

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre III

- Bereitstellung betrieblicher Ressourcen

A. Ressourcenbereitstellung als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil

Ressourcenbereitstellung als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil – Zielsetzung

- Was ist unter betrieblicher Leistungserstellung zu verstehen?
- Wie werden die für die betriebliche Leistungserstellung eingesetzten Faktoren zu einer produktiven Einheit verbunden?
- Nach welchen Grundsätzen kann diese Kombination vollzogen werden?

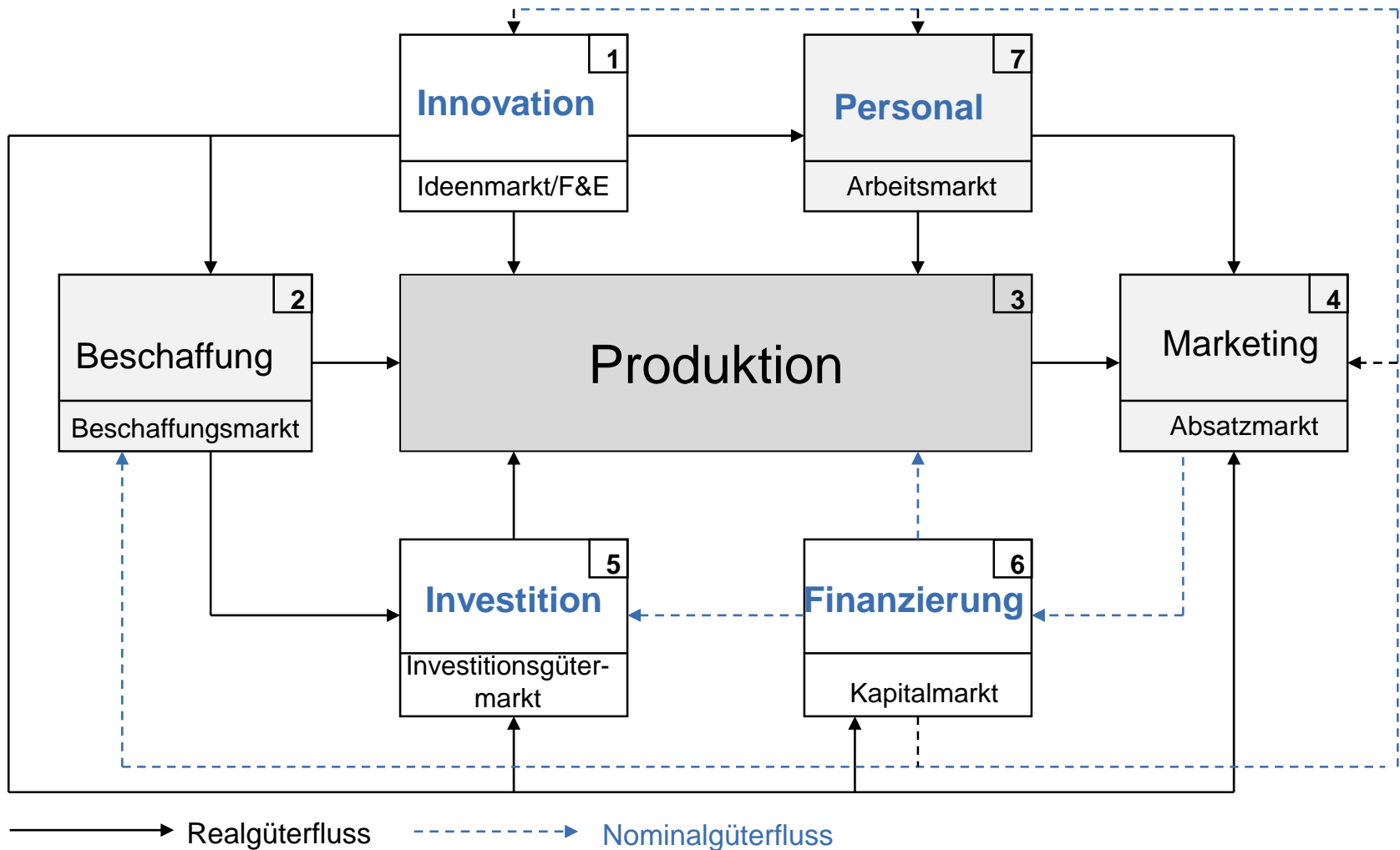
Betriebliche Leistungserstellung - Leistungsprozess



Quelle: Bea, F.X., Friedl, B., Schweitzer, M. (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd. 3 - Leistungsprozess. 9., Neubearb. u. erw. Auflage. Verlag Lucius & Lucius, Stuttgart, S. 2

Prozess betrieblicher Leistungserstellung

- Funktionen und Phasen des Leistungsprozesses



Quelle: Bea, F.X., Friedl, B., Schweitzer, M. (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd. 3 - Leistungsprozess. 9., neubearb. u. erw. Auflage. Verlag Lucius & Lucius, Stuttgart, S. 7

BWL III: Ressourcenmanagement

- Inhaltsübersicht

Ressourcenbereitstellung als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil

- Ressourcen, Prozesse und Ziele betrieblicher Leistungserstellung
- Ressourcenbereitstellung und Wettbewerbsfähigkeit: Erkenntnisinteressen und Erklärungsperspektiven

Finanzmanagement

- Finanzierung und Wettbewerbsfähigkeit
- Bereitstellung und Einsatz finanzieller Ressourcen

Personalmanagement

- Personal und Wettbewerbsfähigkeit
- Disposition des Personalpotentials: Personalrekrutierung und -entwicklung
- Beeinflussung des Personalverhaltens: Motivation durch Arbeitsgestaltung und Anreizsysteme

Innovationsmanagement

- Technologischer Wandel und Wettbewerbsfähigkeit
- Strategische Forschungs- und Entwicklungsplanung
- Innovationsprozesse als Managementaufgabe

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	03.05.	Finanzierung und Wettbewerbsfähigkeit	
	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	
		Klausurtermin: Mo, 16.07.2018, 8:00-9.00h, Räume: VII 201, VII 002; I 301	

BWL III: Ressourcenmanagement – Hinweise zur vorlesungsbegleitenden Literatur (Skript)

- Bea, F.X., Friedl, B., Schweitzer, M. (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd. 3 - Leistungsprozess. 9., Neubearb. u. erw. Auflage. Verlag Lucius & Lucius, Stuttgart
 - Einleitung/Leistungsprozess: Bea/Friedl/Schweitzer (2006)
 - Produktionswirtschaft: Bloech/Luecke (2006)
 - Finanzierung: Drukarzcyk (2006)
 - Personalwirtschaft: Kossbiel (2006)
 - Innovationsmanagement: Schweitzer und Schweitzer (2006)
- Ein Semesterapparat mit weiterführender Literatur ist in der Universitätsbibliothek (Königsworther Platz) eingerichtet.
- Anmeldung bei StudIP: <https://studip.uni-hannover.de>
 - Anmeldezeitraum: Mo, 19.03.2018 bis Mi, 27.04.2018
- Die Klausurvorbereitung findet am Fr, 15.06.2018 um 11h in Raum VII 002 (Hörsaalgebäude/Conti Campus) statt.

BWL III: Ressourcenmanagement

- Inhaltsübersicht

Ressourcenbereitstellung als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil

- **Ressourcen, Prozesse und Ziele betrieblicher Leistungserstellung**
- Ressourcenbereitstellung und Wettbewerbsfähigkeit: Erkenntnisinteressen und Erklärungsperspektiven

Finanzmanagement

- Finanzierung und Wettbewerbsfähigkeit
- Bereitstellung und Einsatz finanzieller Ressourcen

Personalmanagement

- Personal und Wettbewerbsfähigkeit
- Disposition des Personalpotentials: Personalrekrutierung und -entwicklung
- Beeinflussung des Personalverhaltens: Motivation durch Arbeitsgestaltung und Anreizsysteme

Innovationsmanagement

- Technologischer Wandel und Wettbewerbsfähigkeit
- Strategische Forschungs- und Entwicklungsplanung
- Innovationsprozesse als Managementaufgabe

A. Ressourcenbereitstellung und Wettbewerbsfähigkeit

Ressourcen, Prozesse und Ziele betrieblicher Leistungserstellung

Ressourcen, Prozesse und Ziele betrieblicher Leistungserstellung

- Grundbegriffe betrieblicher Leistungserstellung
- Gegenstandsbereich 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

Grundbegriffe betrieblicher Leistungserstellung

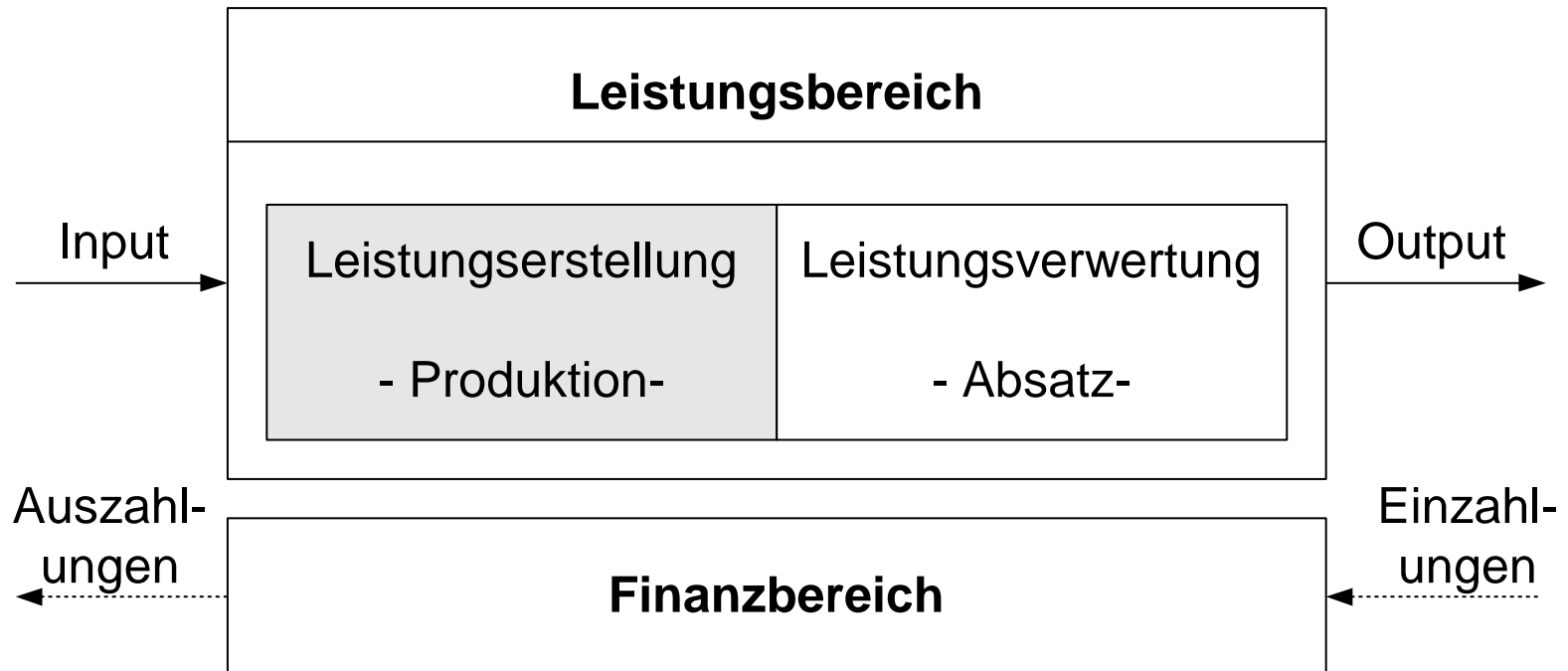
- Produktion, Produktionsfaktoren, Produktionswirtschaft
- Zahlungsstrom, Kapitalveränderung, Finanzwirtschaft

Gegenstandsbereich und Ziele betrieblicher Leistungserstellung

- Betriebliche Leistungserstellung als Kombinationsprozess (Gutenberg)
- Ziele und Zielkonflikte produktionswirtschaftlicher Betätigung

Betriebliche Leistungserstellung

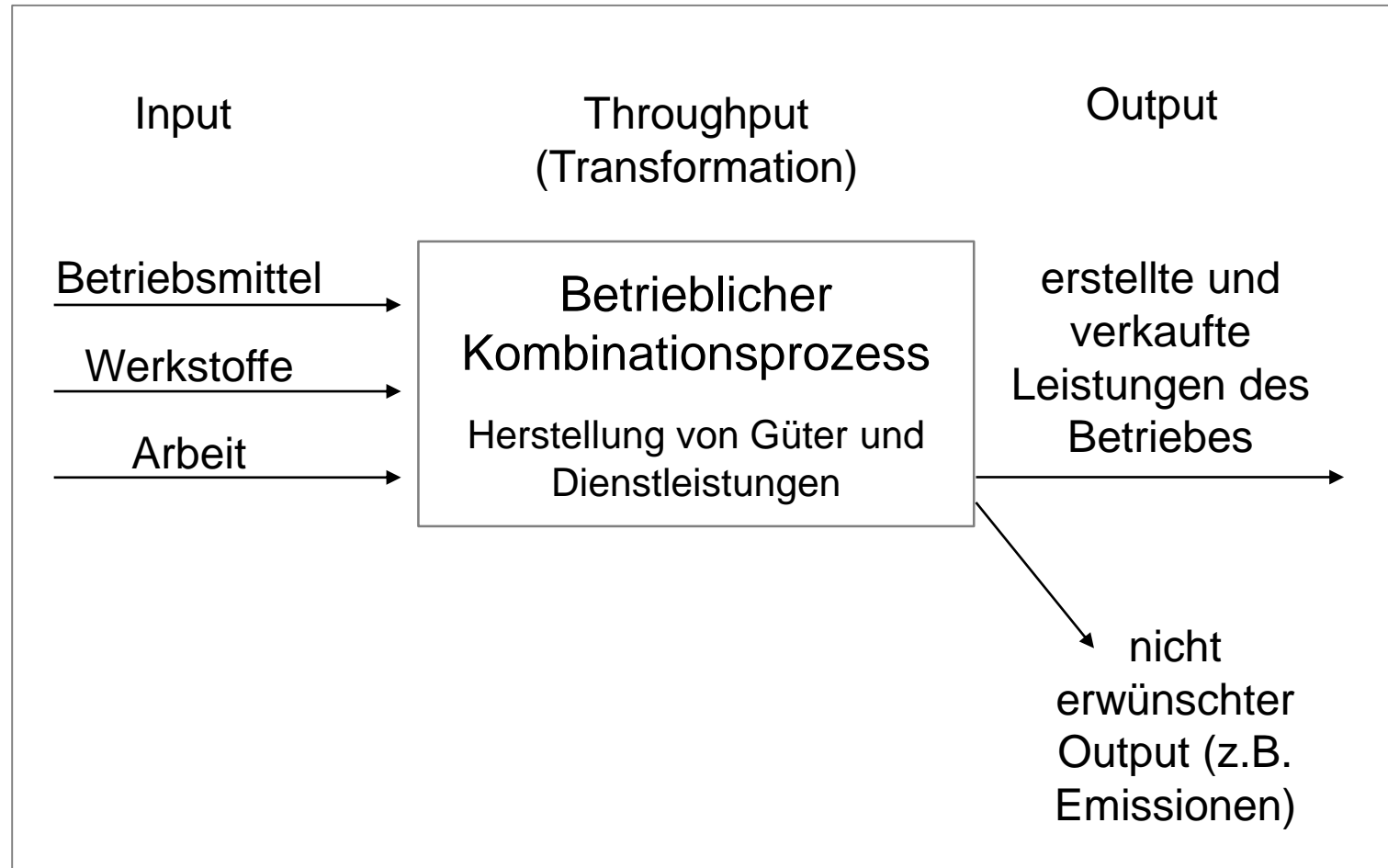
- Leistungs- und Zahlungsstrom im Betrieb



Quelle: Gutenberg, E. (1975): Grundlagen der BWL, Bd. 1: Die Produktion, 21. Aufl., Berlin u.a., 1-2 (Einleitung); Zantow, R. (2007). Finanzwirtschaft des Unternehmens, Hallbergmoos, 24/25

Betriebliche Leistungserstellung

- Produktion als Kombinationsprozess



Quelle: Gutenberg, E. (1975): Grundlagen der BWL, Bd. 1: Die Produktion, 21. Aufl., Berlin u.a., 1-10 (Einleitung); Bloech/Luecke 2006, 185-188

Betriebliche Leistungserstellung und Wirtschaftlichkeit

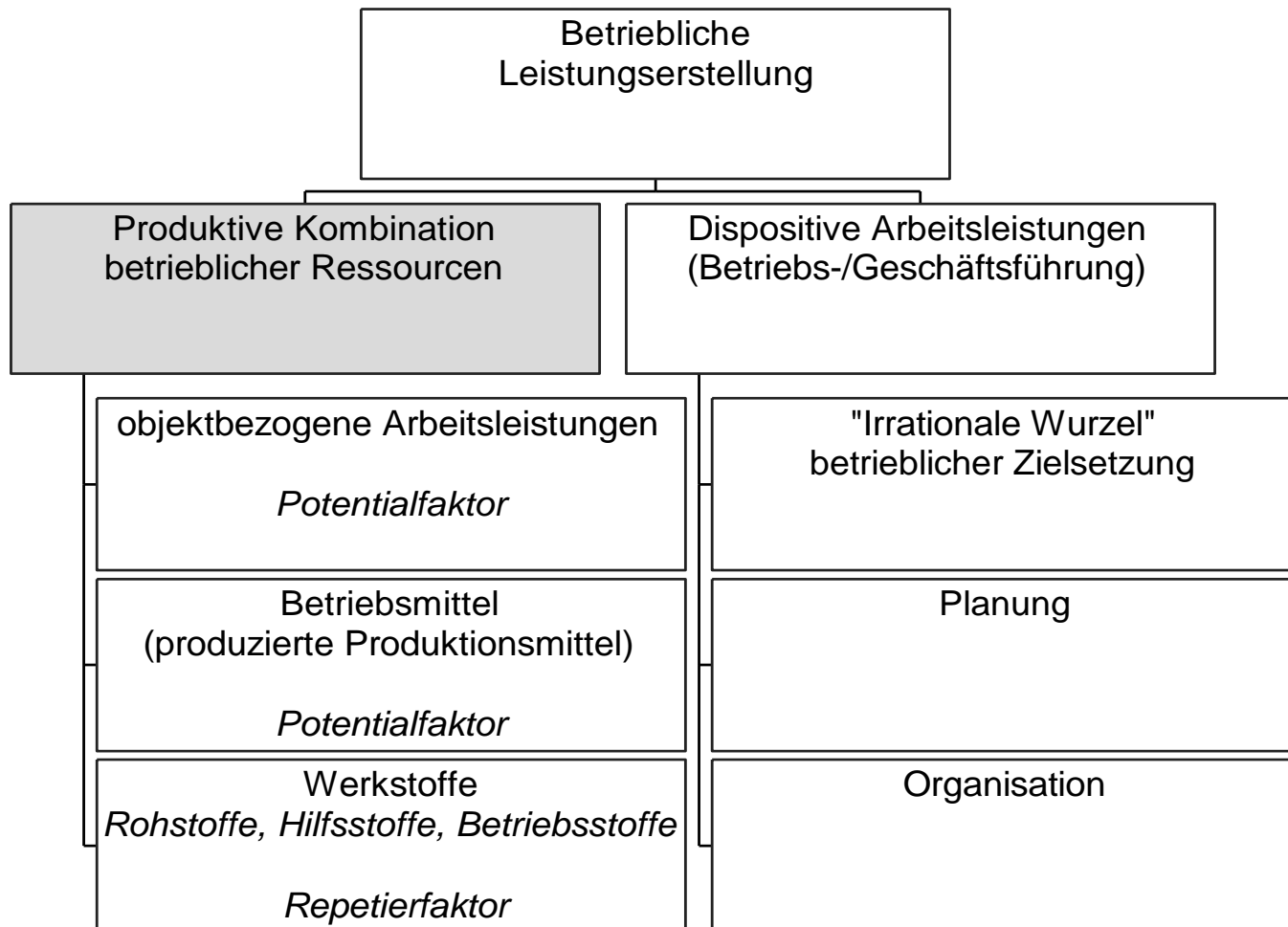
- »optimale Ergiebigkeit« des Ressourceneinsatzes

„Die Ergiebigkeit des Faktoreinsatzes in den Betrieben ist einmal von der Beschaffenheit der Faktoren selbst und zum anderen von ihrer Kombination abhängig.

Es gilt deshalb zu untersuchen, welche Umstände es sind, die den produktiven Beitrag bestimmen, den sie im Rahmen einer Faktorkombination zu leisten imstande sind.“

(Gutenberg 1975, 8)

Betriebliche Leistungserstellung und Wirtschaftlichkeit - System der Produktionsfaktoren



Quelle: Gutenberg, E. (1975): Grundlagen der BWL, Bd. 1: Die Produktion, 21. Aufl., Berlin u.a., 1-10 (Einleitung); Bloech/Luecke 2006, 185-188

Input betrieblicher Leistungserstellung

- Unterscheidung von Potential- und Repetierfaktoren

	Repetierfaktoren (Verbrauch)	Potentialfaktoren (Gebrauch/Bestand)
Charakteristik	Gehen im Produktionsprozess physisch und mengenmäßig unter	Stellen längerfristig verfügbare Nutzungspotentiale bereit
Bestimmung des Werteverzehrs	In der Regel leicht zu bewerten und zuzuordnen	Schwer bestimmbar und Unsicher in der Zuordnung, z.B. Technischer Verschleiß
Teilbarkeit	In der Regel beliebig teilbar	In der Regel nicht beliebig teilbar
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> • Werkstoffe • Energie 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiell: maschinelle Anlagen, Gebäude • Immateriell: Rechte (Patente, Lizenzen), technische Informationen (Software)

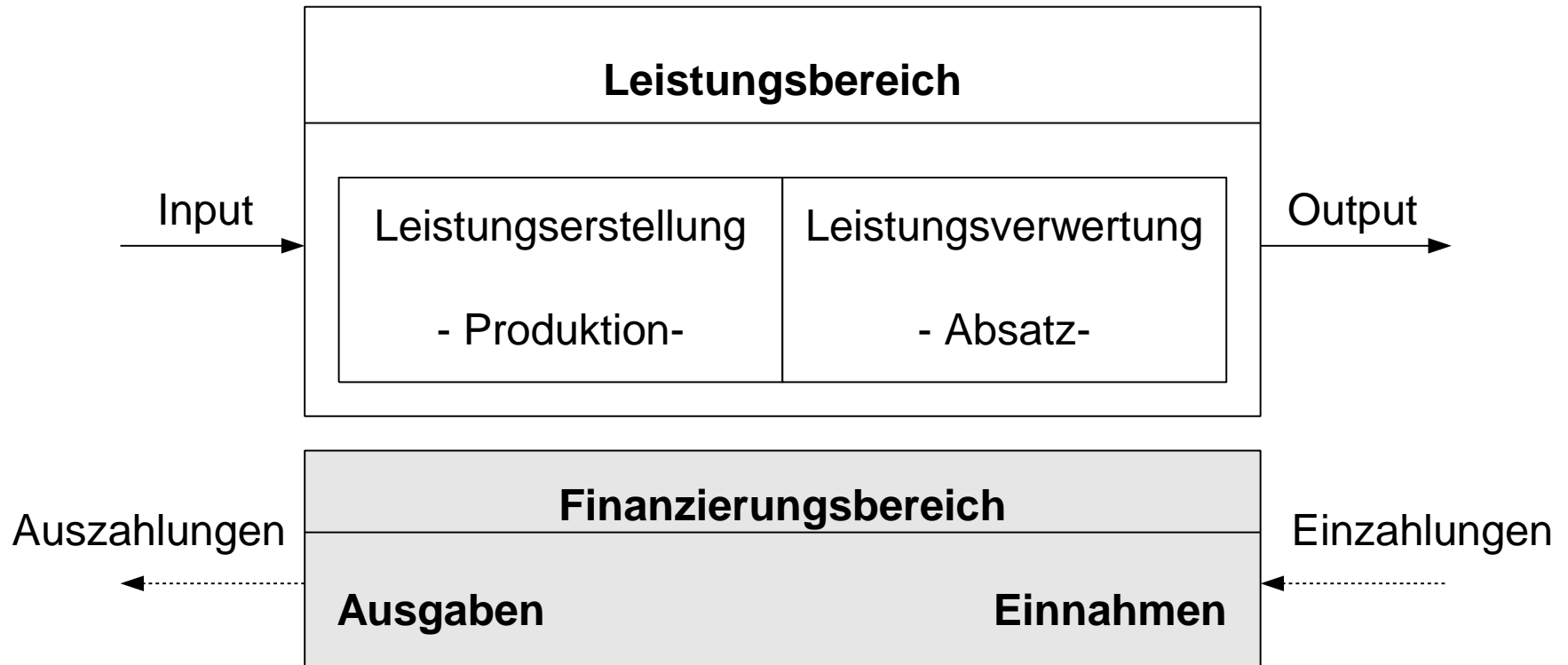
Quelle: Bloech/Luecke 2006, 208

Produktion	<p>Unter Produktion werden der industrielle Abbau von Material, dessen Be- und Verarbeitung und die Ausführung von Dienstleistungen verstanden.</p> <p>Produktion ist die methodische Umwandlung von Produktionsfaktoren in Produkte im Rahmen von bestimmten Produktionsverfahren.</p>
Produktionsfaktoren	<p>Produktionsfaktoren sind die in der Produktion eingesetzten materiellen und immateriellen Güter, durch deren Gebrauch und Verbrauch neue Sachgüter und Dienstleistungen (Services) entstehen.</p> <p>- Produktionsfaktoren nach Gutenberg: Betriebsmittel, Werkstoffe, (objektbezogene/dispositive) Arbeitsleistungen</p>
Produktionswirtschaft	<p>Aufgabe der Produktionswirtschaft ist die Planung, Durchführung und Kontrolle der industriellen Leistungserstellung, um wirtschaftliche Produktionsstrukturen zu erreichen und zu sichern.</p>

Quelle: Bloech/Luecke 2006, 183-188

Betriebliche Leistungserstellung

- Leistungs- und Zahlungsstrom im Betrieb



Quelle: Gutenberg, E. (1975): Grundlagen der BWL, Bd. 1: Die Produktion, 21. Aufl., Berlin u.a., 1-10 (Einleitung), Zantow, R. (2007). Finanzwirtschaft des Unternehmens, Hallbergmoos, 24/25

Betriebliche Leistungserstellung und Zahlungsstrom

- Betriebswirtschaftliche monetäre Zielgrößen

Bestandsgröße (€ pro Zeitpunkt)	Charakterisierung	Stromgröße (€ pro Periode)	Charakterisierung
Zahlungsmittel- bestand	<ul style="list-style-type: none"> Kassenbestand, Bundesbankgut- haben, Guthaben bei Kreditinstituten Schecks 	Einzahlung	Zufluss an Zahlungsmitteln
		Auszahlung	Abfluss von Zahlungsmitteln
Geldvermögen	<ul style="list-style-type: none"> Zahlungsmittel- bestand + Forderungen ./. Verbindlichkeiten 	Einnahme	Wertmäßige Abbildung des Abflusses von Gütern und Dienstleistungen
		Ausgabe	Wertmäßige Abbildung der Zuflusses von Faktoren zur Leistungserstellung
Gesamtvermögen (Reinvermögens- ebene)	<ul style="list-style-type: none"> Gewinn + Verlustrechnung 	Ertrag	Wertentstehung/-zuwachs: Wert aller erbrachten Güter und Dienstleistungen
		Aufwand	Werteverzehr: Wert aller verbrauchten Güter und Dienstleistungen
Betriebsnotwen- diges Vermögen	<ul style="list-style-type: none"> Kosten- und Leistungsrechnung 	Ertrag	Wert aller erbrachten Leistungen der betrieblichen Tätigkeit
		Aufwand	Wert aller verbrauchten Güter und Dienstleistungen, die der betrieblichen Leistungserstellung dienen

Quelle: Hutzschenreuter, T. (2015). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 95-103

Betriebliche Leistungserstellung und Zahlungsstrom - Bestandteile der betrieblichen Rechnungswesens

	Internes Rechnungswesen	Externes Rechnungswesen	Finanzwesen
Wertgrößen	Kosten und Leistungen	Aufwand und Ertrag, Ausgaben und Einnahmen	Auszahlungen und Einzahlungen
Empfänger	Interne Interessenten (Unternehmensführung)	Externe Interessenten	Interne, teilweise auch externe Interessenten
Zweck	Grundlage für Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens	Rechenschaftslegung über Jahreserfolg (GuV), Vermögen/Kapital (Bilanz)	Grundlage für Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens, Nachweis über Zahlungsfähigkeit
Zeitbezug	Vergangenheit, Zukunft; Jahr, Monat, Tag	Vergangenheit; Jahr, Monat, Tag	Vergangenheit, Zukunft; Jahr, Monat, Tag
Regelung	Interne Regelungen	Gesetzliche Regelungen (Handels- und Steuerrecht)	Interne Regelungen
Veröffentlichung	Freiwillig	Pflicht	Freiwillig, teilweise gefordert

Quelle: Hutzschenreuter (2015). Allg. Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Gabler, Wiesbaden, Abb. 10-2, S. 316

Betriebliche Leistungserstellung

- Finanzierung und Finanzierungsmaßnahmen

Finanzierung <i>- Beanspruchung unter Versprechen auf Erfüllung</i>	<ul style="list-style-type: none">• Die betriebliche Finanzierung umfasst die Beschaffung und Rückzahlung finanzieller Mittel und damit verbunden die Gestaltung der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Kapitalgebern.• Finanzierungsmaßnahmen beginnen mit einer Einzahlung an das Unternehmen, auf die Auszahlungen in späteren Perioden folgen.• Die Gesamtheit aller Finanzmittel eines Unternehmens wird als Kapital bezeichnet.
Wirkungsebene	<ul style="list-style-type: none">• Passivseite der Bilanz, Eigenkapital/Fremdkapital, Veränderung durch Kapitalzuführung und -entzug
Investition <i>- Verzicht in der Hoffnung auf Belohnung</i>	<ul style="list-style-type: none">• Unter einer Investition wird der zielgerichtete Einsatz von finanziellen Mitteln (zur Beschaffung von Gegenständen des Anlagevermögens) verstanden, die der Erwirtschaftung von Erträgen dienen.• Investitionsmaßnahmen beginnen mit einer Auszahlung an das Unternehmen, auf die Einzahlungen in späteren Perioden folgen.
Wirkungsebene	<ul style="list-style-type: none">• Aktivseite der Bilanz, Anlagevermögen/Umlaufvermögen, Veränderung durch Kapitalbindung und –freisetzung

Quelle: Hutzschenreuter (2015). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 122-124

Monetärer Kapitalbegriff	<p>Kapital sind im Unternehmen eingesetzte Zahlungsmittel. Finanzierung ist die Kapitalbeschaffung für die Unternehmung. Finanzwirtschaft umfasst die Kapitalbeschaffung und –verwendung der Unternehmung.</p>
Finanzwirtschaftliche Ziele	<p>Finanzwirtschaftliches Gleichgewicht</p> <ul style="list-style-type: none">• Sicherung der dispositiven Liquidität• Sicherung der strukturellen Liquidität
Finanzmanagement	<p>Funktion des Finanzmanagements ist die zielgerichtete Gestaltung der betrieblichen Finanzwirtschaft:</p> <ul style="list-style-type: none">• Aktive Gestaltung der Kapitalzuführung und des Kapitalentzugs.• Eher passive Gestaltung der internen Finanzbewegungen.• Bezeichnet auch die mit den Managementaufgaben Finanzierung und Finanzwirtschaft verantwortlich betrauten Mitglieder einer Organisation

Grundbegriffe betrieblicher Leistungserstellung

- Produktion, Produktionsfaktoren, Produktionswirtschaft
- Zahlungsstrom, Kapitalveränderung, Finanzwirtschaft

Gegenstandsbereich und Ziele betrieblicher Leistungserstellung

- Betriebliche Leistungserstellung als Kombinationsprozess (Gutenberg)
- Ziele und Zielkonflikte produktionswirtschaftlicher Betätigung