 - Impuls-Verhalten
 - Sozial abhängiges Verhalten



Marketing

Marktforschung und -Segmentierung

■ Marktsegmentierung in Abnehmergruppen, die hinsichtlich des Kaufverhaltens

- in sich möglichst **ähnlich**,
- untereinander möglichst **unähnlich** sind

● Zweck

- Anpassung der Leistung an die besonderen **Ansprüche** und **Erwartungen** einer genau definierten Käuferschicht

● Demographische Kriterien

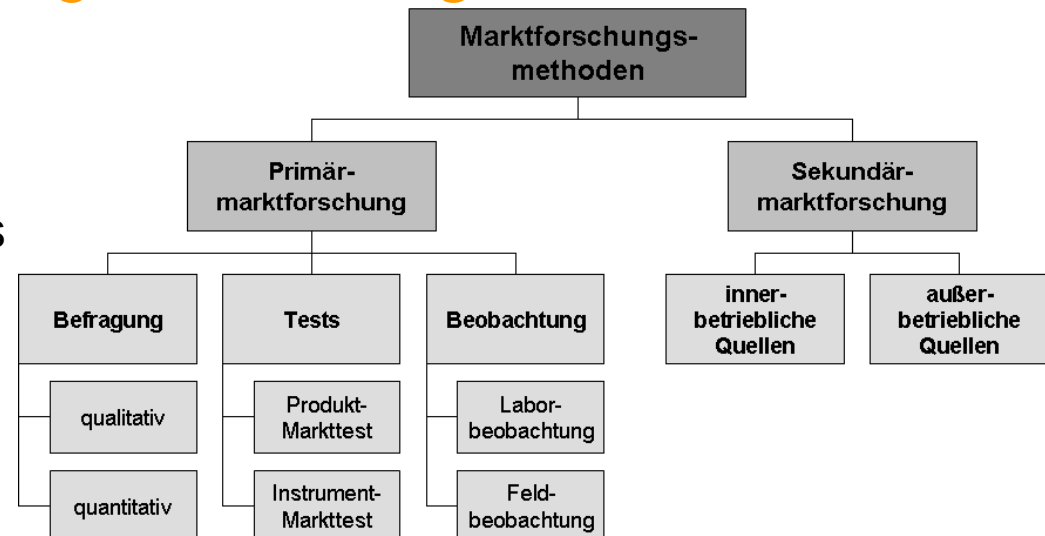
- Geschlecht, Alter, Haushaltsgröße, soziale Schicht (Einkommen, Berufszugehörigkeit, Bildungsstand)

● Geographische Kriterien

- Gebiet, Klima, Sprache

● Psychographische Kriterien

- Einstellungen bzw. Erwartungen, Persönlichkeitsmerkmale, Verhaltensmerkmale (Lebens-, Kauf-, Konsumgewohnheiten)



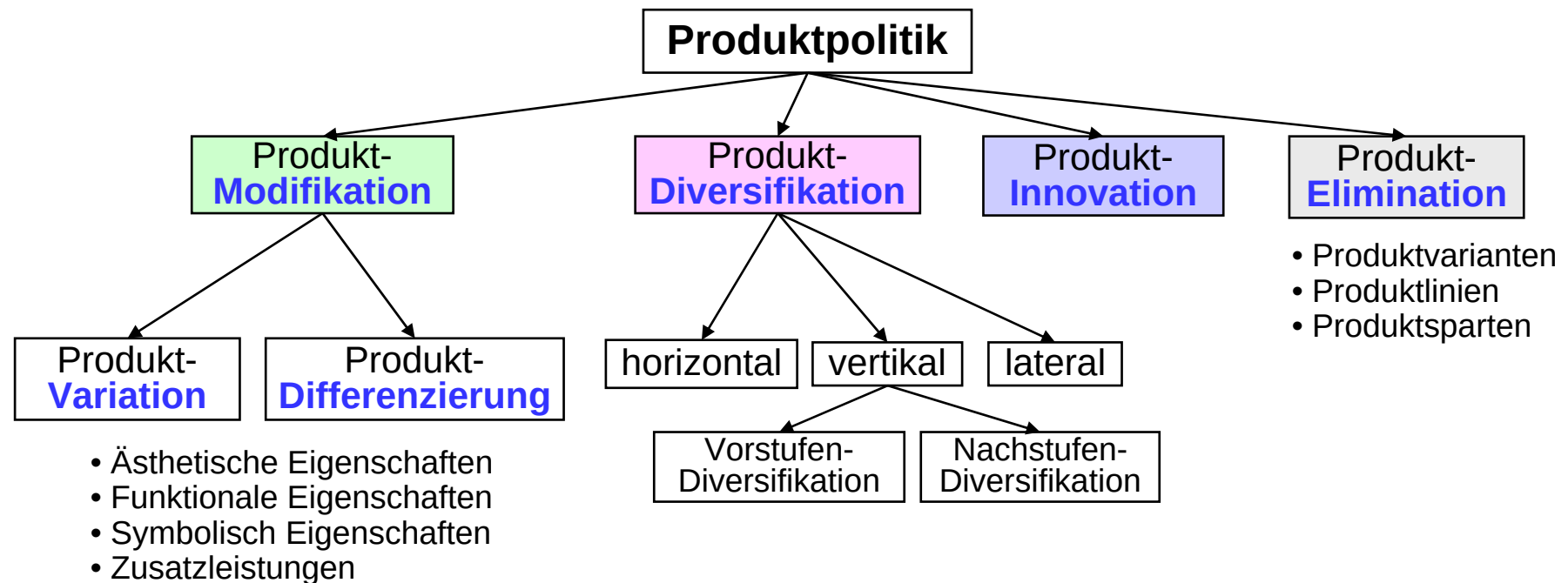
Quelle: J.-P. Thommen, et al. ABWL, 5. Auflage, Gabler-Verlag, 2006, S. 153

Marketing Produktpolitik

■ Art- und mengenmäßige Gestaltung

- des Absatzprogramms (Produktpalette)
- der mit dem Produkt angebotenen Zusatzleistungen

Quelle: J.-P. Thommen, et al. ABWL,
5. Auflage, Gabler-Verlag, 2006, S. 179



Marketing

Distributionspolitik

■ Absatzkanal = Absatz-Weg + Absatz-Organ

■ Absatz-Weg

- **Direkter** Absatz: Produzent – Kunde
- **Indirekter** Absatz: Produzent – Großhändler – Kunde
- **Mischformen**: z.B. Franchising

■ Absatz-Organ

- Unternehmens-**intern**: z.B. Verkäufer im Aussendienst
- Unternehmens-**extern**: z.B. Grosshandel

■ **Distributions-Grad** bestimmt die Erhältlichkeit eines Produkts zu bestimmten Zeitpunkt

- **Exklusiv**: kleine Anzahl besonders ausgewählter Vertriebspartner
- **Selektiv**: größere Auswahl an bestimmten Distributoren
- **Intensiv**: größtmögliche Präsenz

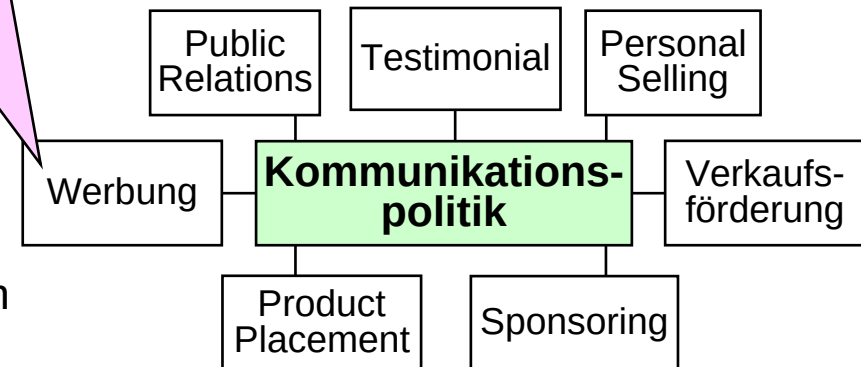
Marketing

Preis (Konditionen) politik

- Umfasst auch Rabatt-, Skonto-, Kreditpolitik, Transportbedingungen
- Theorien der **Mikroökonomie** oftmals als Grundlage
 - Klassische Preistheorie / -Elastizitätsüberlegungen sowie Klassifikation von Märkten (Größe, Konkurrenz, etc.)
- **Kurzfristige Preispolitische Strategien**
 - **Kosten**orientiert: „mark up pricing“
 - **Gewinn**orientiert: aus Gewinnziel ableiten
 - **Nachfrage**orientiert: vom Käufer subjektiv empfundener wert
 - **Konkurrenz**orientiert: „Branchenpreis“
- **Längerfristige Preispolitische Strategien**
 - Preis in Übereinstimmung mit Produktlebenszyklus festlegen
 - **Penetrationspreispolitik**
 - Produktneueinführung zu niedrigen Preisen – um Marktanteile zu gewinnen (Penetration des Marktes) – dann Preiserhöhung (z.B. neues Joghurt)
 - **Abschöpfungspreispolitik**
 - Produktneueinführung zu hohen Preisen (Abschöpfen der Nachfrage) – dann Preissenkungen (z.B. Elektronikartikel)
 - **Preisdifferenzierung**
 - Gleiches Produkt zu verschiedenen Preisen an verschiedene Konsumenten
 - z.B. nach Region, Zeit, Abnahmemenge, Absatzweg, Kundengruppen

Marketing Kommunikationspolitik

Attention – Interest
– Desire – Action



■ Ziele

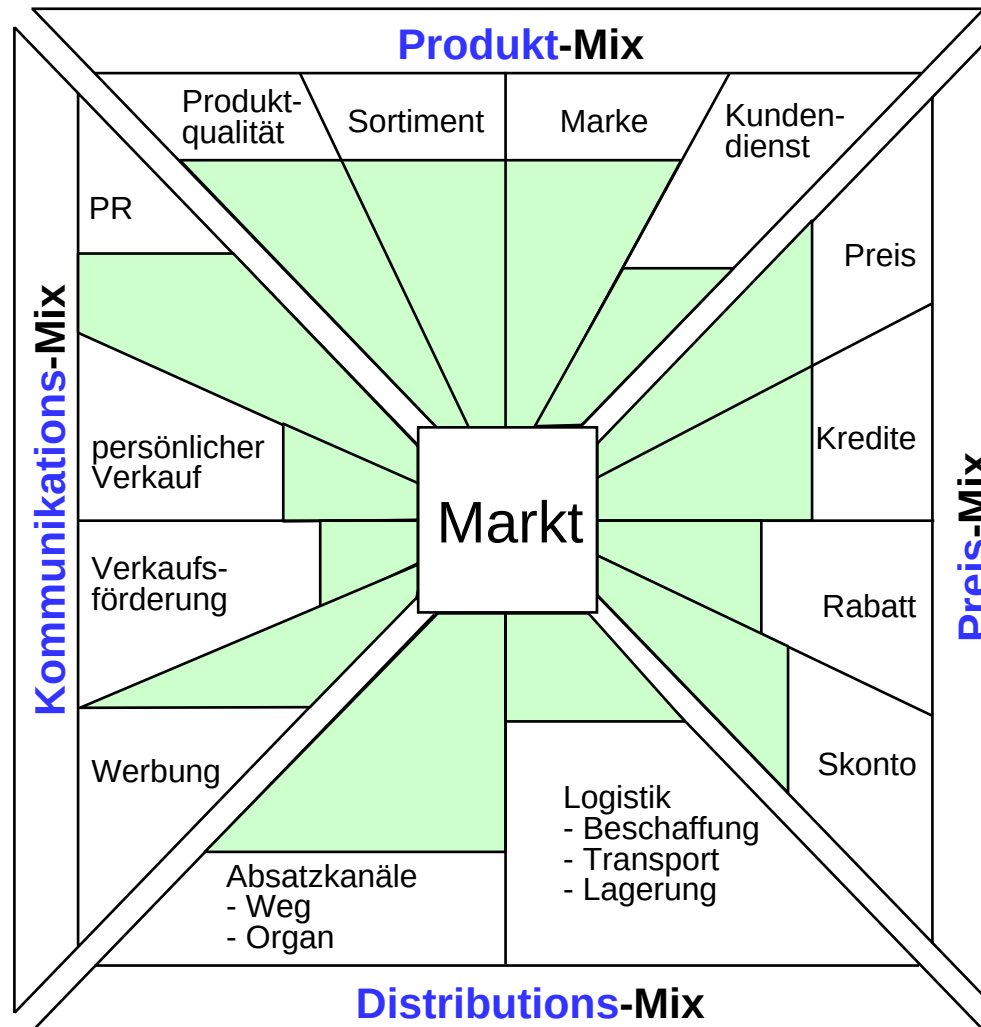
- **Bekanntmachung**
 - Vorstellen von neuen Produkten
- **Information**
 - Anwendungsmöglichkeiten, technische Daten, Preise, Bezugsquellen,...
- **Handlungsauslösung**
 - Produktkauf, aber auch dass sich der Kunde damit auseinandersetzt
- **Imagebildung**
 - durch Public Relations

■ Werbekonzept legt fest ...

- **Zielgruppe** der Werbung
- Werbe-**Ziele**
- Werbe-**Botschaft**
- Werbe-**Medien**: Werbe-Mittel und –Träger
- Werbe-**Periode**
- Werbe-**Ort**
- Werbe-**Budget**

Marketing

Marketing-Mix



Legende:

- strategischer Bereich
- taktisch/operativer Bereich

Quelle: Meffert [Marketing 1991], S. 115

Marketing Kennzahlen – Beispiele

$$\text{Angebotserfolg} = \frac{\text{erteilte Aufträge}}{\text{abgegebene Angebote}} \times 100$$

$$\text{Auftragsentwicklung} = \frac{\text{aktuelle Auftragseingänge}}{\text{Auftragseingänge der Vergleichsperiode}} \times 100$$

$$\text{Kundenfluktuation} = \frac{\text{Zahl der neu gewonnenen Kunden}}{\text{Zahl der verlorenen Kunden}} \times 100$$

$$\text{Neukundenumsatzanteil} = \frac{\text{Umsatz mit Neukunden}}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100$$

$$\text{Loyalitätsrate} = \frac{\text{Umsatz mit Altkunden}}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100$$

Inhalt

- Einführung
- Konstituierende Entscheidungen
- Management
- Leistungsprozeß
- **Querschnittsfunktionen**
 - Finanzierung & Investition
 - Rechnungswesen

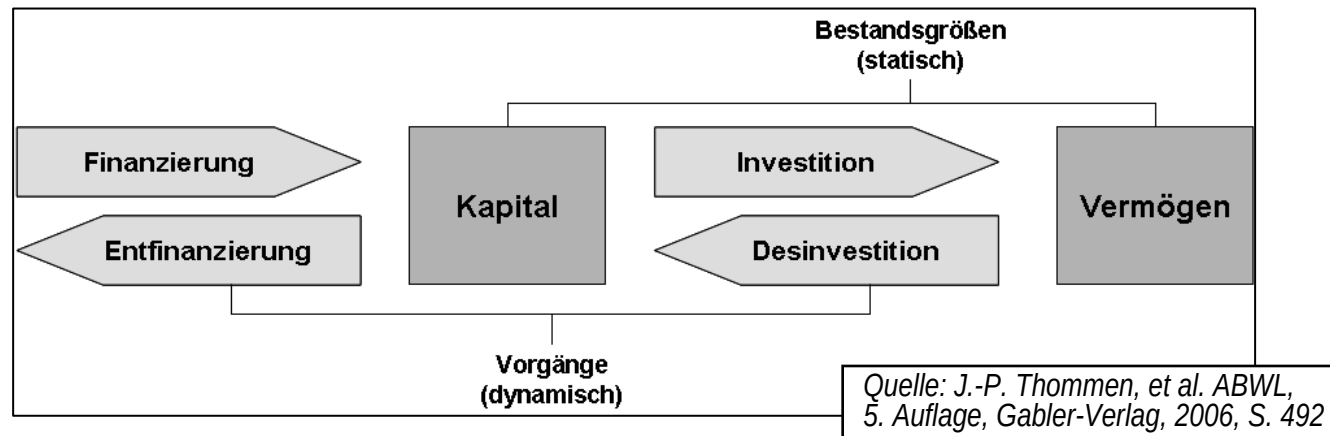
Der vorliegende Foliensatz basiert vorwiegend auf:

- J. Noll, *Konstitutive Entscheidungen, Beschaffung, Leistungserstellung und Absatz*, VO-Unterlagen, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Wien, 2007
- J.-P. Thommen, A.-K. Achleitner, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 5. Auflage, Gabler-Verlag, 2006
- G. Wöhe, U. Döring, *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 22. Auflage, Vahlen-Verlag, 2005

Finanzierung und Investition

■ Kapitalbeschaffung – durch Investitionen in Vermögen überführt

- Finanzierung/Investition sind **dynamische Stromgrößen**
- Kapital/Vermögen als Resultate sind **statische Bestandsgrößen**



■ Zweck

- Gründungs-, Wachstums-, Übernahme-, Sanierungsfinanzierung

■ Mittelherkunft

- Eigen- (z.B. Rückstellungen) vs. Fremdfinanzierung (Beteiligung vs. Fremdkapital)

■ Dauer

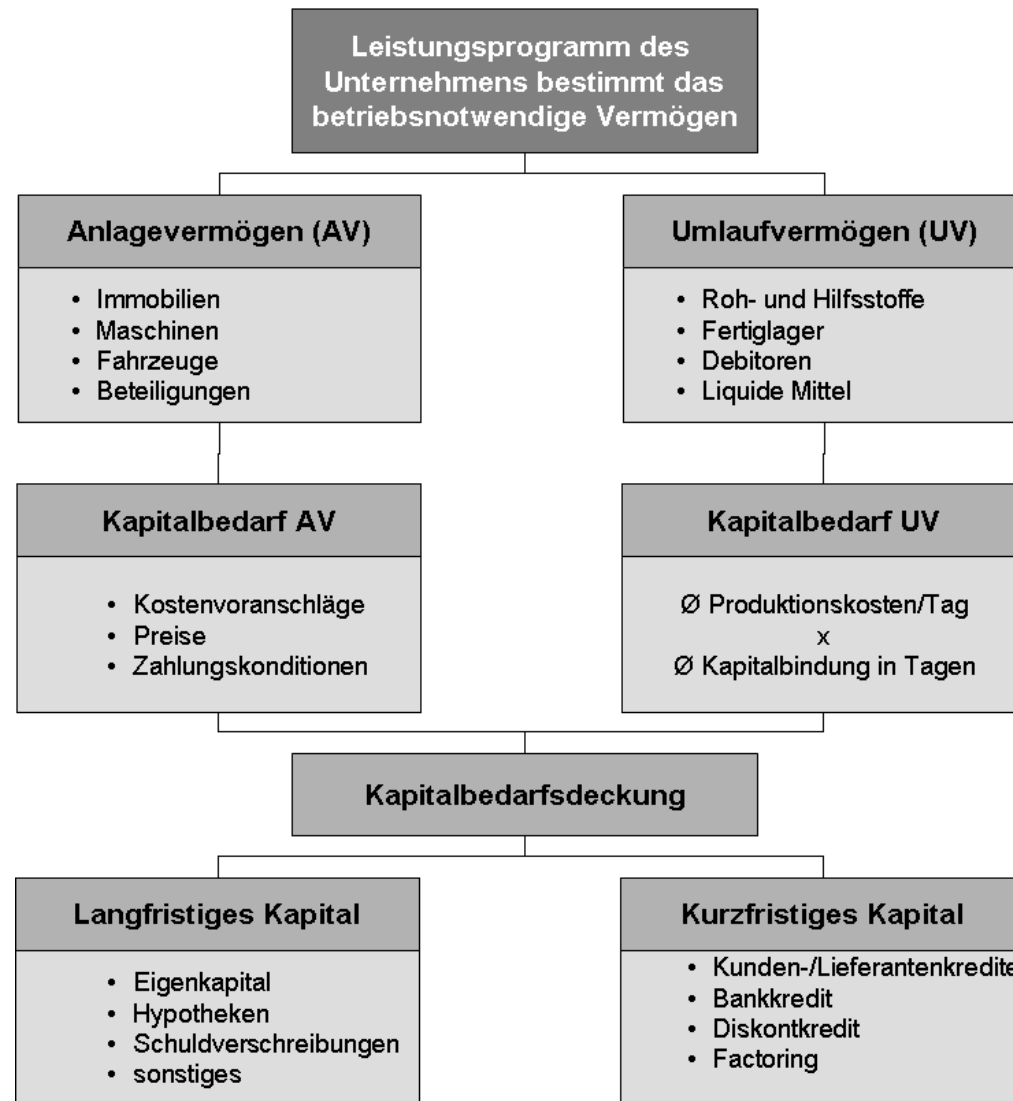
- unbefristete vs. befristete (kurz-, mittel-, langfristigen) Finanzierungen

■ Häufigkeit

- einmalige, gelegentliche, laufende, regelmäßige Finanzierungen

Finanzierung und Investition

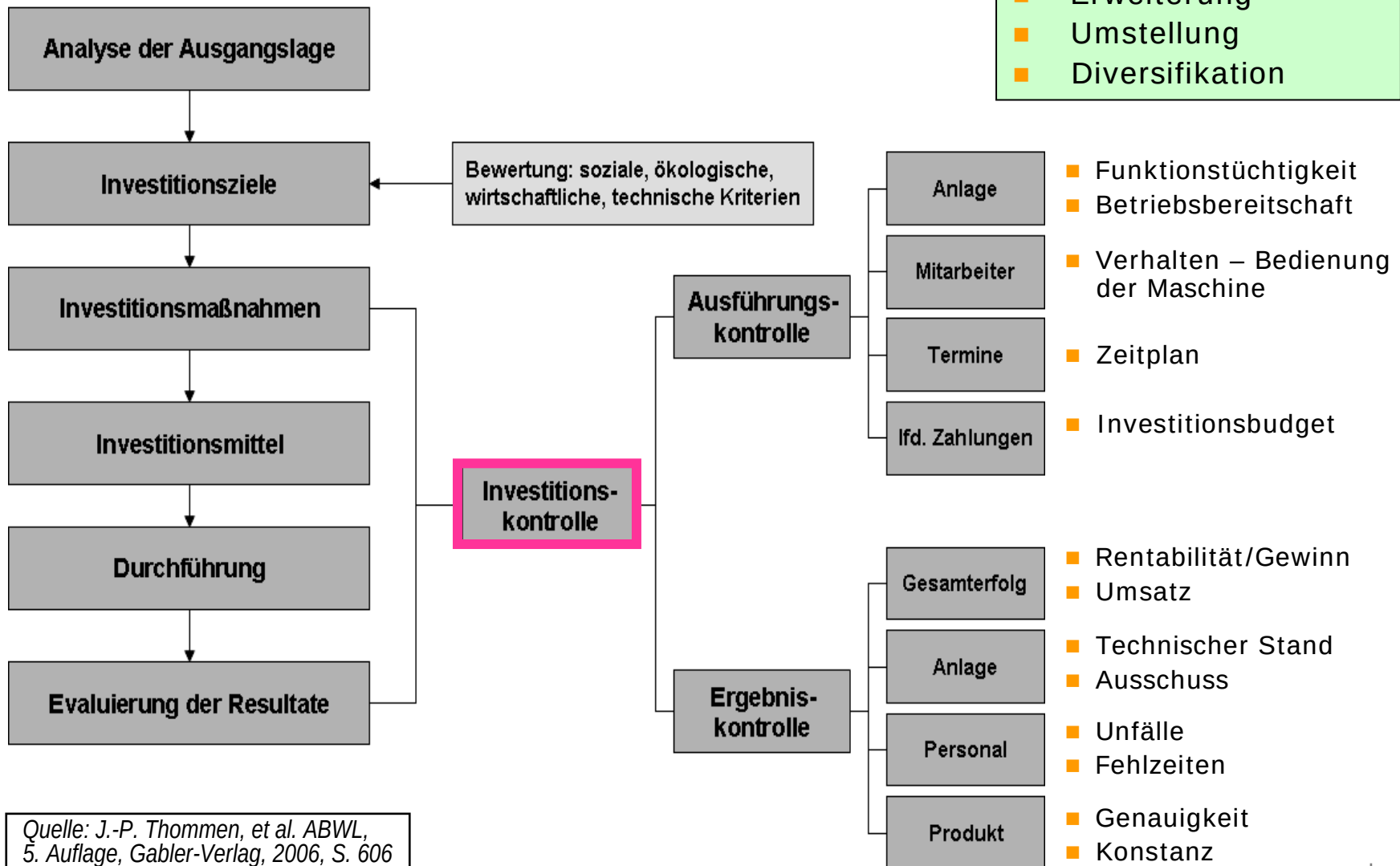
Kapitalbedarfsdeckung



Quelle: J.-P. Thommen, et al. ABWL, 5. Auflage, Gabler-Verlag, 2006, S. 500

Finanzierung und Investition

Investitionsprozess

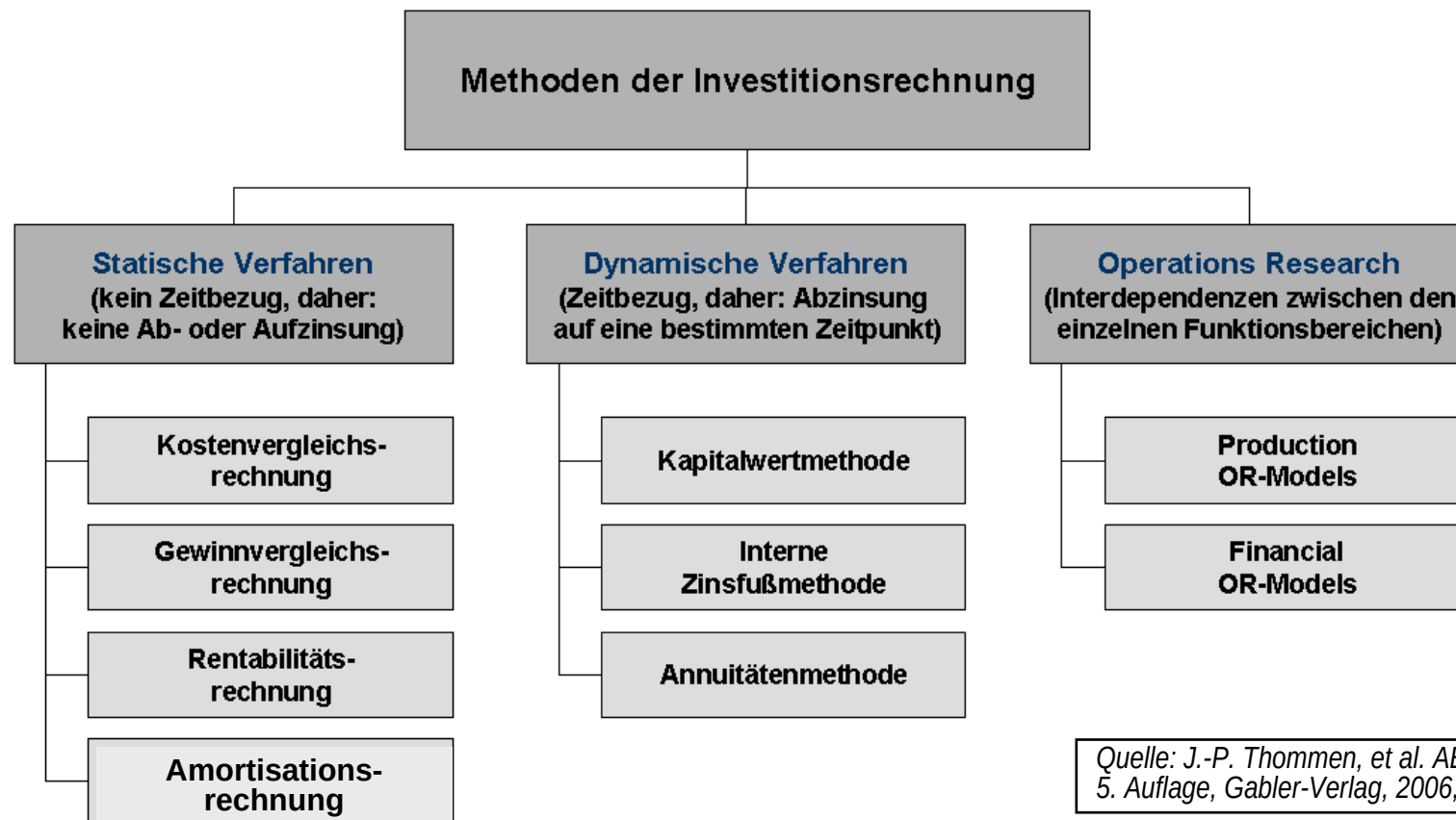


Quelle: J.-P. Thommen, et al. ABWL,
5. Auflage, Gabler-Verlag, 2006, S. 606

Finanzierung und Investition

Investitionsrechnung

- Erfasst und bewertet den **quantitativen Aspekt** einer Investition
- Instrument zur **Planung**, **Kontrolle** und **Evaluierung** einer Investitionsentscheidung



Quelle: J.-P. Thommen, et al. ABWL, 5. Auflage, Gabler-Verlag, 2006, S. 614

Finanzierung und Investition

Kennzahlen – Beispiele

■ Hohe **Eigenkapitalquote**

- Zeichen finanzieller Unabhängigkeit
- Verbesserung der Bonität

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

■ Hohe **Fremdkapitalquote**

- Zeichen für finanzielle Abhängigkeit
- Gefahr hoher Zinsbelastung

$$\text{Fremdkapitalquote} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

■ **Debitorenziel** (Außenstandsdauer)

- durchschnittliche Anzahl von Tagen bis Kunden ihre Forderungen begleichen

$$\text{Debitorenziel} = \frac{\text{durchschnittliche Warenforderungen}}{\text{Umsatzerlöse gesamt}} \times 365$$

■ **Kreditorenziel** (Lieferantenziel)

- durchschnittliche Anzahl von Tagen, bis das Unternehmen seine Rechnungen begleicht

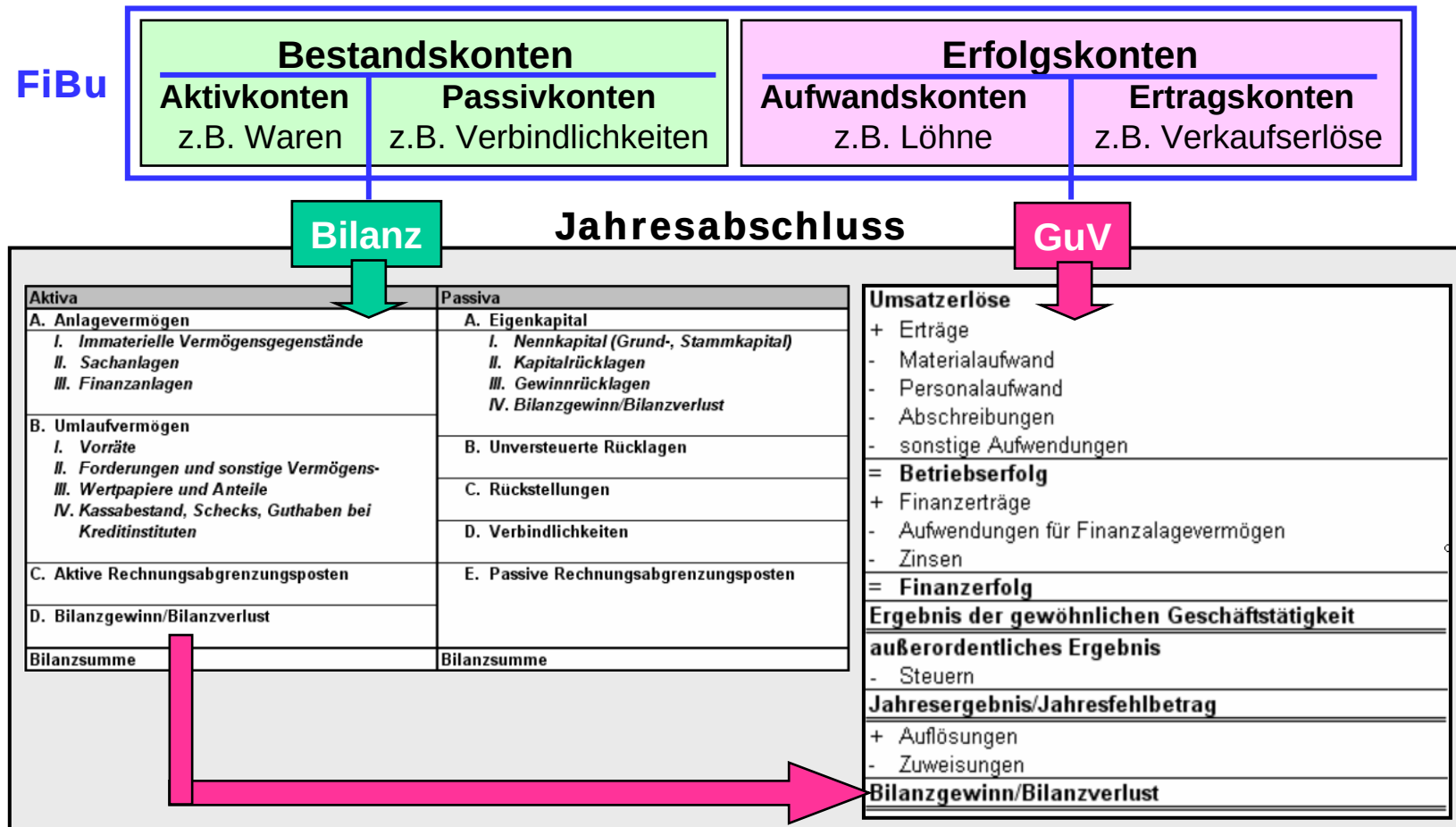
$$\text{Lieferantenziel} = \frac{\text{durchschnittliche Lieferantenverbindlichkeiten}}{\text{Wareneinkauf gesamt}} \times 365$$

Rechnungswesen

- Mengen- und wertmäßigen Erfassung, Verarbeitung und Überwachung sämtlicher Vorgänge (Geld- und Leistungsströme), des Leistungsprozesses
- **Externes** Rechnungswesen → Finanzbuchhaltung (FiBu)
 - Ziele
 - Rechenschaftslegung und Information
 - Vorschriften
 - Handelsrecht Steuerrecht
 - Rechengrößen
 - Aufwand & Ertrag → Jahresabschluss (Bilanz & GuV)
- **Internes** Rechnungswesen → Betriebsbuchhaltung (BeBu)
 - Ziele
 - Dokumentation, Kontrolle, Steuerung, Entscheidungsgrundlage
 - Vorschriften
 - weitgehend unternehmensspezifische Ausgestaltung
 - Rechengrößen
 - Kosten und Leistung
- Haben sich **getrennt entwickelt** sind jedoch eng miteinander verbunden, basieren z.T. auf gleichem Zahlenmaterial

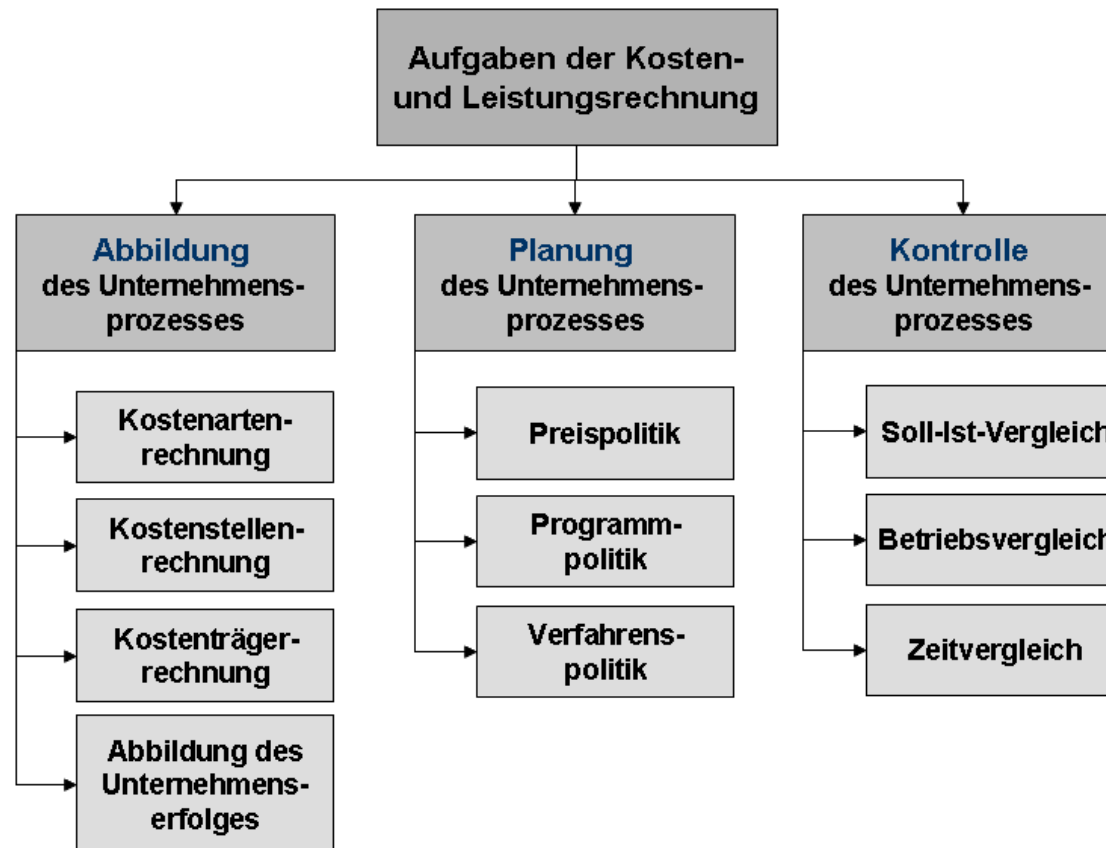
Rechnungswesen

Externes RW – FiBu, Bilanz, GuV



Rechnungswesen

Internes RW – Kosten- und Leistungsrechnung



Quelle: J.-P. Thommen, et al. ABWL, 5. Auflage, Gabler-Verlag, 2006, S. 454

Literatur

- A., Gadatsch, E. Tiemeyer, E. (Hrsg.), *Betriebswirtschaft für Informatiker und IT-Experten*, Elsevier-Verlag, 2006
- A. Egger, K. Lechner, R. Schauer, *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 23. Auflage, Linde-Verlag, 2006
- L.-J. Heinrich, F. Lehner, *Informationsmanagement*, 8. Auflage, Oldenburg-Verlag, 2005
- J.-P. Thommen, A.-K. Achleitner, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 5. Auflage, Gabler-Verlag, 2009
- G. Wöhe, U. Döring, *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 24. Auflage, Vahlen-Verlag, 2010