

Block 5: Theorien und Modelle

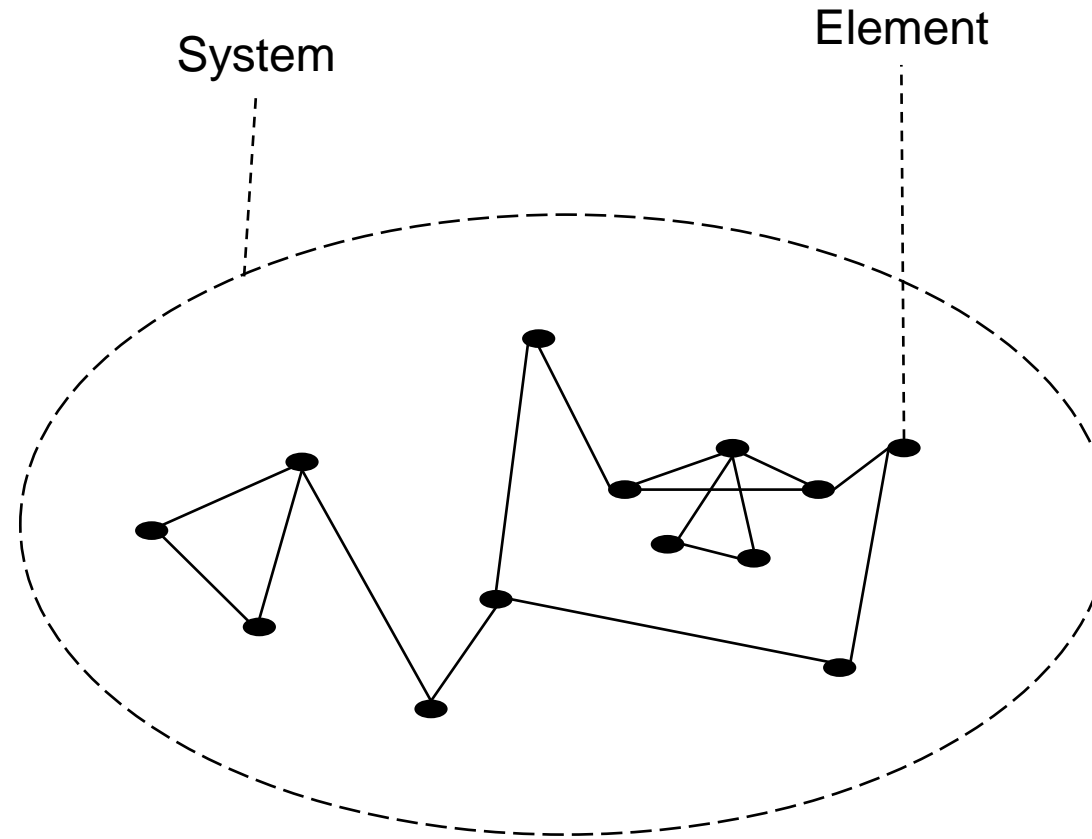
Systemorientierte BWL

- Systeme...

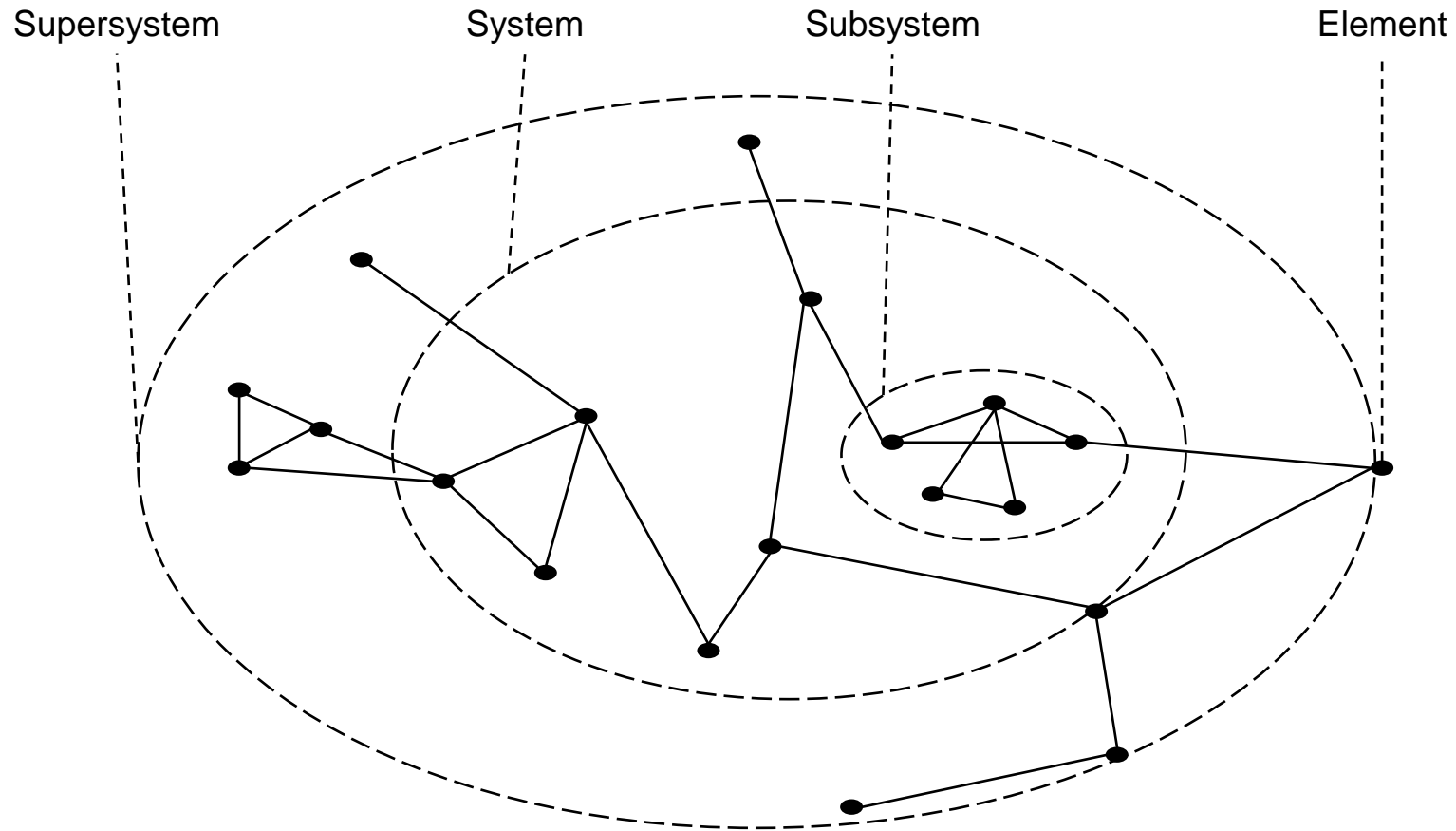
- ... bestehen aus Elementen, die jeweils eine bestimmte Funktion für das Ganze übernehmen und miteinander in Beziehung stehen.

- ... grenzen sich als Ganzes von ihrer Umwelt ab, stehen aber mit ihr in Beziehung.

Unternehmen als Systeme



Systeme, Sub- und Supersysteme



Arten von Systemen

Art des Systems oder der Fragestellung	Merkmale	Beispiele
Einfach	Wenige Einflussgrößen mit geringer Verknüpfung	Fenster reinigen, Zimmer aufräumen, Flasche öffnen, Distanz mit dem Navigationszirkel von der Seekarte abnehmen
Kompliziert	Viele Einflussgrößen mit starker Verknüpfung, stabile Zusammenhänge	Technische Systeme wie Kaffeemaschinen oder Uhren, Software, Konstruktion eines Segelschiffs
Komplex	Viele Einflussgrößen mit starker Verknüpfung, Eigenleben und Dynamik der Zusammenhänge	Soziale und natürliche Systeme (Unternehmen, Staatsbetriebe, Non-Profit Organisationen, Familie), Natur, Segeln

Quelle: Honegger 2008, S. 35

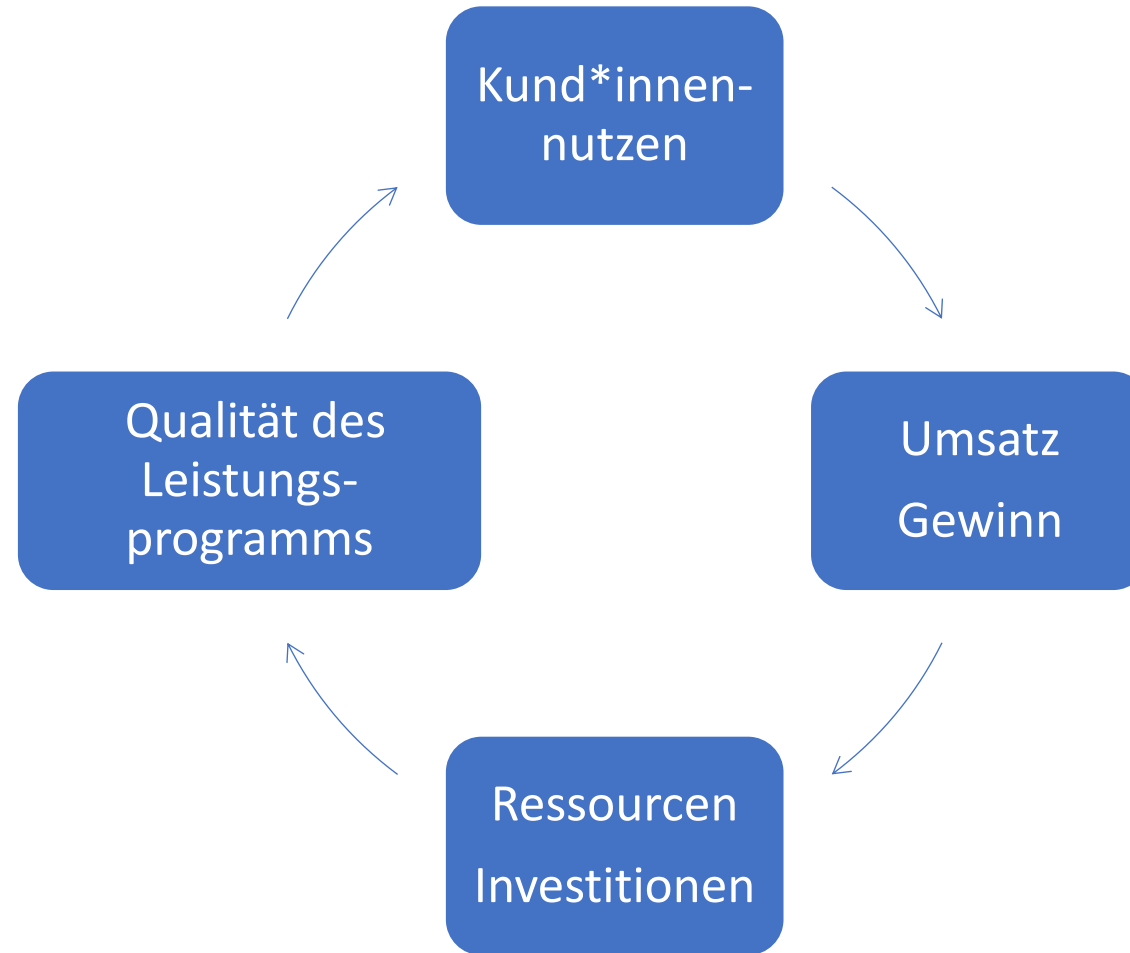
Systemtheoretischer Ansatz

- Die Systemtheorie legt einen besonderen Fokus auf wechselseitige Abhängigkeiten zwischen Elementen des Systems und zwischen System und Umwelt.
- Unternehmen (aber auch öffentliche Verwaltungen und private Nonprofit-Organisationen) sind Ausprägungen von sozialen Systemen.
- Die Steuerung eines Systems koordiniert die Elemente untereinander und das Zusammenspiel des Systems mit seinen diversen (ökonomischen, sozialen, ökologischen, technologischen) Umwelten.
- Komplexe Systeme haben ein gewisses Eigenleben, sodass eine bestimmte Intervention in das System nicht automatisch zum gewünschten Ergebnis führt.

Analyse von Systemdynamiken

- Die Elemente eines Systems beeinflussen einander wechselseitig.
- Eine Wirkung kann
 - erhöhend (wenn A steigt, steigt auch B) oder
 - dämpfend (wenn A steigt, sinkt B) sein.
- Möglich sind sich selbst verstärkende (bzw. dämpfende) Wirkungskreisläufe.
- Bei angestrebten Wirkungen ergeben sich oft auch (unbeabsichtigte) Nebenwirkungen.

Beispiel Ökonomie



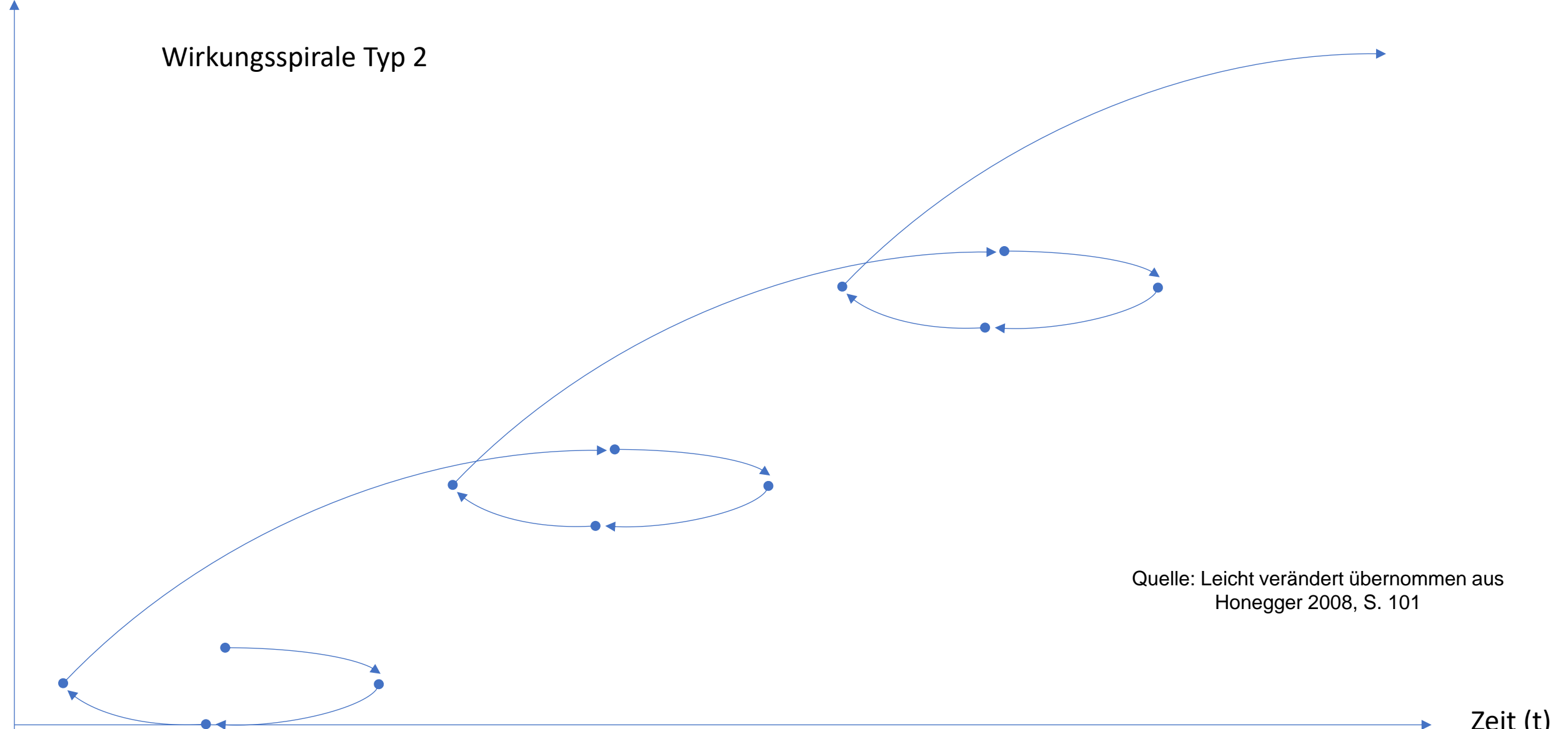
Beispiel Ökonomie



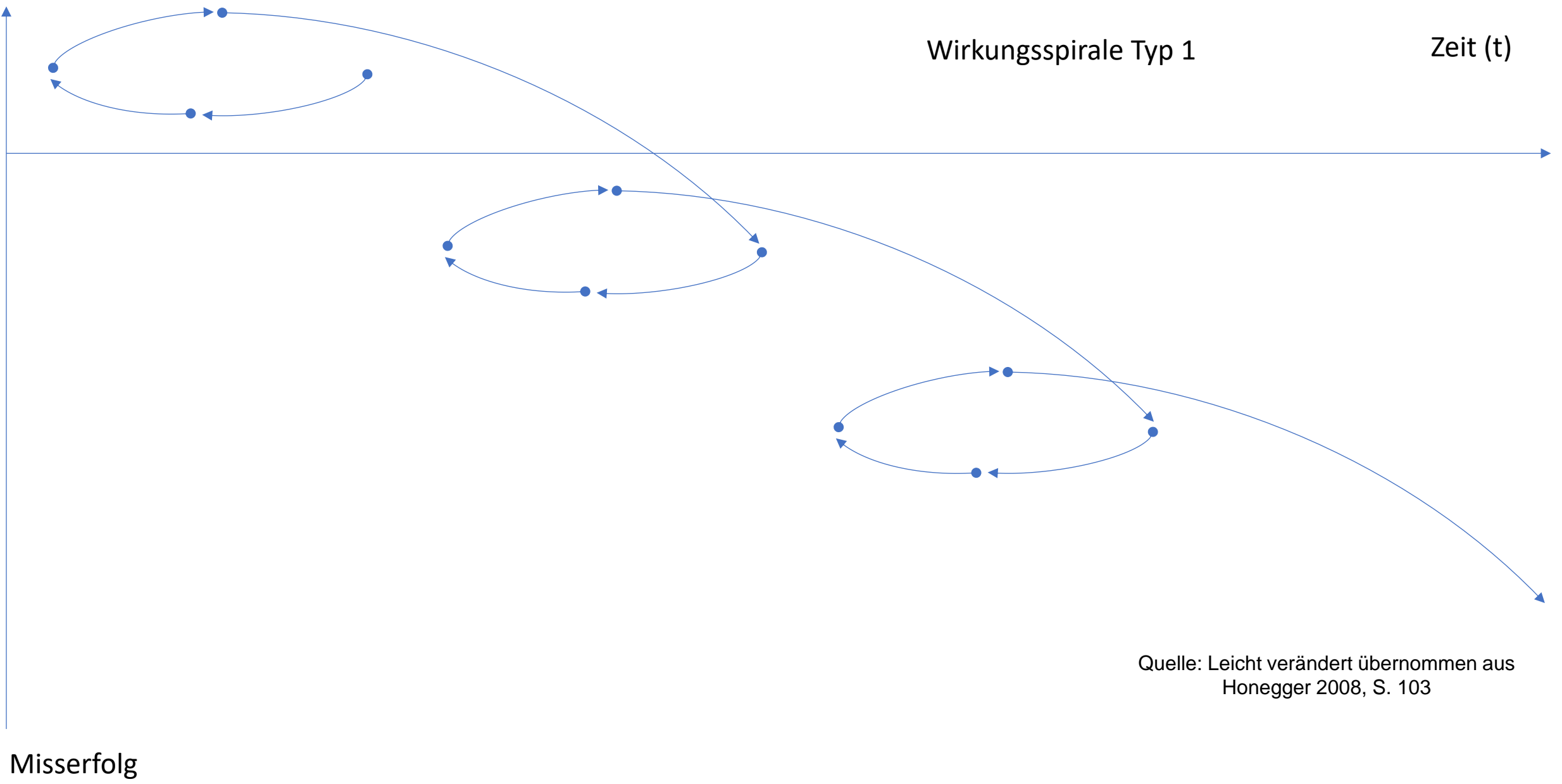
Quelle: Verändert übernommen aus
Honegger 2008, S. 102

Erfolg

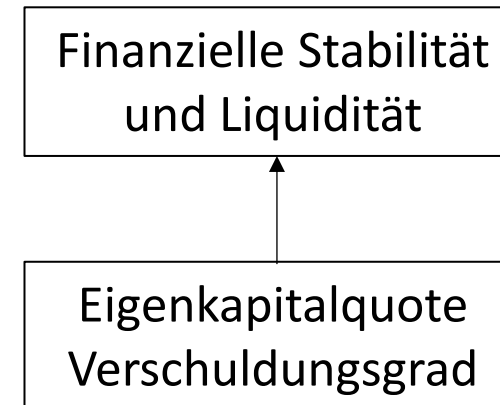
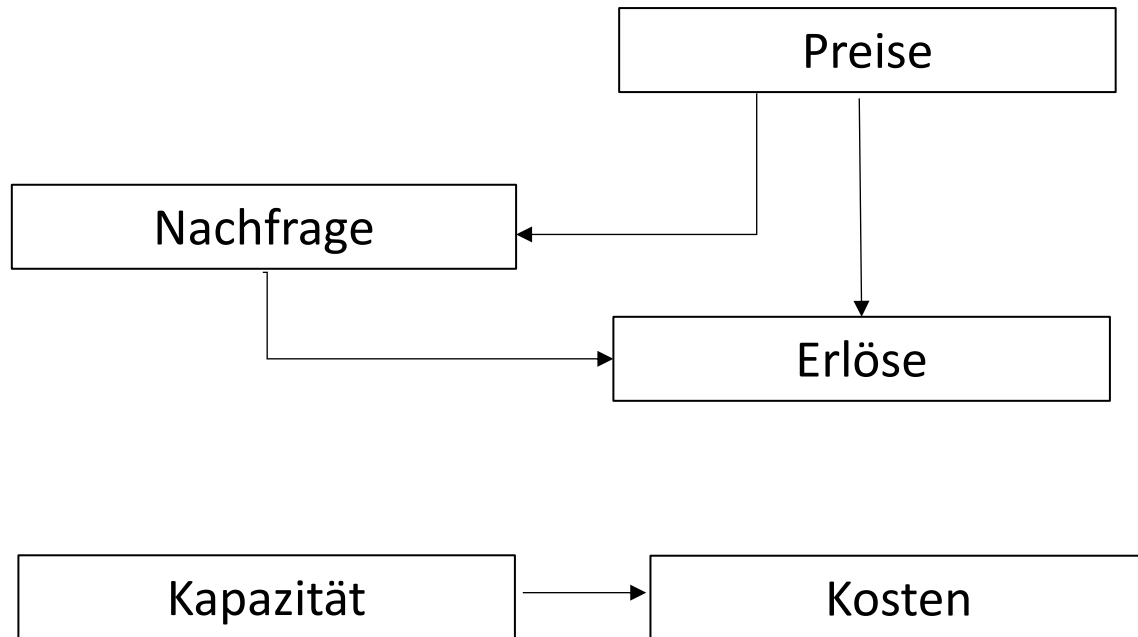
Wirkungsspirale Typ 2



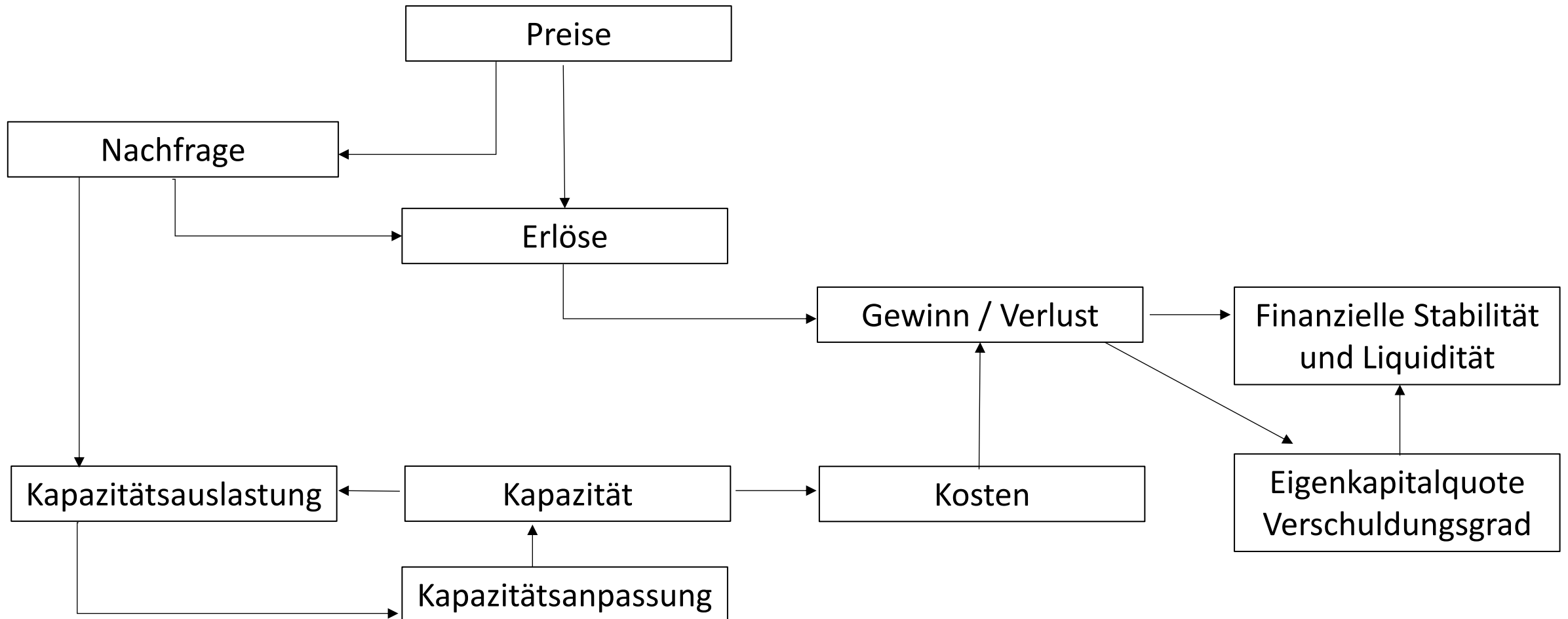
Quelle: Leicht verändert übernommen aus
Honegger 2008, S. 101



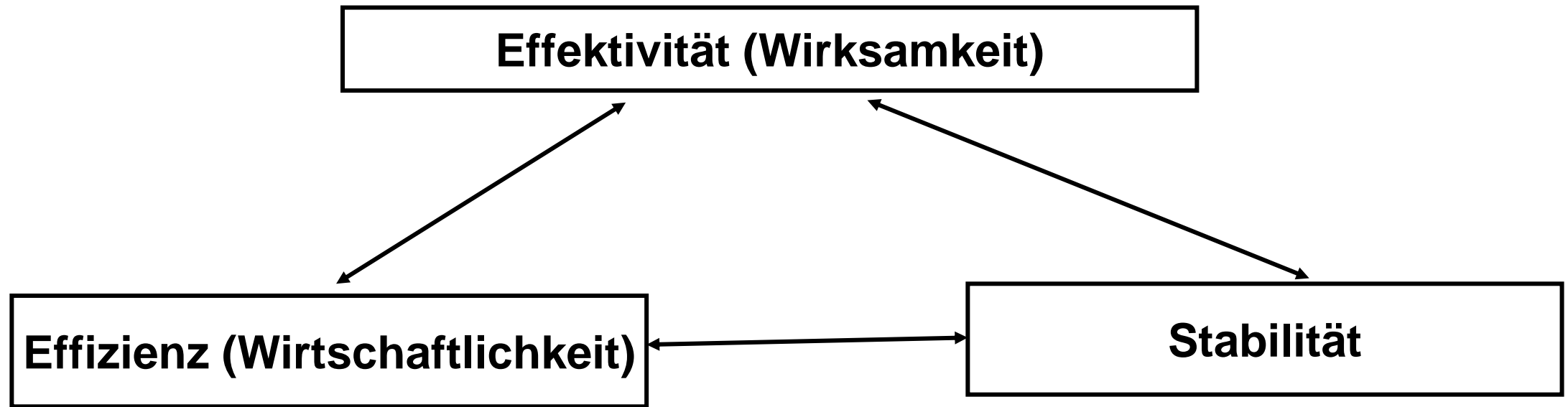
Einzelwirkungen



Wirkungsgefüge (Wirkungsdiagramme)

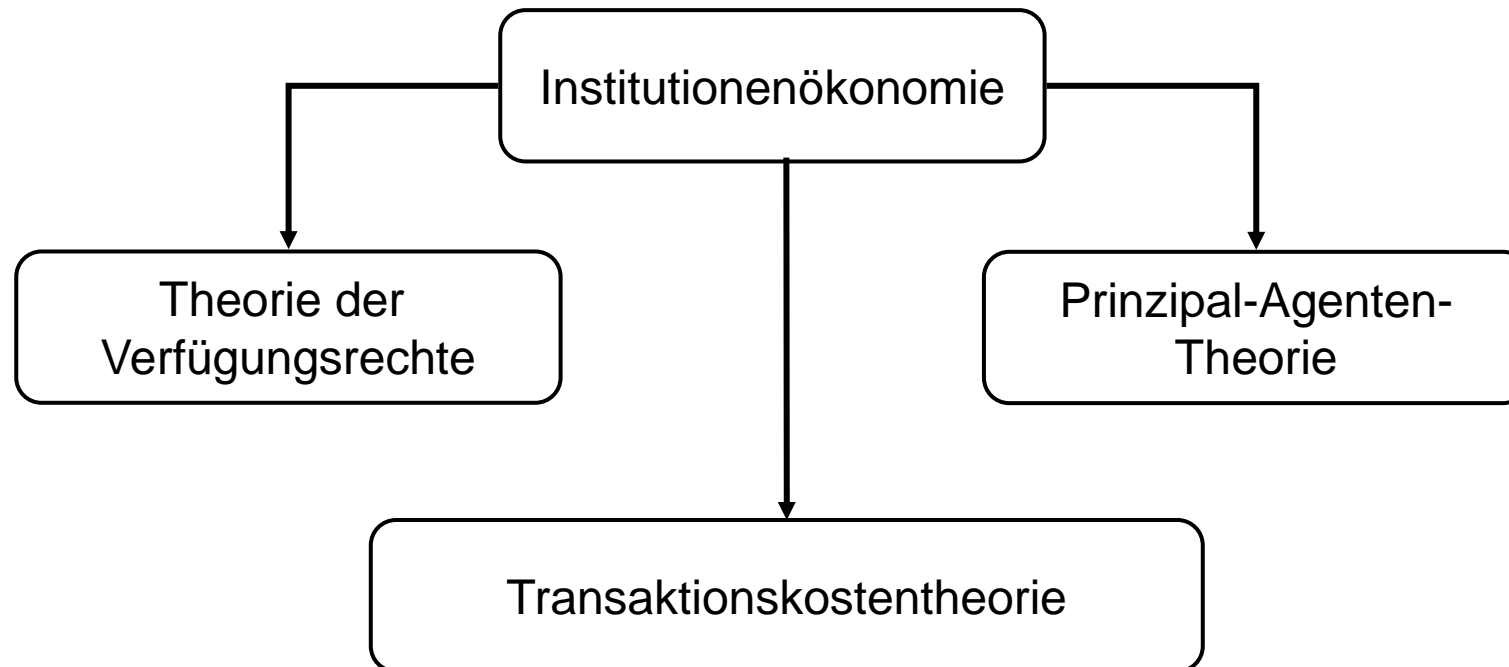


Das „magische“ Dreieck



Institutionenökonomischer Ansatz

Teilbereiche der Institutionenökonomie



Theorie der Verfügungsrechte

1. Das Recht eine Ressource zu nutzen (usus)
2. Das Recht die Erträge einzubehalten (usus fructus)
3. Das Recht die Form und die Substanz der Ressource zu verändern (abusus)
4. Das Recht, alle oder einzelne der oben genannten Rechte auf andere zu übertragen



Das Eigentum an der Ressource gewährt alle Rechte, sonst bestehen bestimmte Einschränkungen.

Transaktionskostentheorie

- Mit Transaktionen sind eine Reihe von Handlungen verbunden, die einen vielfältigen Ressourceneinsatz auslösen.
- Das Spiegelbild dieses Ressourceneinsatzes sind spezifische Transaktionskosten.
- Sie fallen in unterschiedlichen Phasen der Transaktion an.

Arten von Transaktionskosten

- **Anbahnungskosten** (z.B. Such- und Informationskosten im Hinblick auf mögliche Transaktionspartner, Herstellung des Kontakts)
- **Vereinbarungskosten** (z.B. Kosten für die Aushandlung und den Abschluss von Verträgen)
- **Abwicklungskosten** (z.B. Kosten für die Gestaltung und Steuerung des Tauschprozesses)
- **Kontrollkosten** (z.B. Kosten für die Qualitätskontrolle, Kosten für die Verhinderung von opportunistischem Verhalten)
- **Anpassungskosten** (z.B. Kosten für Anpassungsmaßnahmen, eventuelle Schlichtungs- und Streitbeilegungskosten)

Häufigkeit der Transaktionen und die Veränderung der Transaktionskosten

- **Einmalige (fixe) Transaktionskosten:**
sind unabhängig von der Zahl der Kontakte und der späteren Häufigkeit von Transaktionen
- **Mehrmalige (variable) Transaktionskosten:**
verändern sich mit der Zahl der Kontakte und der Häufigkeit der Transaktionen

Prinzipal-Agenten-Theorie

- **Phänomen der Informationsasymmetrie:** Ein/e Transaktionspartner:in ist über bestimmte Aspekte der Transaktion vielfach besser informiert als der andere.
- **Beispiele:**
 - Produzent:in und Konsument:in (z.B. Textilindustrie, biologische Erzeugnisse)
 - Händler:in bzw. Private/r und Kund:in (z.B. Autokauf)
 - Arzt/Ärztin und Patient:in
 - Versicherungsunternehmen und Versicherte

Agency-Probleme (Informationslücken)

- Hidden characteristics und „adverse selection“
- Hidden intention und „hold up“
- Hidden action / hidden information und „moral hazard“

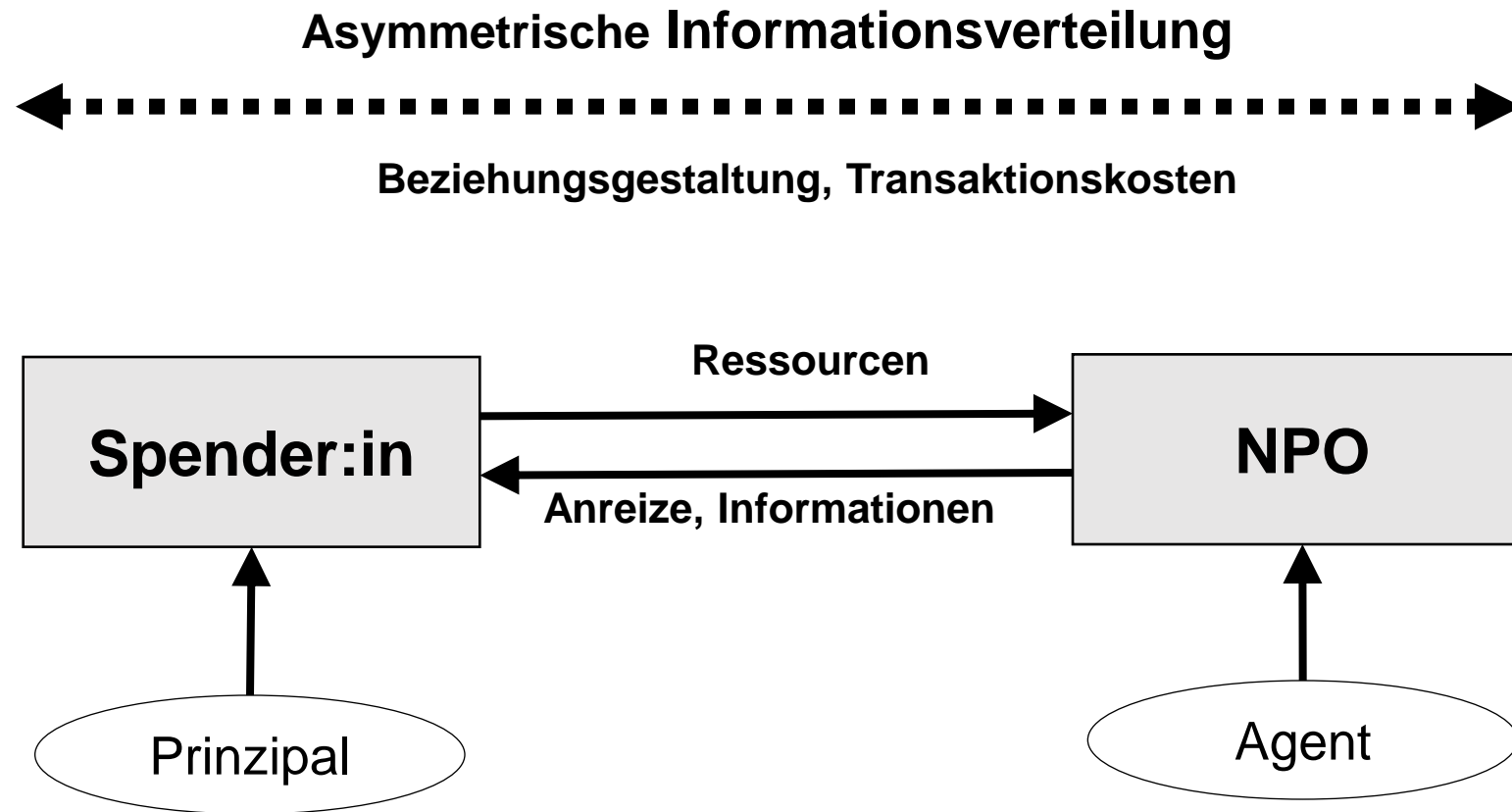
Prinzipal-Agenten-Problem

- Transaktionen finden vielfach auch auf der Basis von Aufträgen statt.
- Ein Transaktionspartner ist Prinzipal, der andere Agent.
- Der Agent wird im Auftrag des Prinzipals tätig und von diesem mit Handlungsmacht ausgestattet.
- **Möglichkeit des opportunistischen Verhaltens:** Ein solches liegt vor, wenn die Transaktionspartner in der Verfolgung ihrer individuellen Interessen Präferenzen verschleiern, Ressourcen zweckentfremden, teilweise mit „List“ vorgehen.

Beispiele

- Sparer:in und Kreditinstitut
- Aktionär:in und Management der Aktiengesellschaft
- Arbeitgeber:in und Arbeitnehmer:in
- Spender:in und Management von Nonprofit-Organisationen

Prinzipal-Agenten-Problem im Spendenwesen



vgl. Pernsteiner/Andeßner 2019, S. 154

Instrumente zur Verminderung von Informationslücken

- Direkte Verhaltenskontrollen
- Gewährleistung von Interessenshomogenität über Anreizmechanismen
- Gestaltung eines zweckentsprechenden Berichtswesens

Vertrauen

- Der ökonomische Wert von Vertrauen besteht darin, dass die Transaktionspartner:innen darauf bauen (können), dass der/die jeweilige Partner:in sich ergebende Handlungsfreiräume **nicht** in opportunistischer Weise nutzt.
- Arten von Vertrauen:
 - Reputationsvertrauen
 - Erfahrungsvertrauen
 - Affektives Vertrauen

Vertrauensbildende Maßnahmen

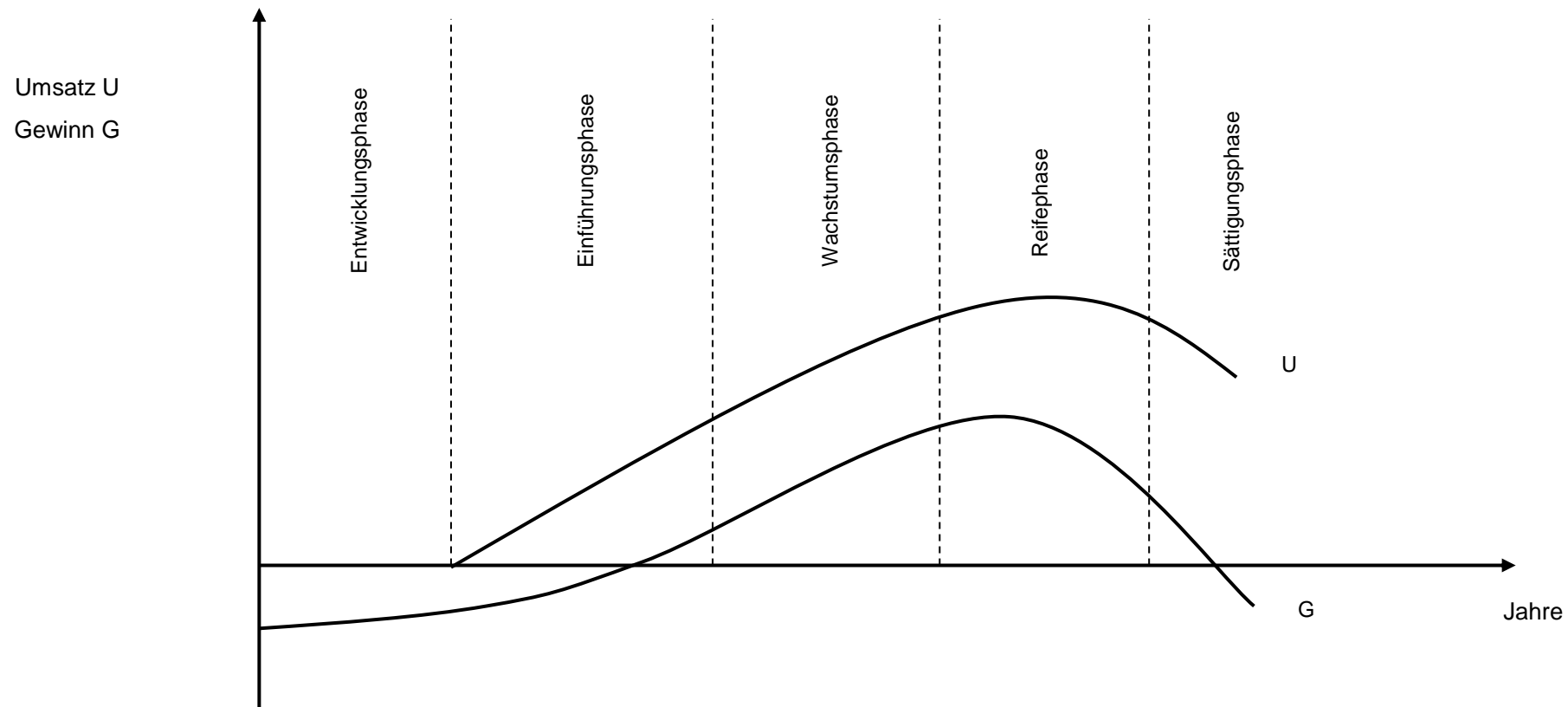
- Diverse Akte der Öffentlichkeitsarbeit, mit dem Ziel ein positives Image in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit zu gewinnen bzw. (langfristig) zu erhalten
- Signaling: Informationen und Symbole, die Kompetenz und Seriosität nach außen hin anzeigen
- Transparente Rechnungslegung und offensive Publizitätspraxis
- Kontrollen, Prüfungen und Zertifizierungen durch Externe

Modelle

Produktlebenszyklusmodell

- Der Produktlebenszyklus stellt die Veränderung des Umsatzes und des Gewinns eines Produktes in Abhängigkeit von der Zeit dar. Es werden folgende Phasen unterschieden:
 - Vorgelagert ggf. **Entwicklungsphase**
 - **Einführungsphase**
 - **Wachstumsphase**
 - **Reifephase**
 - **Sättigungsphase/Degenerationsphase**
 - Nachgelagert ggf. wird auch noch von einer **Nachlaufphase** gesprochen.

Produktlebenszyklus



Quelle: BWL, 2021, S. 150.

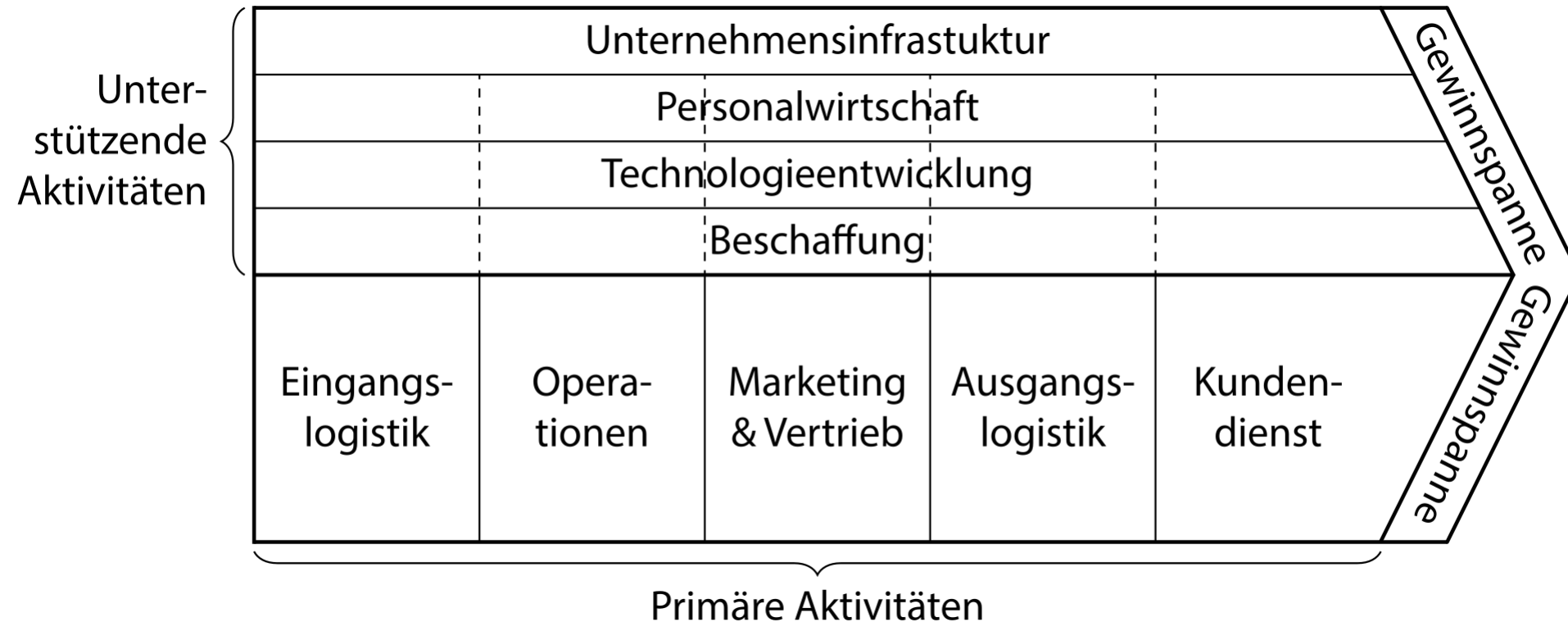
Integration durch Prozesslandkarten

Grundgedanke einer Wert (schöpfungs-) kette

„Jedes Unternehmen ist eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. All diese Tätigkeiten lassen sich in einer Wertkette darstellen.“

Porter 2014, S. 65

Porters Wertschöpfungskette



Porter 2014, S. 64

Aktivitäten und Tätigkeiten

- **Primäre Aktivitäten:** liefern direkt wertschöpfenden Beitrag
 - Eingangslogistik: z.B. Empfang und Lagerung von Betriebsmitteln für das Produkt
 - Operationen: Umwandlung des Inputs in Outputs, z.B. Produktion, Verpackung
 - Marketing und Vertrieb: z.B. Werbung, Verkaufsförderung, Preisstrategien
 - Ausgangslogistik: z.B. Lagerung der Fertigware, Auftragsabwicklung, Auslieferung
 - Kundendienst: z.B. Installation, Reparaturen, Einschulung
- **Unterstützende Aktivitäten:** notwendige Voraussetzung für primäre Aktivitäten
 - Unternehmensinfrastruktur: allgemeine Managementaktivitäten, z.B. Planung, Finanzierung, Buchhaltung
 - Personalwirtschaft: z.B. Einstellung, Training, Entwicklung, Entlohnung
 - Technologieentwicklung: z.B. Forschung und Entwicklung
 - Beschaffung: z.B. Ankauf Rohmaterial, Kauf von Maschinen und Gebäuden



PROZESS



Aktivität 1

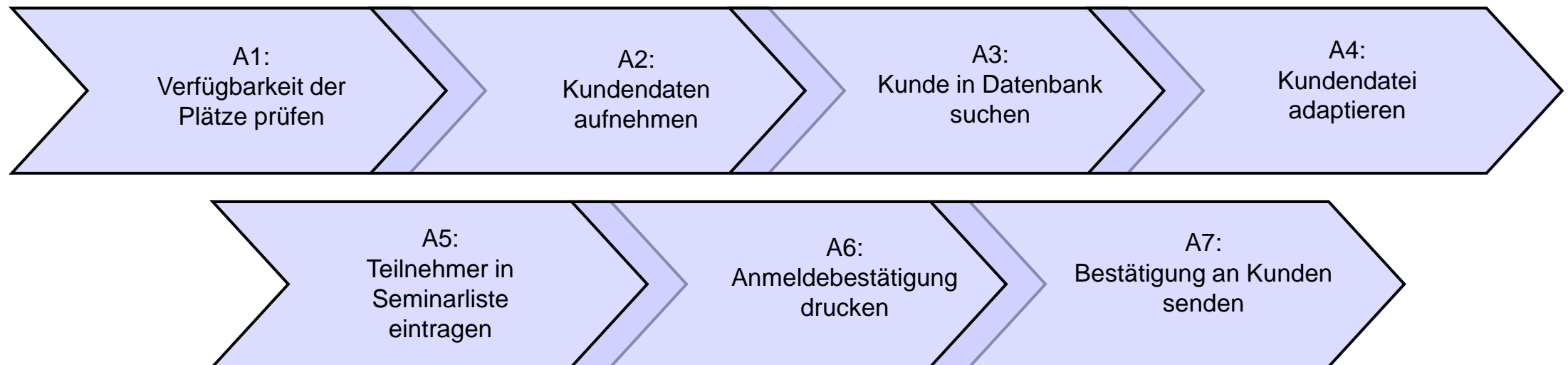
Aktivität 2

Aktivität 3

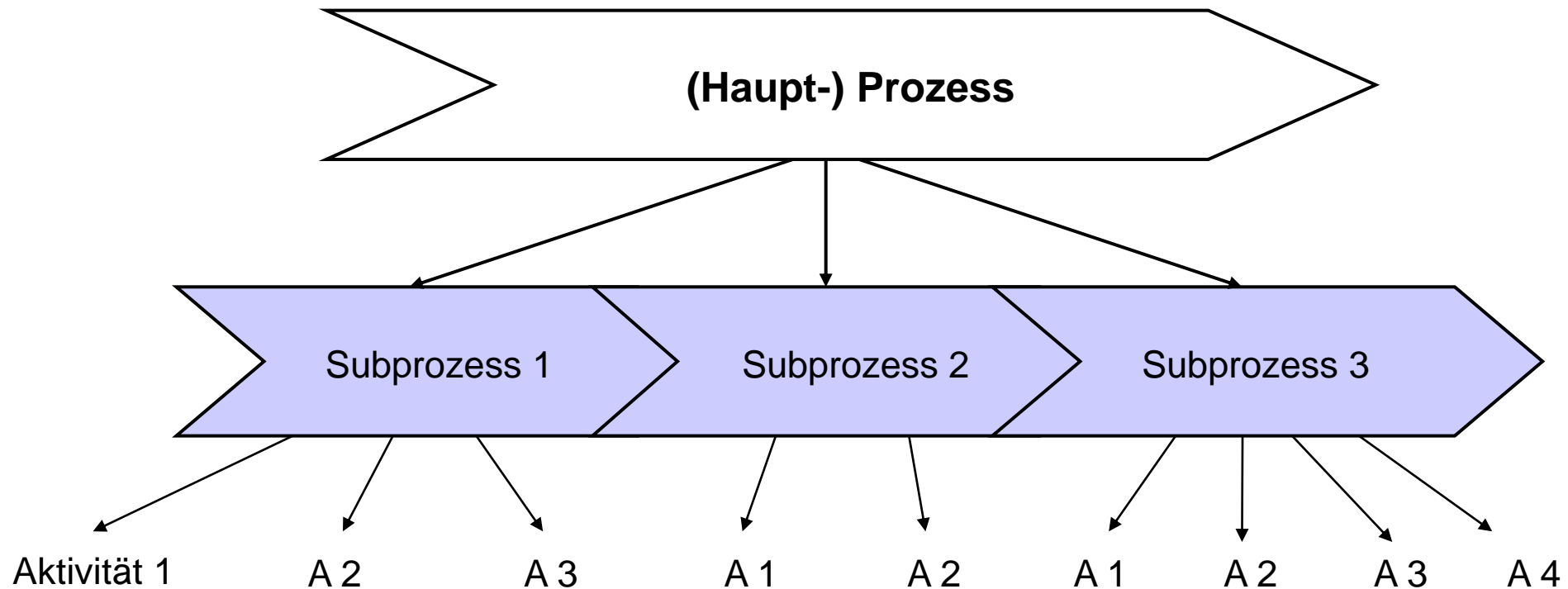
Aktivität 4

Beispiel Seminar- und Bildungszentrum

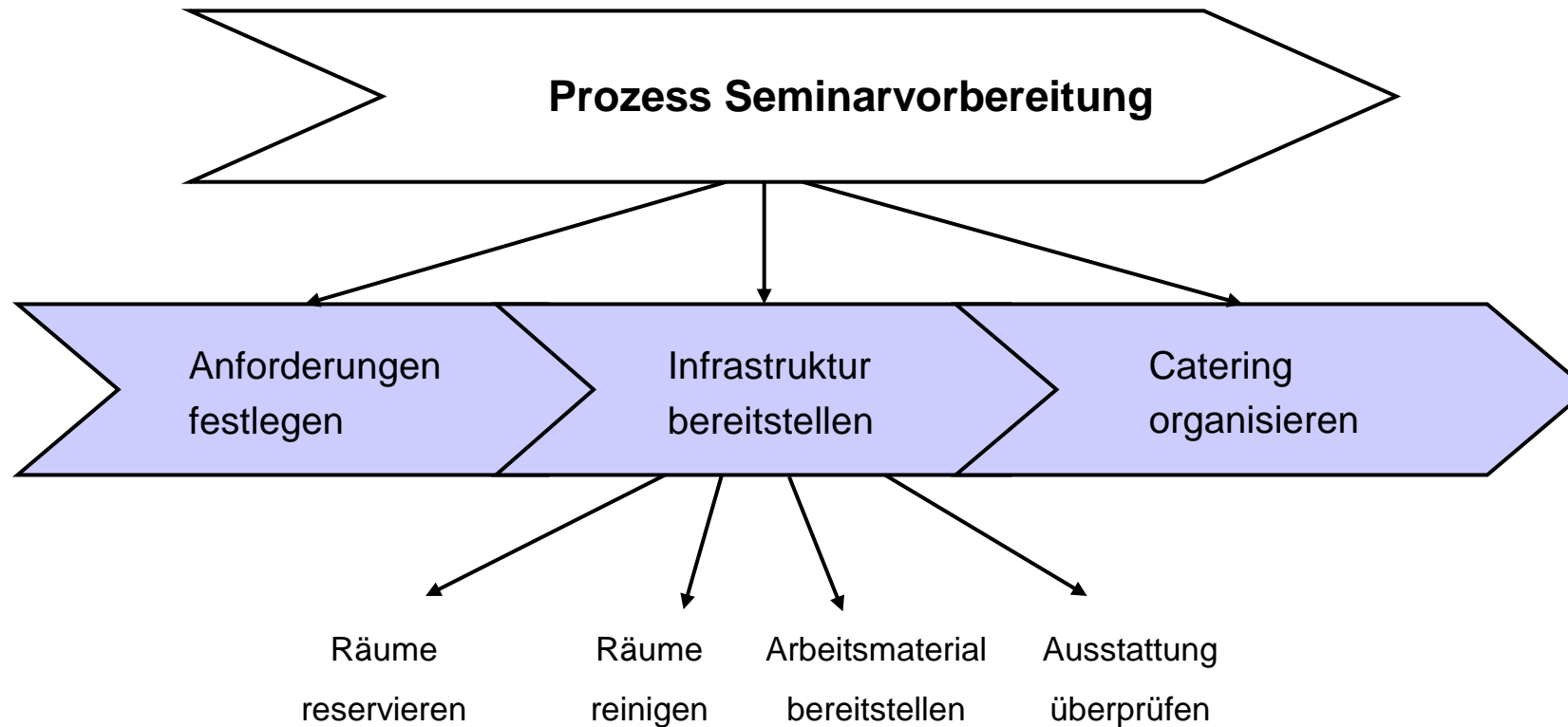
Prozess: Seminaranmeldung abwickeln



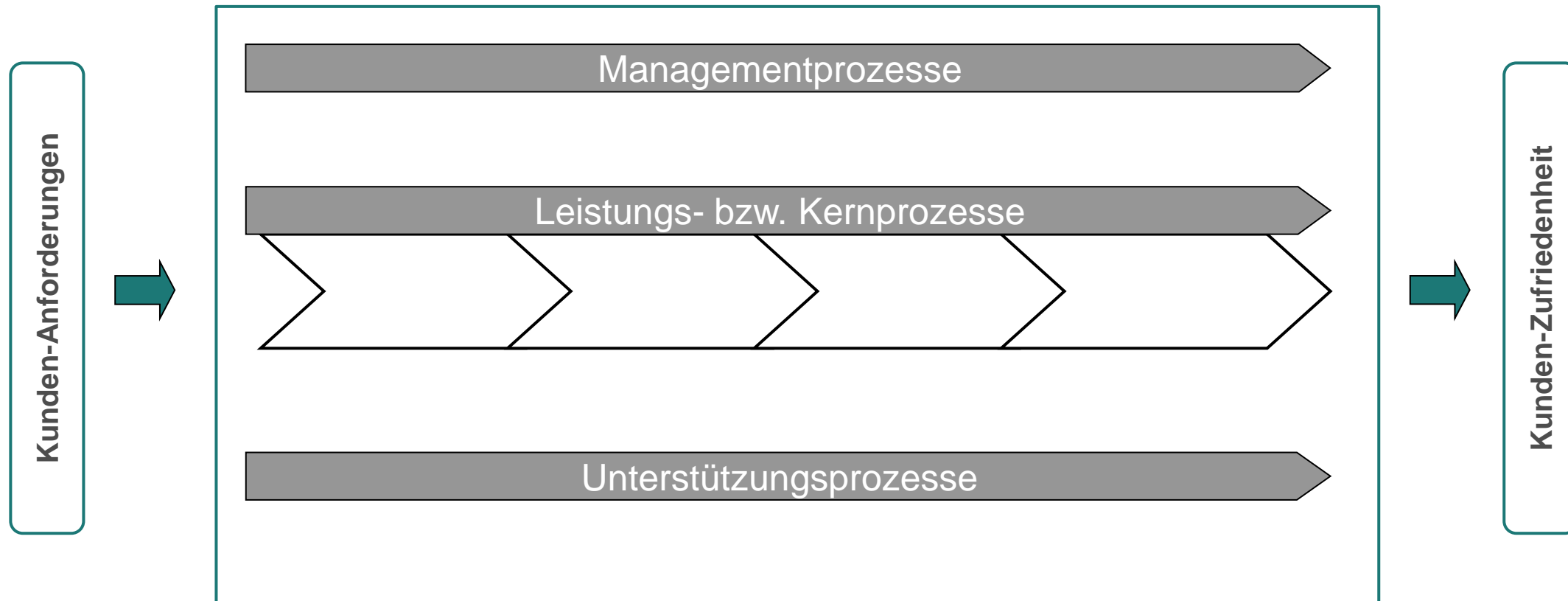
Prozesshierarchien



Beispiel Seminar- und Bildungszentrum



Prozesslandkarte



Arten von Prozessen

- Kernprozesse (Leistungsprozesse) = **Primärprozesse**
- unterstützende (Support)-Prozesse = **Sekundärprozesse**
- Managementprozesse = **Tertiärprozesse**

Führungsprozesse

Strategische und
operative Planung

Organisation

Controlling

Personalführung

Qualitätsmanagement

Marketing und
Kommunikation

Kernprozesse

Gestaltung des
Seminarangebots

Referentenkontakt

Terminfestlegung

Seminare vorbereiten

Durchführung Seminare

Nachbetreuung,
Kontaktpflege

Optimierungsprozesse

Beschwerde-
managementEvaluierung
SeminareReferenten-
FeedbackProgramm-
adaption

Unterstützungsprozesse

Sachmittel
bereitstellen

Technischer Support

Raumplanung

Kundendaten verwalten

Rechnungswesen

Reinigung sicherstellen

Administrieren

Gastronomie
gewährleisten

Beispiel Universität

