

# Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre III

## - Bereitstellung betrieblicher Ressourcen

### A. Ressourcenbereitstellung als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil

# BWL III: Ressourcenmanagement

## - Terminplan (Stand: 15.03.2018)

	Datum	Vorlesungszeit: Do, 16.15-17.45h, Raum: VII 002 (Conti Campus, Hörsaalgebäude), Beginn der Vorlesung: Do, 19.04.2018	
1	17.04. (Die)	BWL als Nebenfach, Veranstaltungsorganisation und –inhalte, Beginn: 18h, Raum VII 002	
2	19.04.	Ressourcen, Prozesse und Ziele betrieblicher Leistungserstellung	
3	26.04.	Ressourcenbereitstellung und Wettbewerbsfähigkeit	
4	<b>03.05.</b>	<b>Finanzierung und Wettbewerbsfähigkeit</b>	
	10.05.	<i>Feiertag</i>	
5	17.05.	Finanzierungsformen	
	24.05.	<i>Vorlesungsfreie Woche</i>	
	31.05.	<i>Vorlesungstermin wird verlegt auf Fr, 15.06. (Klausurvorbereitung)</i>	
6	07.06.	Personal und Wettbewerbsfähigkeit	
7	14.06.	Personalrekrutierung und Personalentwicklung	
8	15.06. (Fr)	Klausurvorbereitung: 15.06.2018, 11h, Raum: VII 002	
9	21.06.	Arbeitsgestaltung und Anreizsysteme	
10	28.06	Technologischer Wandel und Wettbewerbsfähigkeit	
11	05.07.	Strategische Forschungs- und Entwicklungsplanung	
12	12.07.	Innovationsprozesse als Managementaufgabe	
		<b>Klausurtermin: Mo, 16.07.2018, 8:00-9.00h, Räume: VII 201, VII 002; I 301</b>	

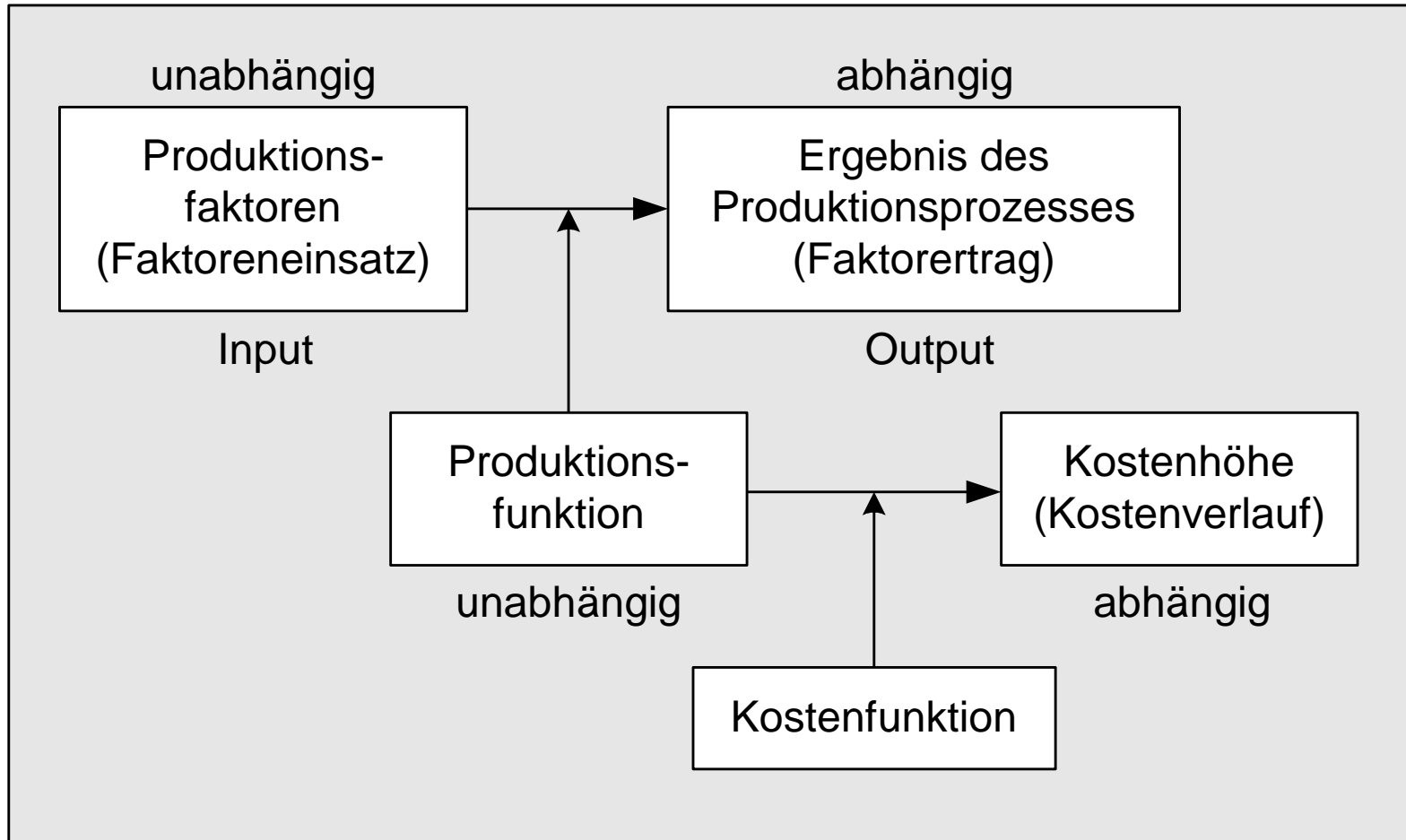
## Ressourcen, Prozesse und Ziele betrieblicher Leistungserstellung

## Ressourcenbereitstellung und Wettbewerbsfähigkeit - Erkenntnisinteressen und Erklärungsperspektiven

- Produktionssysteme (-verfahren)
  - Beschreibung und Klassifizierung produktionswirtschaftlicher Sachverhalte/Prozesse und Entscheidungsfelder
- Produktionsfunktion und Produktionsmodelle
  - Erklärung von (quantitativen) Ursache-Wirkungszusammenhängen der Kombination von Ressourcen
- Produktionskonzepte und -strategien
  - Analyse der Wirkung von Produktionsstrategien in dynamischen Umweltsituationen

# Produktionsfunktion und Produktionsmodelle

## - Grundverständnis der Produktions- und Kostentheorie



Quelle: Bloech/Luecke 2006, 197/198, Weber, W., Kabst, R., Baum, M. (2018). Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 10. Aufl., Verlag Springer, Abb. 6-13, 227

# Produktionsfunktion und Produktionsmodelle

## - Produktionsfunktion: Bedingungen des Faktoreinsatzes

$$x = f(r_1, r_2, r_3)$$

- Kombinationsprinzip
  - Zur betrieblichen Leistungserstellung in einer Periode  $x$  (= Ausbringungsmenge/Output) sind alle drei Einsatzfaktoren  $r_1$  (= Verbrauch Werkstoffe/ Menge),  $r_2$  (= Einsatz Arbeitsstunden),  $r_3$  (= Einsatz Maschinenstunden) notwendig. Ist ein Faktor nicht vorhanden, kommt *keine* Leistungserstellung zustande.
- Faktorproportionsprinzip
  - Die Wahl der Faktorkombination  $f$  bestimmt das Verhältnis, indem die drei Faktoren miteinander kombiniert werden.
- Effizienzprinzip
  - Die Menge der Produktionsfaktoren, die zur Herstellung von  $x$  notwendig ist, wird bei gegebener Produktionsfunktion  $f$  genau bestimmt. Mit einem geringeren Faktorverbrauch kann  $x$  nicht hergestellt werden. Werden mehr Faktoren verbraucht, liegt Verschwendung vor.

Quelle: Albach 2000, 236, Bloech/Luecke 2006, 198/199

# Produktionsfunktion und Produktionsmodelle

## - Produktionstheoretische Grundbegriffe

Begriff	Erläuterung
Grenzrate der Faktorsubstitution	Austauschrelation zwischen zwei Produktionsfaktoren $r_1$ und $r_2$ bei Konstanz der Ausbringungsmenge $x$
Grenzproduktivität	Veränderung der Ausbringungsmenge $x$ in Abhängigkeit von infinitesimal kleinen Änderungen der Faktoreinsatzmengen $r_1$ bzw. $r_2$
Durchschnittsertrag	Durchschnittlicher Ertrag des Produktionsfaktors $r_1$ bzw. $r_2$
Produktionskoeffizient	Anzahl der im Produktionsprozess durchschnittlich notwendigen Faktoreinsatzmengen $r_1$ bzw. $r_2$ zur Produktion einer Einheit $x$

# Produktionsfunktion und Produktionsmodelle

## - Kostenfunktion: Bewertung des Faktoreinsatzes

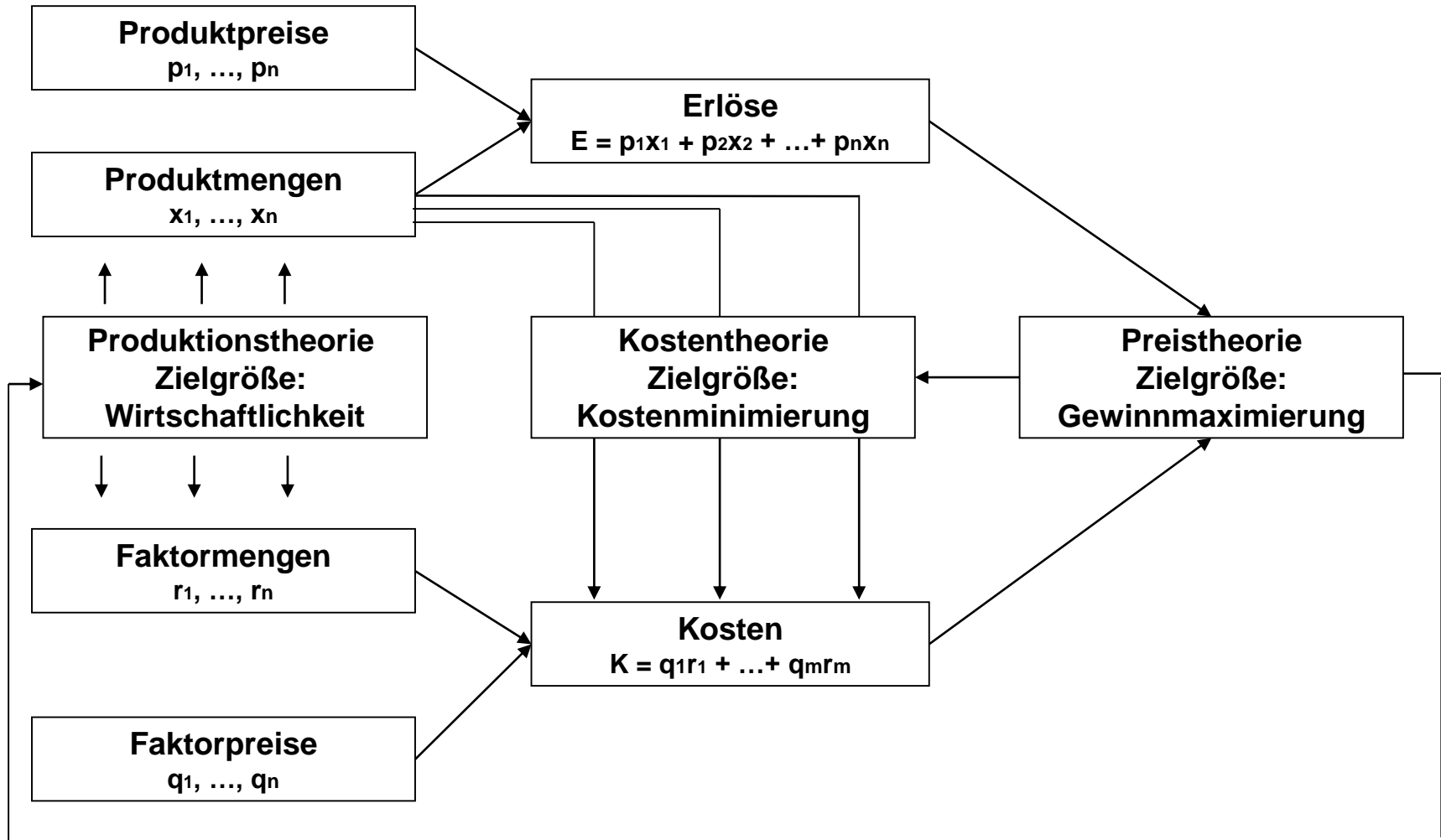
$$K = f(x)$$

- Kosten/Gesamtkosten
  - Die mit Preisen bewertete Faktoreinsatzmengen, die während einer Rechnungsperiode in Abhängigkeit von dem Beschäftigungsgrad (= Verhältnis der tatsächlichen Leistung zur Leistungsfähigkeit) anfallen
- Kostenrate/Stückkosten
  - Der Betrag der auf eine Leistungseinheit entfallenden Kosten (bei Angabe der Ausbringungsmenge in Stück)
- Grenzkosten
  - Geben für jeden Beschäftigungsgrad x den Anstieg der Gesamtkostenkurve an
- Fixe Kosten/variable Kosten
  - Fixe Kosten = Kosten der Betriebsbereitschaft, unabhängig von der tatsächlichen Leistung, z.B. Zinsen, Mieten, Abschreibungen (Schmalenbach)
    - Nutzkosten/Leerkosten = Abgrenzung der Kostenwirkungen der nicht beanspruchten Kapazitäten (Gutenberg)
  - Variable Kosten = Kosten in Abhängigkeit von der tatsächlichen Leistung (proportionale, degressive, progressive Kostenverläufe)

Quelle: Bloech/Luecke 2006, 218/219, Blohm et al. 1997, 55f.

# Produktionsfunktion (Erweitertes Verständnis)

## - Zielgrößen und Interdependenzen der Produktion



Quelle: Wildemann 2004, 386

Abb. nach Fandel, G. (1987): Produktion I: Produktions- und Kostentheorie, Berlin



# Produktionsfunktion und Produktionsmodelle

## - Grundlegende Kritikpunkte

- Mangelnde Untersuchung der Dynamik und Unsicherheit des Produktionsgeschehens
- Ungenügende Einbeziehung der betrieblichen Organisationsstruktur
- Nicht ausreichende Berücksichtigung von Führungstätigkeiten
- Beschränkung auf quantitative Größen
- Ungenügende Erfassung von Dienstleistungen
- Zu hohe Aggregation und zu geringe empirische Fundierung der verwendeten Größen

Quelle: Dyckhoff, H. (2003). Neukonzeption der Produktionstheorie.  
In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73(7), 709

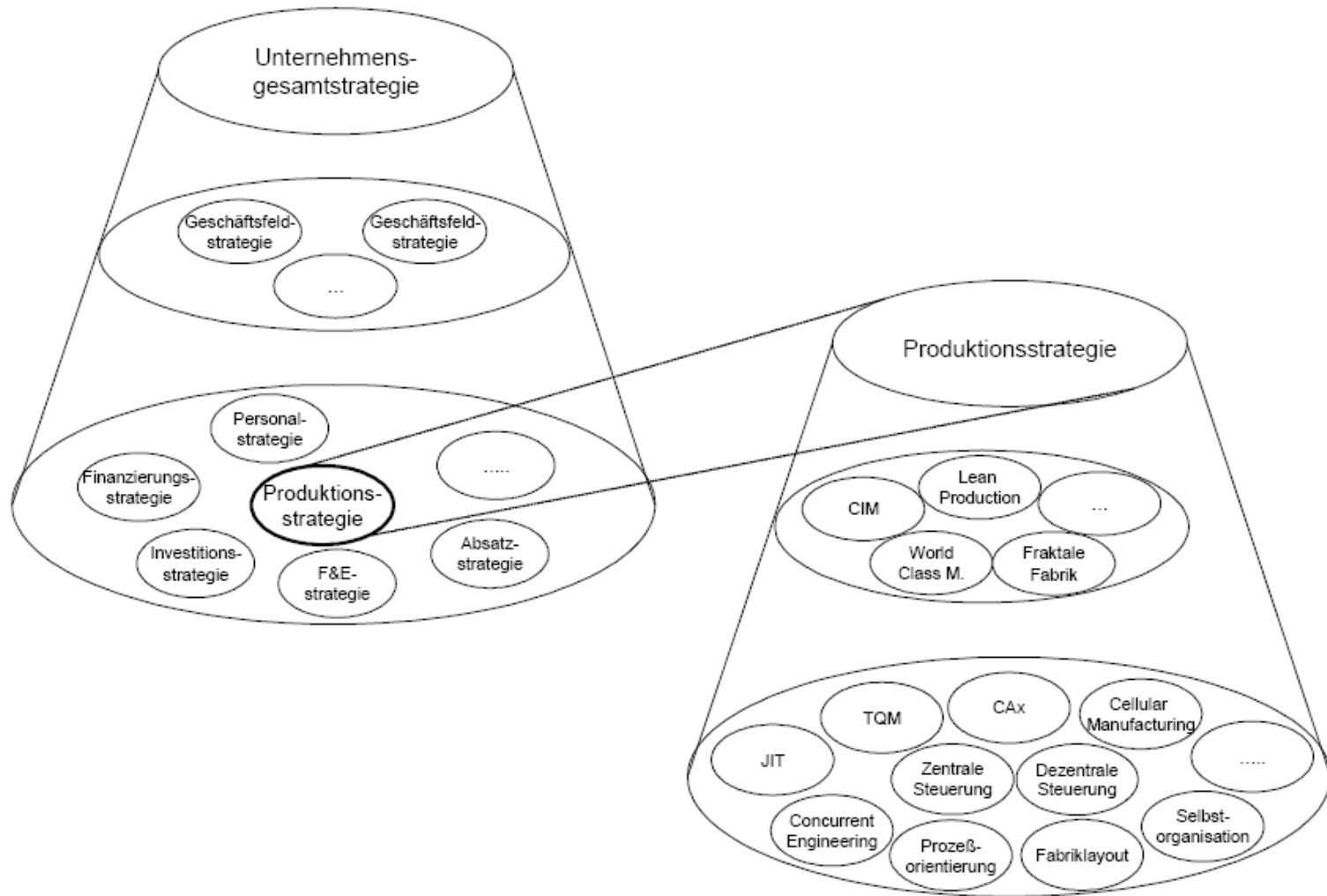
## Ressourcen, Prozesse und Ziele betrieblicher Leistungserstellung

## Ressourcenbereitstellung und Wettbewerbsfähigkeit - Erkenntnisinteressen und Erklärungsperspektiven

- Produktionssysteme (-verfahren)
  - Beschreibung und Klassifizierung produktionswirtschaftlicher Sachverhalte/Prozesse und Entscheidungsfelder
- Produktionsfunktion und Produktionsmodelle
  - Erklärung von (quantitativen) Ursache-Wirkungszusammenhängen der Kombination von Ressourcen
- Produktionskonzepte und -strategien
  - Analyse der Wirkung von Produktionsstrategien in dynamischen Umweltsituationen

# Produktionskonzepte und –strategien

## - Inhaltliche Abgrenzung



Q : Blecker, Th., Kaluza, B. (2003): Forschung zu Produktionsstrategien - Ergebnisse und Entwicklungsperspektiven, Diskussionsbeiträge Institut für Wirtschaftswissenschaften Universität Klagenfurt Nr. 2003/05, 10

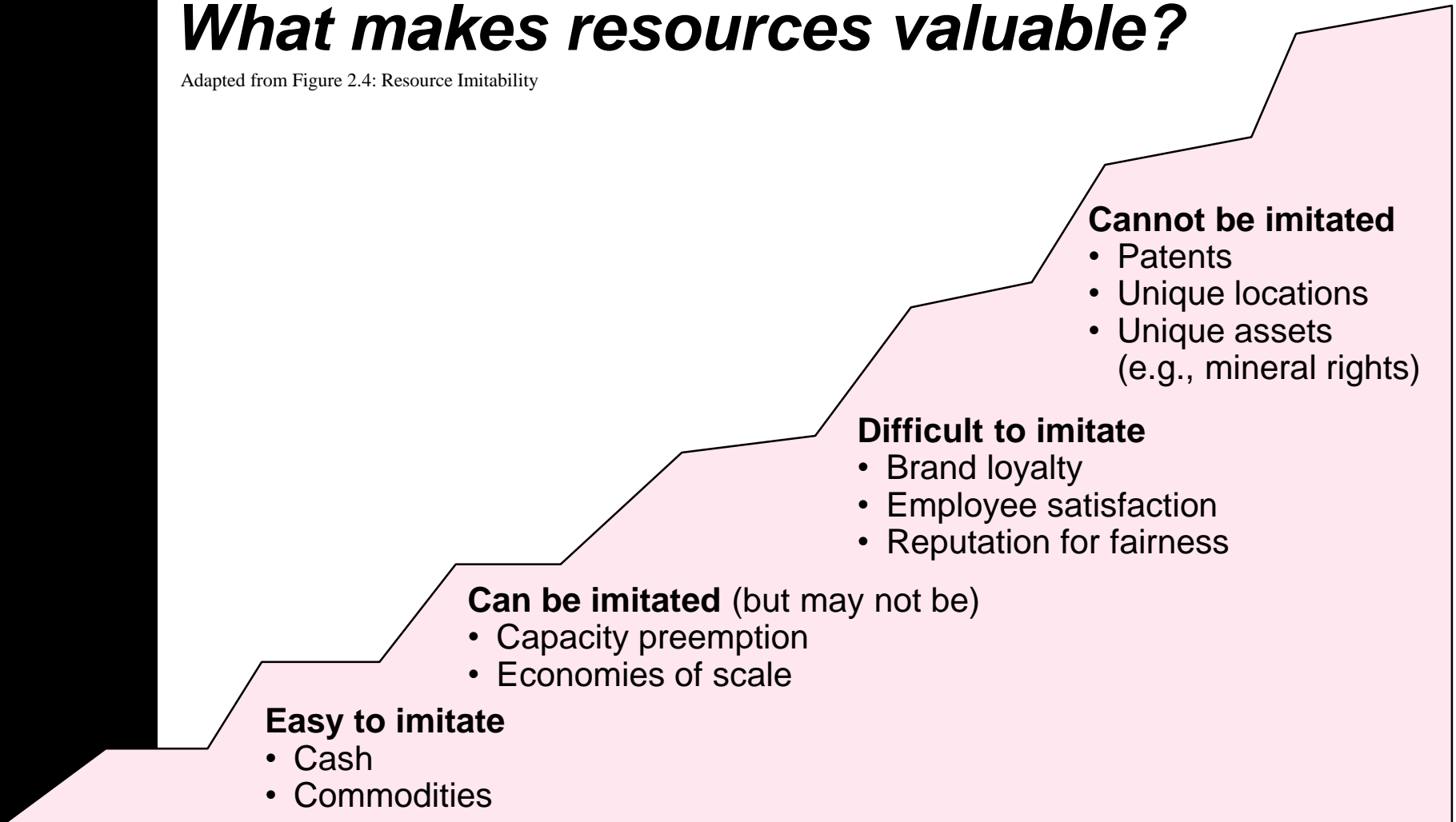


Quelle: Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 112

# Resources

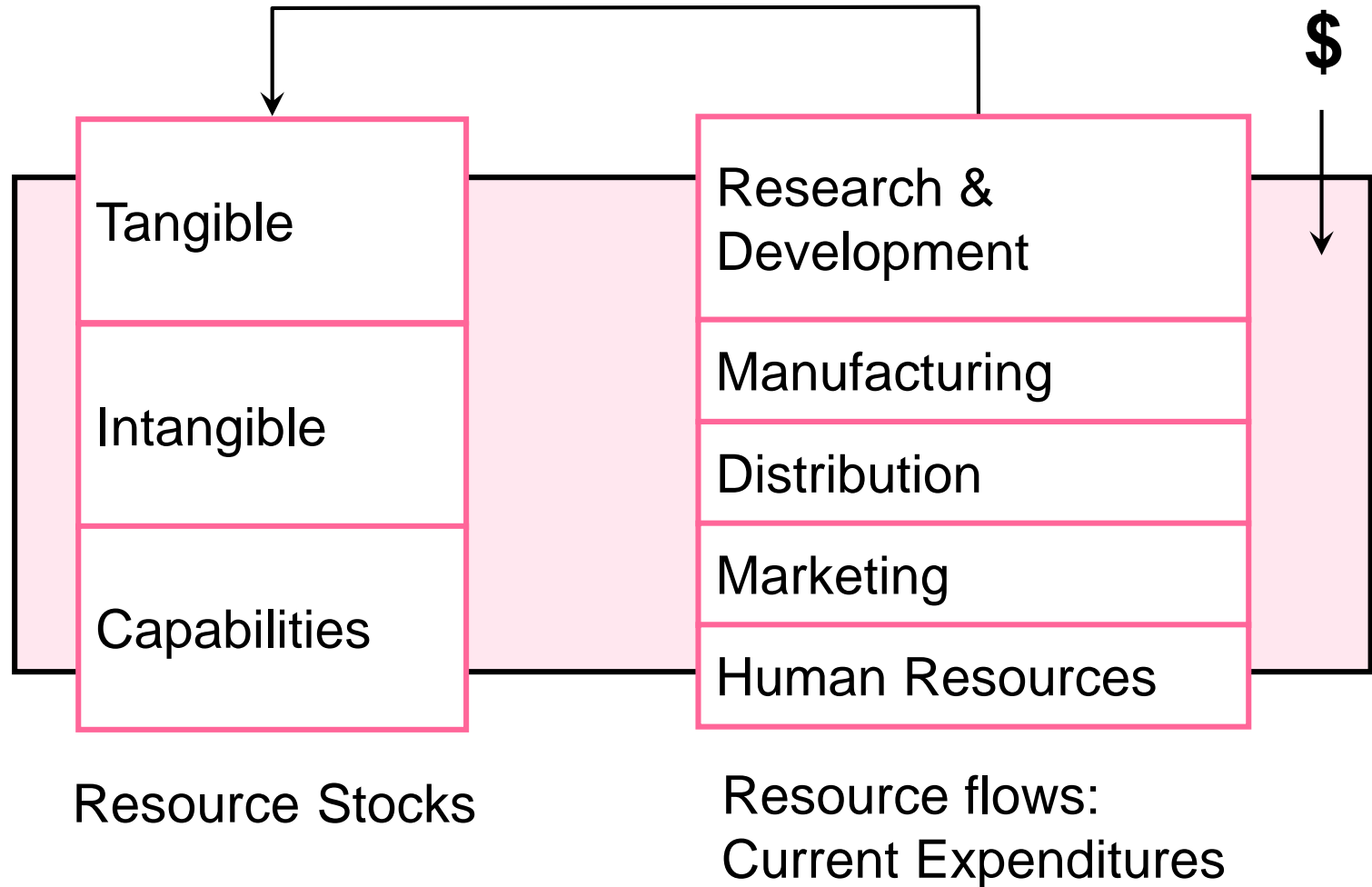
## ***What makes resources valuable?***

Adapted from Figure 2.4: Resource Imitability



# Resources

Adapted from Figure 2.1: Resource Stocks and Flows



# Der Wertbeitrag produktiver Ressourcenkombination

## - Elemente moderner Produktionssysteme

- Kapitalarmes Wachstum durch Kooperation
- Standortlogistik
- Modulare Organisationsstrukturen
- Produktordnungssystem
- Materialflussorientierung
- Qualitätsorientierung
- Best-practice-Orientierung
- Mitarbeiterorientierte Prozesse
- Lernende Organisation

# Der Wertbeitrag produktiver Ressourcenkombination - Qualitative Wirkungsanalyse von Produktionssystemen

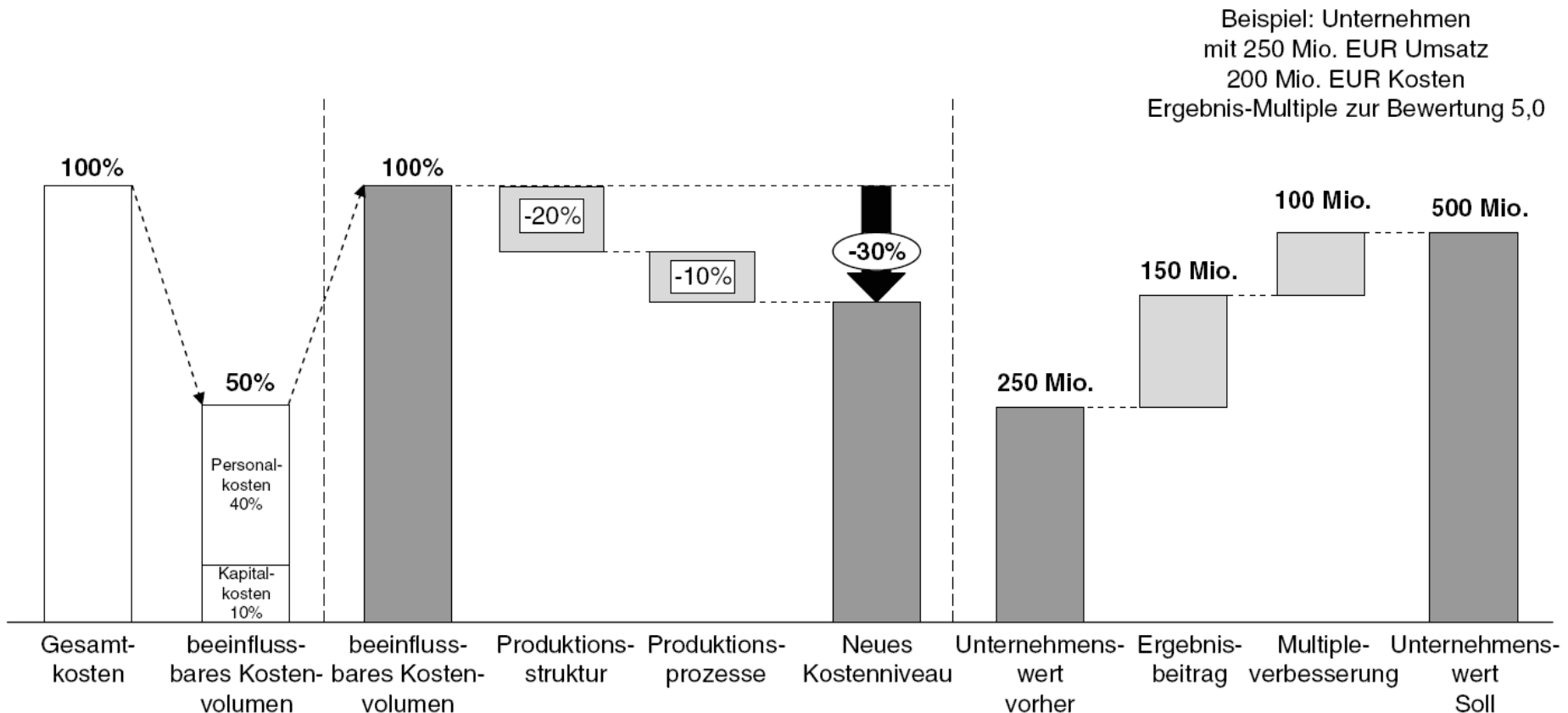
Kostenart	Strukturkosten	Prozesskosten	Kapitalkosten
Einflussgröße			
Kapitalarmes Wachstum	→	→	↑
Standortstrukturen	↑	→	↗
Organisationsstrukturen	→	→	→
Produktordnungssystem	↑	↗	→
Materialflussorientierung	→	↑	→
Qualitätsorientierung	→	↗	→
Best-Practice-Orientierung	→	↑	→
Mitarbeiter	→	↗	→
Lernende Organisation	↗	↗	↗

↑ starke Wechselwirkung ↗ mittlere Wechselwirkung → keine Wechselwirkung

Quelle: Wildemann 2004, 398



# Der Wertbeitrag produktiver Ressourcenkombination - Berechnungsmodell



Quelle: Wildemann 2004, 398

# Der Wertbeitrag produktiver Ressourcenkombination

## - Auswirkungen auf die Produktionsstrategie

Effizienz der  
Faktorkombination als  
betriebliches Ziel

- Gutenberg: Produktions- und Kostentheorie
- Heinen: Entscheidungsfelder des Produktionsmanagements

Wertbeitrag der  
Faktorkombination als  
(erwerbswirtschaftliches)  
Ziel  
(Ressourcenorientierung)

- Generierung nicht-imitierbarer Produktionsfähigkeiten
- Identifikation oder Entwicklung geschützter Ressourcenpositionen

Quelle: Wildemann 2004, 400f.

---

Leistungserstellung  
als Kombinations-  
prozess

- Produktionsfaktoren, Faktorkombination (Gutenberg)
- Ziele, Zielkonflikte, Zielfunktion

Erkenntnis-  
interessen

- Klassifikation von Produktionsverfahren/ -systemen
  - Produktionsfunktion, Zusammenhang von Produktions- und Kostenfunktion
    - Prinzipien der Faktorkombination, Durchschnittsprodukt, Grenzprodukt, Produktivität
    - Bewertung des Faktoreinsatzes (Wirtschaftlichkeit), fixe/variable Kosten, Stück-/Grenzkosten
  - Elemente von Produktionssystemen
  - Bewertungsmodell für den Wertbeitrag der Produktion
-

- Basistext
  - Bea/Friedl/Schweitzer 2006, 1-7
  - Bloech/Luecke 2006, 183-194, 197-202, 249-250
- Grundlegende Quellen
  - Gutenberg, E. (1975): Grundlagen der BWL, Bd. 1: Die Produktion, 21. Aufl., Berlin u.a., 1-10 (Einleitung)
  - Wildemann, H. (2004): Der Wertbeitrag der Produktion – Entwicklungspfade von Produktionssystemen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74. Jg., H. 4, 385-404
- Weiterführende Arbeiten
  - Collis, D. J., Montgomery, C. (1997): Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm. Verlag McGraw Hill Boston, Mass. u.a., Chap. 2 (25-47)
  - Hutzschenreuter, T. (2015). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Gabler, Wiesbaden
  - Zantow, R., Dinauer, J., Schäffler, Ch. (2016): Finanzwirtschaft des Unternehmens. 4. Auflage, Hallbergmoos (Kap. 1.1)