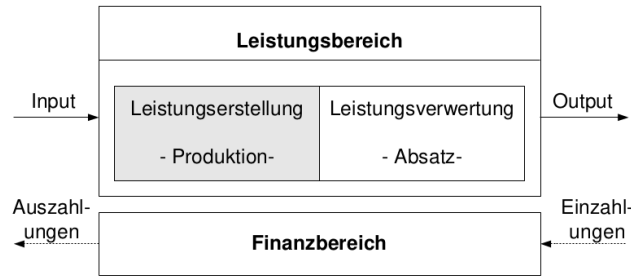


Contents

1	Ressourcen, Prozesse und Ziele betrieblicher Leistungserstellung	2
1.1	Leistungsbereich(Produktion)	2
1.1.1	Produktion, Produktionsfaktoren, Produktionswirtschaft	2
1.2	Finanzierungsbereich	2
1.2.1	Finanzwirtschaft & Zahlungsströme	3
2	Ressourcenbereitstellung & Wettbewerbsfähigkeit	3
2.1	Gegenstandsbereich & Ziele betrieblicher Leistungserstellung	3
2.1.1	Betriebliche Leistungserstellung als Kombinationsprozess	3
2.1.2	Ziele & Zielkonflikte produktionswirtschaftlicher Betätigung	4
2.2	Ressourcenbereitstellung als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil	5
2.2.1	Produktionssysteme(-verfahren)	5
2.2.2	Produktionsfunktion und Produktionsmodelle	5
2.2.3	Produktionskonzepte und - strategien	6
3	Finanzmanagement	7
3.1	Finanzierung & Wettbewerbsfähigkeit	7
3.1.1	Zahlungsstrom, Finanzierungsmaßnahme, Kapitalveränderung	7
3.1.2	Zahlungsbeziehungen, Finanzierungsform, Finanzierungsverträge	8
3.1.3	Optimale Finanzierung & Wettbewerbsfähigkeit	9
3.2	Bereitstellung finanzieller Ressourcen	9
3.2.1	Formen der Finanzierung	9
3.3	Finanzierungsplanung	10
4	Personalmanagement	11
4.1	Personal & Wettbewerbsfähigkeit	11
4.1.1	Personalwirtschaftliches Handeln	11
4.1.2	Instrumentenebene personalwirtschaftlichen Handelns	12
4.1.3	Zielebene personalwirtschaftlichen Handelns	12
4.1.4	Erfolgsebene personalwirtschaftlichen Handelns	12
4.1.5	Elementarkategorien personalwirtsch Handelns (Zusammenfassung)	13
4.2	Disposition des Personalpotentials	13
4.2.1	Personalbedarf	13
4.2.2	Personalrekrutierung und -auswahl	13
4.2.3	Einsatz & Disposition des Personals	14
4.2.4	Personalentwicklung	15
5	Innovationsmanagement	16
5.1	Technologischer Wandel & Wettbewerbsfähigkeit	16
5.1.1	Optimale Ergiebigkeit der Betriebsmittel	16
5.1.2	Forschung, Entwicklung und Innovation	17
5.1.3	Aufgaben in der Forschung und Entwicklung	17
5.1.4	Dimensionen der Innovation	17
5.1.5	Aufgaben & Ziele des Innovationsmanagements	18
5.1.6	Innovation und Wettbewerbsfähigkeit	19
5.2	Strategische Forschungs- und Entwicklungsplanung	20
5.2.1	Phasenschema des Innovationsmanagements	20
5.2.2	Instrumente der strategischen F+E Planung	22
5.2.3	Sicherung des Innovationswissens	23
5.3	Innovationsprozesse als Managementaufgabe	23

1 Ressourcen, Prozesse und Ziele betrieblicher Leistungserstellung

1.1 Leistungsbereich(Produktion)



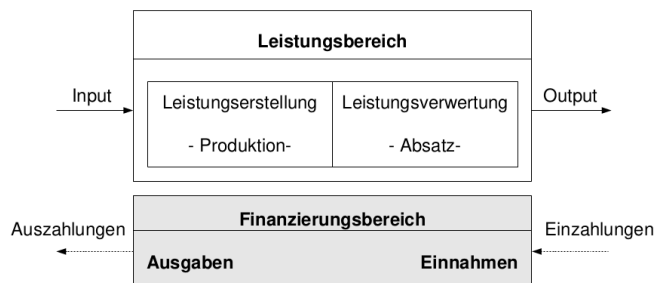
1.1.1 Produktion, Produktionsfaktoren, Produktionswirtschaft

Produktion = der industrielle Abbau von Material, dessen Be- und Verarbeitung und die Ausführung von Dienstleistungen; ist die methodische Umwandlung von Produktionsfaktoren in Produkte im Rahmen von bestimmten Produktionsverfahren

Produktionsfaktoren = sind die in der Produktion eingesetzten materiellen und immateriellen Güter, durch deren Gebrauch & Verbrauch neue Sachgüter & Dienstleistungen (Services) entstehen; Produktionsmittel nach Gutenberg = Betriebsmittel, Werkstoffe, (objektbezogene/dispositive) Arbeitsleistungen

Produktionswirtschaft = Aufgabe der Produktionswirtschaft ist die Planung, Durchführung & Kontrolle der industriellen Leistungserstellung, um wirtschaftliche Produktionsstrukturen zu erreichen & zu sichern

1.2 Finanzierungsbereich



Finanzierung ist sowas wie eine Beanspruchung unter Versprechen auf Erfüllung

- betriebliche Finanzierung umfasst Beschaffung und Rückzahlung finanzieller Mittel und damit verbunden die Gestaltung der Beziehungen zw Unternehmen und Kapitalgebern
- *Finanzierungsmaßnahmen* beginnen mit Einzahlung an das Unternehmen, worauf Auszahlungen in späteren Perioden Folgen (Passivseite der Bilanz)
- Gesamtheit aller Finanzmittel eines Unternehmens wird als Kapital bezeichnet

Investition ist sowas wie Verzicht in der Hoffnung auf Belohnung

- zielgerichteter Einsatz von finanziellen Mitteln zur Erwirtschaftung von Erträgen
- *Investitionsmaßnahmen* beginnen mit Auszahlung an das Unternehmen, auf die Einzahlungen in späteren Perioden folgen (Aktivseite der Bilanz)

1.2.1 Finanzwirtschaft & Zahlungsströme

Monetärer Kapitalbegriff = im Unternehmen eingesetzte Zahlungsmittel

Finanzierung ist die Kapitalbeschaffung für die jeweilige Unternehmung. Die **Finanzwirtschaft** umfasst diese Kapitalbeschaffung und -verwendung in der Unternehmung. Zu den finanzwirtschaftlichen Zielen gehört die Erreichung eines *finanzwirtschaftlichen Gleichgewichts*, das bedeutet die Sicherung der dispositiven Liquidität, sowie die Sicherung der strukturellen Liquidität.

Die Funktion des **Finanzmanagements** ist die zielgerichtete Gestaltung der betrieblichen Finanzwirtschaft. Dazu zählt hauptsächlich die aktive Gestaltung der Kapitalzuführung & des Kapitalentzugs.

Monetäre Zielgrößen

- Zahlungsmittelbestand = Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten; Einzahlung, Auszahlung
- Geldvermögen = Zahlungsmittelbestand + Forderungen - Verbindlichkeiten; Einnahme, Ausgabe
- Gesamtvermögen = Gewinn + Verlustrechnung; Ertrag, Aufwand
- Betriebsnotwendiges Vermögen = Kosten- und Leistungsrechnung; Ertrag, Aufwand

2 Ressourcenbereitstellung & Wettbewerbsfähigkeit

2.1 Gegenstandsbereich & Ziele betrieblicher Leistungserstellung

2.1.1 Betriebliche Leistungserstellung als Kombinationsprozess

"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)

Beim Input der betrieblichen Leistungserstellung unterscheidet man zwischen Potential- und Repetierfaktoren

	Repetierfaktoren (Verbrauch)
Charakteristik	gehen im Produktionsprozess physisch & mengenmäßig unter
Bestimmung des Werteverzehrs	i.d.R leicht zu bewerten & zuzuordnen
Teilbarkeit	i.d.R beliebig teilbar
Beispiele	Werkstoffe, Energie
	Potentialfaktoren (Gebrauch/Bestand)
Charakteristik	stellen längerfristig verfügbare Nutzungspotentiale bereit
Bestimmung des Werteverzehrs	schwer bestimmbar, Unsicher in der Zuordnung zB technischer Verschleiß
Teilbarkeit	i.d.R nicht beliebig teilbar
Beispiele	materiell: maschinelle Anlagen, Gebäude; immateriell: Rechte (Patente, Lizenzen), tec

→ Ziele in dem obigen Kombinationsprozess: Beim Input ist die Verbesserung des Faktoreinsatzes, also eine Erhöhung der Produktivität das Ziel. In der Transformation bzw dem Throughput ist eine Steigerung der Ausbringungsmenge bzw eine maximale Kapazitätsauslastung, sowie eine Verkürzung der Durchlauf- oder Produktionszeiten und eine Minimierung der Produktionskosten das Ziel. Im Output wird die Steigerung des Qualitätsniveaus + der Zuverlässigkeit, sowie die Verbesserung der Arbeitsbedingungen oder des Umweltschutzes als Ziel anvisiert.

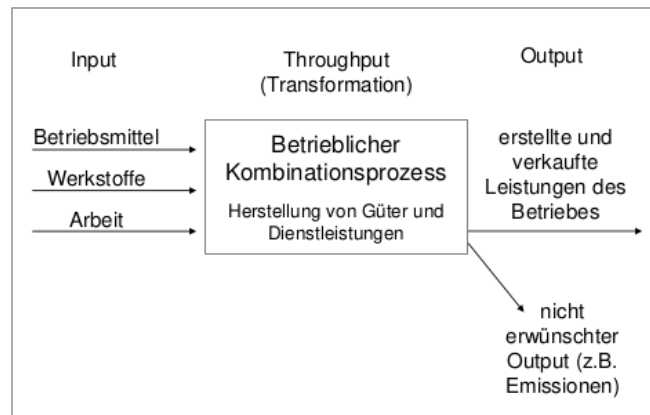


Figure 1: Produktion als Kombinationsprozess

2.1.2 Ziele & Zielkonflikte produktionswirtschaftlicher Betätigung

1. Inhaltliche Ziele & Zielkonflikte Man kann inhaltlich zwischen dem Wertziel Produktivität, dem Humanziel Flexibilität und dem Sachziel Qualität unterscheiden. Die Zielbeziehungen dieser Ziele sind indifferent, komplementär und/oder konkurrierend.



Figure 2: Inhaltliche Zielbeziehungen

2. Unternehmensbeteiligte & Interessenkonflikte Innerhalb des Unternehmens kann es zu diversen Konflikten & Spannung zwischen den verschiedenen Beteiligten kommen.

Ziele/Interessen der jeweiligen Unternehmensbeteiligten:

- Kapitalgeber: Rentabilität des eingesetzten Kapitals
- Mitarbeiter: ihrem Leistungsbeitrag entsprechende Anreizstrukturen (Entlohnung)
- Lieferanten/Kunden: Absatzsicherheit, Liefersicherheit, Qualität und Liquidität

- Öffentlichkeit: Nachhaltigkeit, Transparenz

3. Sachliche Ziele produktionswirtschaftlicher Betätigung

Produktionsziele: Aus dem produktionswirtschaftlichen Sachziel der Herstellung von Gütern und/oder Dienstleistungen nach Mengen-, Zeit- und Qualitätskriterien leiten sich die produktionswirtschaftlichen Teilziele ab.

- Bestimmung von Anspruchsniveaus
- Abbildung von Wirkungszusammenhängen

Produktionsstrategien: Das Produktionssystem wird durch strategische Maßnahmen in die Lage versetzt, seine Potenziale so aufzubauen, dass sie den zukünftig auftretenden Anforderungen gerecht werden (SWOT-Analyse).

Produktionspolitik: Die auf die Produktionsebene "heruntergebrochenen" Ziele des Unternehmens finden in der Produktionspolitik ihre Gestaltungs- und Entscheidungsmodelle

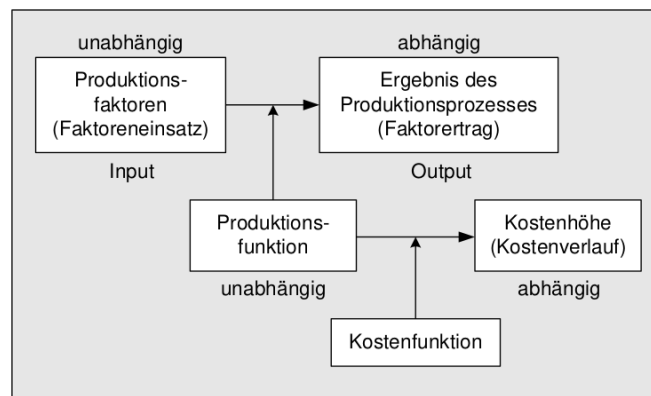
2.2 Ressourcenbereitstellung als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil

2.2.1 Produktionssysteme(-verfahren)

In einer gegebenen Situation wird aus allen möglichen Produkten & Dienstleistungen ein **Produktionsprogramm** zusammengesetzt (Zielfunktion). Bei der betriebswirtschaftlichen Analyse des Produktionsprozesses sind alle Situationen & Veränderungsmöglichkeiten zu betrachten, die auf die Zielfunktion und die Nebenbedingungen einwirken.

Das **Produktionsverfahren** bezeichnet die organisatorische & technologische Art, in welcher ein Betrieb Produktionsfaktoren kombinieren und wie er diesen Prozess durchführt.

2.2.2 Produktionsfunktion und Produktionsmodelle



Beispiel einer Produktionsfunktion: $x = f(r_1, r_2, r_3)$

Kombinationsprinzip:

Zur betrieblichen Leistungserstellung in einer Periode x (= Ausbringungsmenge/Output) sind alle drei Einsatzfaktoren (resources) r_1 (= Verbrauch Werkstoff/Menge), r_2 (= Einsatz Arbeitsstunden), r_3 (= Einsatz Maschinenstunden) notwendig. Ist einer dieser Faktoren 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.

1. Produktionstheoretische Grundbegriffe

- **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 z

2. Kostenfunktion: Bewertung des Faktoreinsatzes $\$K = f(x)\$$

- **Kosten/Gesamtkosten** = Die mit Preisen bewertete Faktoreinsatzmengen, die während einer Rechnungsperiode in Abhängigkeit von dem Beschäftigungsgrad 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** = Kosten der Betriebsbereitschaft, unabhängig von der tatsächlichen Leistung, zB Zinsen, Mieten, Abschreibungen
 - **Nutzkosten/Leerkosten** = Abgrenzung der Kostenwirkungen der nicht beanspruchten Kapazitäten
- **Variable Kosten** = Kosten in Abhängigkeit von der tatsächlichen Leistung (proportionale, degressive, progressive Kostenverläufe)

3. Grundlegende Kritikpunkte

- mangelnde Untersuchung der Dynamik & 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

2.2.3 Produktionskonzepte und - strategien

- Qualitätsorientierung
- Best-practice Orientierung
- Lernende Organisation
- Mitarbeiter-orientierte Prozesse
- nicht imitierbare Ressourcen wie bswp Patente, besonders einzigartige Standpunkte oder Assets sind wertvollere Ressourcen als leicht imitierbare Ressourcen wie bswp Cash oder Rohstoffe → Generierung nicht-imitierbarer Produktionsfähigkeiten

- Identifikation oder Entwicklung geschützter Ressourcenpositionen

3 Finanzmanagement

Funktion des Finanzmanagement ist die zielgerichtete Gestaltung der betrieblichen Finanzwirtschaft:

- aktive Gestaltung der Kapitalzuführung und des Kapitalentzugs
- eher passive Gestaltung der internen Finanzbewegungen
- bezeichnet auch die mit den Managementaufgaben Finanzierung & Finanzwirtschaft verantwortlich betrauten Mitglieder einer Organisation

3.1 Finanzierung & Wettbewerbsfähigkeit

Ziel der Finanzwirtschaft ist die Erreichung des finanzwirtschaftlichen Gleichgewichts

3.1.1 Zahlungsstrom, Finanzierungsmaßnahme, Kapitalveränderung

- **klassischer Kapitalbegriff** = Kapital ist die abstrakte Wertsumme der Bilanz; Kapital zeigt die Herkunft der Werte des Unternehmens an, unterteilt in Eigen- und Fremdkapital
- **monetärer Kapitalbegriff** = Kapital sind im Unternehmen eingesetzte Geldmittel

Finanzwirtschaft umfasst die Kapitalbeschaffung und -verwendung der Unternehmung

1. Kapitalströme

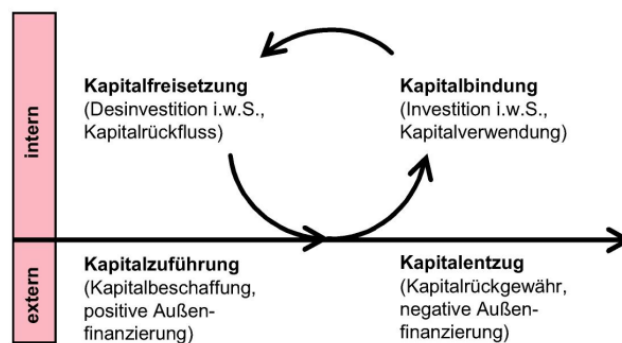


Figure 3: Kapitalveränderung als Strömungsgröße

- Kapitalbindung (oder -verwendung)
- Kapitalfreisetzung (oder -rückfluss)
- Kapitalzuführung (oder -beschaffung)
- Kapitalentzug (oder -abfluss)

2. Finanzielles Gleichgewicht

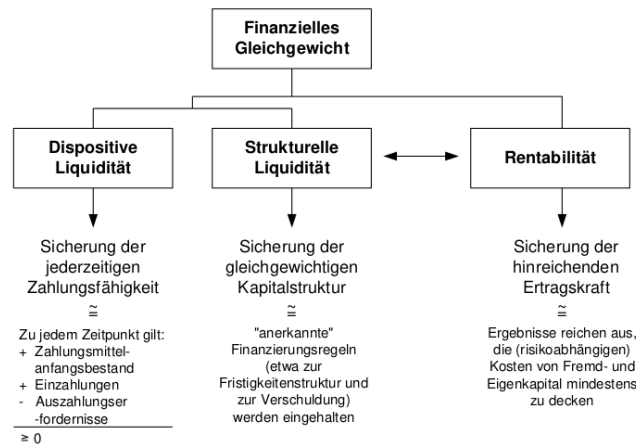


Figure 4: Komponenten des finanziellen Gleichgewichts

3.1.2 Zahlungsbeziehungen, Finanzierungsform, Finanzierungsverträge

1. Zahlungsbeziehungen F.14 II_{Finanzmnfgm1.pdf}

2. Herkunft von Finanzmitteln **Außenfinanzierung** → = **Kapitalzuführung**

- finanzielle Mittel oder geldwertäquivalente Vermögensgegenstände werden dem Unternehmen *explizit* von auf Finanzierungsmärkten (also *außerhalb*) operierenden Financiers zur Verfügung gestellt
 - Geldmarkt: Finanzmittel mit kurzer Laufzeit (zB Bank-, Kunden-, Lieferantenkredite)
 - Kapitalmarkt: Finanzmittel mit mittlerer & längerer Laufzeit (zB Darlehen, Hypotheken, Anleihen, Beteiligungen)

Innenfinanzierung → = **Kapitalfreisetzung**

- finanzielle Mittel die dem Unternehmen in Form eines (positiven) Saldos zwischen Einzahlungen aus Nicht-Finanzierungsmärkten & Auszahlungen an diese Märkte in einer Periode zugeflossen sind, werden am Verlassen des Unternehmens gehindert (*innerhalb*)
 - der finanz. Überschuss wird als Cash-Flow bezeichnet und drückt die Innenfinanzierung eines Unternehmens aus

3. Finanzierungsverträge Ein Finanzierungsvertrag hält die Bedingungen fest zu denen ein Unternehmen finanzielle Mittel beschafft:

- Höhe & Zeitpunkt
- Sicherheitsgrad der Zahlungen

Es gibt 3 Formen von Finanzierungsverträgen:

- (a) Unbedingter Finanzierungsvertrag Das Unternehmen leistet bestimmte, vertragliche fixierte Zins- und Tilgungszahlungen immer & unter allen Umständen an den Geldgeber (zB standardisierter Kreditvertrag)
- (b) Bedingter Finanzierungsvertrag Das Unternehmen leistet präzisierte Zahlungen an den Geldgeber, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind (zB positiver Jahresabschluss bei Gewinnobligationen, Genusscheinen, Stamm- oder Vorzugsaktion)
- (c) Sicherungsvertrag Das Unternehmen vereinbart Maßnahmen zur Besicherung der Finanzierungsmaßnahme sowie zu Informations- und Kontrollrechten des Geldgebers

3.1.3 Optimale Finanzierung & Wettbewerbsfähigkeit

Es gibt Probleme beim Erreichen des Ziels der optimalen Finanzierung. Die Konsequenzen von Investitionsprogrammen & Finanzierungsverträgen sind für Eigentümer & Gläubiger nicht vollständig bekannt, außerdem sind ihre Erwartungen unterschiedlich. Finanzierung kann außerdem Hinblick auf verschiedene andere Ziele/Faktoren betrachtet werden:

1. Finanzierung & Liquidität Sicherung der Zahlungsfähigkeit innerhalb eines gegebenen Planungszeitraums
2. Finanzierung & Rentabilität Konsistente Aussagen zum erwarteten Erfolg investierter Mittel / im Vergleich von Planungszeitraum / ggü dem Kapitalmarkt
3. Finanzierung & Risiko Prognose des Eintritts des erwarteten Erfolgs investierter Mittel (Eintrittswahrscheinlichkeit) / Finanzierungsverträge zur Risikoteilung bei Eigen- und Fremdfinanzierung

II_{Finanzmanagement2.pdf} -> F.6 Zusammenfassung

3.2 Bereitstellung finanzieller Ressourcen

3.2.1 Formen der Finanzierung

Herkunft der Finanzmittel/Rechtsstellung des Kapitalgebers	Eigenfinanzierung (Eigentümer)	Fremdfinanzierung
Außenfinanzierung	Beteiligungsfinanzierung	Kreditfinanzierung
Innenfinanzierung	Selbstfinanzierung (insbs. aus Gewinnen)	Sonstige (insb. Bankkredit)

Beteiligungsfinanzierung = Finanzierung durch (bisherige oder neue) Eigentümer

- Eigenkapital (von außen zugeführt oder entsprechende Sacheinlagen der Eigentümer)
- Beteiligungskapital
 - Beschaffung von Eigenkapital durch Aufnahme neuer Teilhaber (Gesellschafter) bei nicht emissionsfähigen Unternehmen
 - Beschaffung von Eigenkapital bei emissionsfähigen Unternehmen (Stammaktie/Vorzugsaktie/Genussschein)

Kreditfinanzierung = Finanzierung durch externe Kapitalgeber (Gläubiger)

- Formen der langfristigen Kreditfinanzierung über den Kapitalmarkt
 - Schuldverschreibung, Industriedarlehen
 - Schuldscheindarlehen, Investitionsdarlehen
- Formen der kurzfristigen Kreditfinanzierung über den Geldmarkt
 - Bank-/Handels-/Lieferantenkredite
- Sonderformen
 - Factoring, Leasing

Vergleichskriterium	Beteiligungsfinanzierung	Kreditfinanzierung
Anspruchsgrundlage	Quotenanteil	Nominalanspruch
Erfolgsanspruch	erfolgsabhängig/variabel	erfolgsunabhängig/kontraktbestimmt
Befristung	Nein	Ja
Haftung	Ja zumindest begrenzt	Nein
Leitung	Ja zumindest begrenzt	Nein

1. Wahl der optimalen Finanzierung **Finanzierung & Risiko/Chance**

- Financiers werden - unter sonst gleichen Bedingungen - eine Finanzierung umso besser einschätzen, je sicherer die in Aussicht gestellten Renditen sind
 - Risiko/Chance kann gleichgesetzt werden mit der Möglichkeit des Eintreten eines ggü dem Erwartungswert nachteiligen/vorteilhaften finanz. Ereignisses/Ergebnisses
 - Risiko/Chance liegt dann vor, wenn eine eingetretene Nettoeinzahlung (finanzielles Ergebnis) unterhalb/oberhalb des eingesetzten Kapitals liegt

Liquidität (finanz. Gleichgewicht)

- ein Unternehmen ist liquide (zahlungsfähig), wenn es in der Lage ist, seinen Zahlungsverpflichtungen innerhalb eines gegebenen Planungszeitraums jederzeit vertragskonform nachzukommen
 - Zahlungsfähigkeit = Zahlungsvermögen > Zahlungsverpflichtungen
- *Risiko der Liquidität*: Aufrechterhaltung der Liquidität ist eine notwendige Voraussetzung für den Fortbestand eines Unternehmens. Aktuelle oder drohende Zahlungsunfähigkeit oder eine Überschuldung sind Gründe für eine Insolvenz

Rentabilität

- Rentabilität spiegelt das Ergebnis unternehmerischer Tätigkeit wieder, in dem der finanzwirtsch. Erfolg in Relation zum eingesetzten Kapital gesetzt wird
 - Eigenkapital, Gesamtkapital, Umsatz
- *Risiko der Rentabilität*: zur zukunftsgerichteten Begründung von Entscheidung ist mit Erwartungswerten zu rechnen, die an Bedeutung verlieren, je größer die Unsicherheit ist

3.3 Finanzierungsplanung

1. Begriff & Arten der Liquidität Ein Unternehmen ist *liquide* (zahlungsfähig), wenn es in der Lage ist, seinen Zahlungsverpflichtungen innerhalb eines gegebenen Planungszeitraums jederzeit vertragskonform nachzukommen. Die Aufrechterhaltung der Liquidität ist eine notwendige Voraussetzung für den Fortbestand eines Unternehmens. Aktuelle oder drohende Zahlungsunfähigkeit oder eine Überschuldung sind Gründe für eine Insolvenz.

Arten der Liquidität:

- güterwirtschaftliche Liquidität
- verliehene Liquidität
- zukünftige Liquidität
- antizipierte Liquidität

Messung von Liquidität:

- Beurteilung anhand der Liquiditätsgrade & der Struktur von Kapitalbindung und -bereitstellung (horizontale Kapitalstruktur = Vergleich von Vermögen und Kapitalstruktur), sowie anhand des Verschuldungsgrads (vertikale Kapitalstruktur = Vergleich von Eigen- und Fremdkapital)
- Beurteilung auf der Basis von Finanzplänen

4 Personalmanagement

4.1 Personal & Wettbewerbsfähigkeit

Das Ausgangsproblem dreht sich um die optimale Ergiebigkeit menschlicher Arbeitsleistung (Gutenberg).

Kategorien/Ebenen personalwirtschaftlichen Handelns:

- Zielebene = Verfügbarkeit & Wirksamkeit von Personal
- Instrumentenebene = Selektion personalwirtschaftlicher Maßnahmen (Instrumente/Ergebnisse) und ihre Wirkungen (intendiert / nicht intendiert)
- Erfolgsebene = Management der Humanressourcen und Unternehmenserfolg

4.1.1 Personalwirtschaftliches Handeln

Geht man davon aus, dass ein bestimmter personalwirtschaftlicher Zweck prinzipiell durch verschiedene Handlungen erreicht werden kann, dass außerdem eine bestimmte Handlung prinzipiell verschiedenen personalwirtschaftlichen Zwecken dienen kann und dass schließlich Handlungen auch 'nicht-bezweckte'(nicht-intendierte) Wirkungen hervorrufen können, so werden *Wahlprobleme* sichtbar, die sich mit Hilfe von elementaren *Kategorien* charakterisieren lassen.

Personalwirtschaftl. Probleme entstehen, wenn Unternehmer andere Personen zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs in einer Weise in Dienst stellen dass diese bestimmte Dispositionsbefugnisse über ihre Arbeitskraft gegen eine festgelegte Vergütung direkt oder indirekt auf den Unternehmer übertragen.

Problemkategorien:

- Herstellung & Sicherung der Verfügbarkeit *über* Personal (**Disponibilität**)
 - menschliche Arbeitskraft ist ein knappes "Gut"
 - menschliche Arbeitskraft wird in versch Qualität nachgefragt & angeboten
 - der Bedarf des Betriebes an Personal verändert sich quantitativ und/oder strukturell
 - eine zu einem bestimmten Zeitpunkt gegebene Ausstattung eines Betriebes mit Personal unterliegt im Zeitablauf quantitativen und/oder strukturellen Veränderungen, die nicht durch betriebliche Dispositionen induziert werden
- Herstellung & Sicherung der Verfügbarkeit *des* Personal (**Funktionalität**)
 - Ansprüche an das Verhalten des Personals sind je nach Situation bzgl ihres konkreten Inhalts und ihres relativen Gewichts unterschiedlich
 - Personal wird idR aufgrund von Selbstdarstellung, Fremdeinschätzung & Verhaltensstichproben ausgewählt, deren Aussagebereich beschränkt und deren Aussagekraft häufig gering sind
 - die Annahme, das sich die Arbeitskräfte mit den Verhaltensansprüchen der Organisation identifizieren, trifft im Regelfall weder für die Verhaltensansprüche noch für alle Angehörigen eines Betriebs in gleicher Weise zu
 - die Erfüllung von Verhaltensansprüchen muss den Mitarbeitern möglich sein

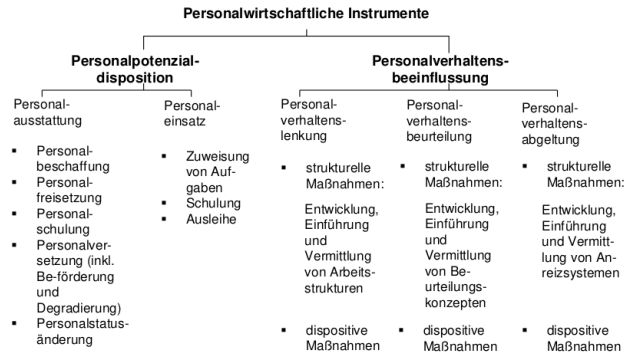


Figure 5: Instrumentenebene personalwirtschaftlichen Handelns

4.1.2 Instrumentenebene personalwirtschaftlichen Handelns

4.1.3 Zielebene personalwirtschaftlichen Handelns

- Individuelle Schutzrechte
 - Schutz des Arbeitsverhältnisses (zB Kündigungsschutz)
 - Schutz der Gesundheit (zB Emissionschutz, Arbeitsschutz)
 - besondere Schutzrechte (zB für gefährdete Mitarbeitergruppen)
- Arbeitsrechtliche Mitbestimmung
 - Beteiligung bei sozialen & personellen Entscheidungen
 - Informations-, Beratungs-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte
 - Interessenvertretung durch Betriebsrat, Jugendvertretung, Wirtschaftsausschuss oä
- Unternehmerische Mitbestimmung
 - Mitwirkungsrechte bei unternehmerischen Entscheidungen

4.1.4 Erfolgsebene personalwirtschaftlichen Handelns

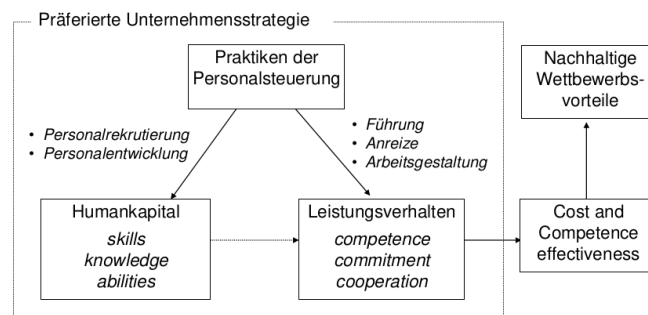


Figure 6: Management der Humanressourcen & Unternehmenserfolg

Probleme, Ziele, Zwecke	Substanzziel: Herstellung und Sicherung der <ul style="list-style-type: none"> ■ Verfügbarkeit von Personal (Disponibilität) ■ Wirksamkeit von Personal (Funktionalität) ■ Bedingung: technisch machbar, rechtlich zulässig, sozial vertretbar, ökonomisch vernünftig Formalziel: <u>sowohl</u> Betriebsziele <u>als auch</u> Mitarbeiterziele
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> ■ Disposition von Personalpotential ■ Beeinflussung des Personalverhaltens ■ Personalverwaltung / Personalverhandlung
Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intendierte / nicht-intendierte Wirkungen ■ Funktionale Äquivalenz personalwirtschaftlicher Instrumente
Bedingungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Extern / intern - Kontextuell / situativ ■ Faktisch / normativ – Generell / speziell ■ Grad der Beeinflussbarkeit / Grad der Prognostizierbarkeit

Figure 7: Instrumentenebene personalwirtschaftlichen Handelns

4.1.5 Elementarkategorien personalwirtsch Handelns (Zusammenfassung)

4.2 Disposition des Personalpotentials

4.2.1 Personalbedarf

Der *Personalbedarf* einer Organisation umfasst - nach geforderten Qualifikationsstrukturen - gruppiert die Gesamtheit, die zur Wahrnehmung aller dispositiven & exekutiven Aufgaben in allen Bereichen und auf allen Ebenen einer Organisation benötigt werden.

Primärdeterminanten:

- periodenbezogenes Leistungsprogramm eines Betriebes
- Arbeitszeitbedarf pro Leistungseinheit (Arbeitskoeffizient) bzw pro zu bedienender Bestandseinheit (Besetzungskoeffizient)
- verfügbare Arbeitszeit der Arbeitskraft pro Periode

Sekundärdeterminanten:

- Angebots-/Nachfrageverhältnis, Technologie (zB Automatisierungsgrad), Grad der Arbeitsteilung
- Anforderungsprofile/Stellenbeschreibungen

Verfügbarkeit des Personals → Dispositionsabhängigkeit der Bestimmung & Deckung des Personalbedarfs

4.2.2 Personalrekrutierung und -auswahl

Anwerbung

- Zweck = Herstellung von Kontakten zu potentiellen Bewerbern, Personalmarketing (Arbeitgeberimage)
- Funktionen = Information, Motivation, Vorselektion
- Methoden = passiv, aktiv (zB Stellenanzeigen, elektr. Jobbörsen)

Auswahl

- Zweck = Identifikation der Eignung von Bewerbern für eine zu besetzende Stelle/Position, Screening-Strategie
- Phasen = Vorauswahl, Auswahl
- Methoden = Eignungstest, Assessment Center, Auswahlgespräch

Einstellung

- Zweck = Vereinbarungen zum Arbeitsverhältnis und zur Arbeitsleistung
- Inhalt = Kompetenzabgrenzung, Arbeitsbedingungen, berufliche Entwicklungsperspektiven
- impliziter Vertrag = Vereinbarung von Rechten & Pflichten auf der Basis stillschweigender Übereinkünfte

Eingliederung

- Zweck = Einführung des Mitarbeiters in das Arbeits-/Aufgabenfeld
- Inhalt = bereichsübergreifende, fachliche, soziale Eingliederung

Berufsbezogenes Integritätsprofil als Profil/Einschätzung der Eignung. Baumquerschnittsdiagramm mit verschiedenen Charaktereigenschaften wie Gelassenheit, Vertrauen, Zuverlässigkeit, Verzicht auf Rechtfertigung etc.

Einstellungsinterviews

unstrukturiertes Interview:

- Annahmen über Menschenkenntnis
- Unterstützung von Stereotypen
- Annahmen über ideale Persönlichkeit
- hohe Wirkung von non-verbalem Verhalten

strukturiertes Interview:

- anforderungsbezogene Gestaltung
- Interviewverlauf und Fragenabfolge sind strukturiert
- Verwendung validierter/bewährter Merkmale
- Information & Entscheidung sind getrennt (Beratungszeit)
- mehrere unabhängige & kompetente Beurteiler sind beteiligt

Phasen	Inhalt	Methodische Unterstützung
1. Kontakt- und Aufwärmphase	<ul style="list-style-type: none"> • informelle Unterhaltung • Vorstellung, Gesprächsablauf 	<ul style="list-style-type: none"> • keine Beurteilung
2. Hauptphase • Selbstvorstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Erläuterung persönlicher und beruflicher Entwicklungsperspektiven 	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung anhand von Anforderungskriterien • Einsatz mehrstufiger Skalen
3. • Freies Gespräch	<ul style="list-style-type: none"> • offene Fragen an den Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • summarische Eindrucksbeurteilung
4. • Biographische Fragen	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungsfragen anhand v. Anforderungsanalysen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz mehrstufiger Skalen
5. • Tätigkeitsinformationen	<ul style="list-style-type: none"> • Information über zukünftige Aufgaben 	
6. • Situative Fragen	<ul style="list-style-type: none"> • ereignis-/situationsbezogene Fragen: Was würden Sie tun, wenn ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Sammlung kritischer Ereignisse • Festlegung von Ankerantworten • Einsatz mehrstufiger Skalen
7. Schlußphase	<ul style="list-style-type: none"> • Fragen des Mitarbeiters • Zusammenfassung / Vereinbarungen 	

Figure 8: Multimodales Interview

4.2.3 Einsatz & Disposition des Personals

Einsatz von Personal

- Zweck = Übertragung von Aufgaben oder Stellen an die vorhandenen/verfügbaren Arbeitskräfte
- Methode = Zuordnung von Anforderungsprofilen und Fähigkeitsprofilen auf der Basis von Mindestwerten (Cut-Off Methode) oder (gewichteten) Ähnlichkeiten (Profilvergleichsmethode)

Segmentierung des Personals

- Differenzierung der Verfügbarkeit des Personals nach spezifischen Beschäftigungs-, Arbeits- und Entgeltbedingungen
- Stammebelegschaft = internes Arbeitsmarktsegment
- Randbelegschaft = externes Arbeitsmarktsegment (Manövriermasse für quantitative Anpassungen des Personalbestands)

Personalplanung als Disposition → die Aufgabe der Personalplanung ist es, den Personalbedarf, den Personaleinsatz und die Personalausstattung - unter Beachtung der für den Personalsektor geltenden Restriktionen - optimal im Sinne der betrieblichen Ziele aufeinander abzustimmen

4.2.4 Personalentwicklung

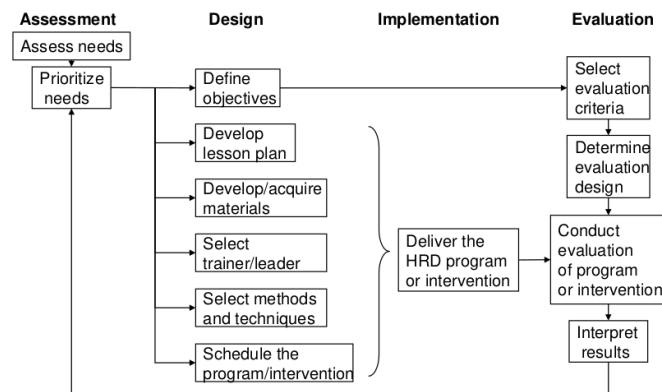


Figure 9: Grundmodell der Personalentwicklung

Beeinflussung des Personalverhaltens nicht klausurrelevant!

Ansprüche als Kriterium der Verhaltensbeeinflussung:

Beeinflussung des Personalverhaltens

- Zweck = Durchsetzung von Ansprüchen der Organisation an das Personalverhalten (Verhaltens Erwartung)
- Inhalt = Aufforderung, sich in einer bestimmten Art & Weise zu Verhalten (Anspruchskonformität des Verhaltens)

Inhaltsklassen organisationaler Ansprüche

- Funktional = Verhaltens Erwartungen, die sich auf die Arbeitsaufgaben und die Arbeitsergebnisse beziehen (→ Qualitätsansprüche, Gestaltungsansprüche)
- Extrafunktional = Verhaltens Erwartungen, die sich insbes auf das Sozialverhalten beziehen (→ Höflichkeit, Ehrlichkeit, Pünktlichkeit)
- Situationsabhängigkeit von Verhaltens Erwartungen

Maßnahmen zur Verhaltensbeeinflussung

- Verhaltenslenkung
- Verhaltensbeurteilung
- Verhaltensabgeltung

Strukturelle Maßnahmen zur Beeinflussung des Personalverhaltens

- strukturelle Maßnahmen = Arbeitsstruktur, Beurteilung, Anreize

- Entlohnung als Anreiz

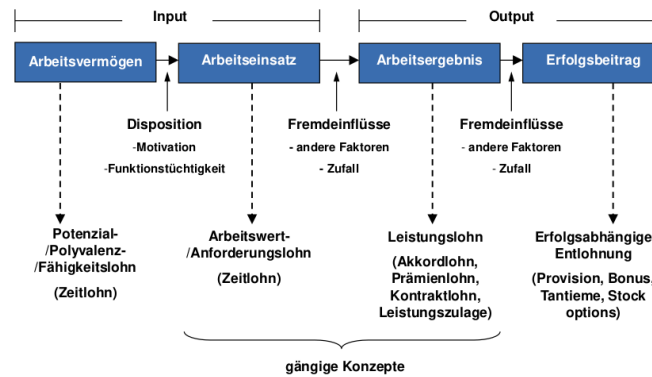


Figure 10: Bemessungsgrundlagen & Formen der Entlohnung

Dispositive Maßnahmen zur Beeinflussung des Personalverhaltens

- dispositive Maßnahmen = Beeinflussung durch situationsabhängiges Führungsverhalten
- Führungskonzept, Situation und Führungserfolg
 - Kontingenzmodell der Führung nach Fiedler
 - Situative Führungstheorie nach Hersey/Blanchard

III_{Personalmanagement3.pdf} F.13 Zsmfassung

5 Innovationsmanagement

5.1 Technologischer Wandel & Wettbewerbsfähigkeit

- Ausgangsproblem = Optimale Ergiebigkeit der Betriebsmittel
- Technischer Fortschritt & Innovationsmanagement
 - Grundkategorien: Forschung, Entwicklung, Innovationsmanagement
 - Aufgaben der Forschung, Entwicklung & Konstruktion
 - Aufgaben & Ziele des Innovationsmanagements
- Innovation & Wettbewerbsfähigkeit
 - Wettbewerb um F+E-Leistungen
 - Erfolgsfaktoren von Innovationen

5.1.1 Optimale Ergiebigkeit der Betriebsmittel

Betriebsmittel sind die gesamte technische Apparatur, deren sich ein Unternehmen bedient, um Sachgüter herzustellen oder Dienstleistungen bereitzustellen. Hinsichtlich der *technischen Basis* kann man das Leistungspotential der Betriebsmittel abhängig vom *Grad der Modernität*, *Grad der Abnutzung* und dem *Zustand an Betriebsfähigkeit* feststellen.

Technische Eignung

- = das Verhältnis zwischen der vom Betriebsmittel verlangten & der mit ihm tatsächlich erzielbaren Leistung

- *Wirkungsgrad*: Maximalkapazität, Minimalkapazität, Optimalkapazität, Kapazitätsreserven
- *Auslastungsgrad*: Ausschöpfung des qualitativen Leistungspotentials
- *Flexibilitätsgrad*: Universalmaschinen, Sondermaschinen, betriebstechnische Elastizität/Umstellungsaufwand

5.1.2 Forschung, Entwicklung und Innovation

Technischer Fortschritt bezeichnet die Veränderung und zugleich technische Verbesserung von Produktionsfaktoren, Produktionsprozessen und Produkten → Aufrechterhaltung der technologischen Wettbewerbsfähigkeit.

Forschung und *Entwicklung* beschreibt die systematische Gewinnung neuer wissenschaftlicher und technischer Erkenntnisse, mit deren Hilfe die unternehmerischen Ziele besser als bisher erreicht werden.

- Grundlagenforschung, angewandte Forschung
- Forschung, Entwicklung + Konstruktion

Eine *Innovation* bezeichnet eine technische Verbesserung von Produktionsfaktoren, Produktionsprozessen und Produkten, die einen Neuheitswert besitzt und für deren Angebot eine Nachfrage besteht.

5.1.3 Aufgaben in der Forschung und Entwicklung

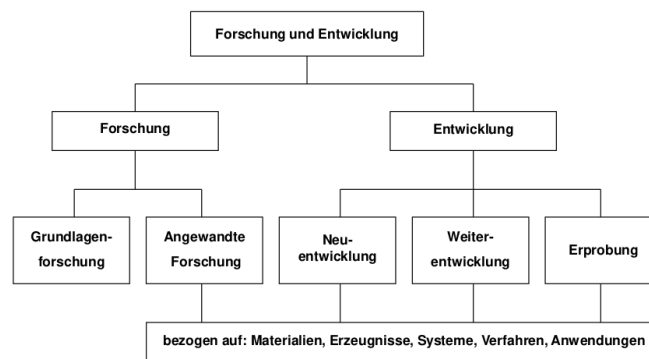


Figure 11: Aufgabenfelder

5.1.4 Dimensionen der Innovation

Wenn in der Betriebswirtschaftslehre von *Innovationen* gesprochen wird, sind allgemein Veränderungen gemeint, die einen Neuheitswert (eine Neuartigkeit) besitzen. Mit Innovationen wird sowohl der Prozess als auch sein Ergebnis bezeichnet, wofür die Eigenschaft der Neuartigkeit zutrifft.

- qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich ggü einem Vergleichszustand "merklich" unterscheiden
 - Produktinnovationen, Produktionsverfahreninnovationen, Anwendungsinnovationen
 - Marktinnovationen (Erschließung neuer Märkte)
 - sonstige Innovationen (Qualitätsverbesserung, sowie schnellere Bearbeitung oä)

Neuheitsgrad

- Ausprägung der Neuheit zu einem bestimmten Zeitpunkt
- Invention (Erfindung), Imitation, Variation/Modifikation

Neuheitsumfang

- subjektiv empfundener Verlust (Nutzenschwund) der Neuheit im Zeitverlauf
- Veränderung mit dem Lebenszyklus einer Neuheit
- Schwund, Alterung, Verfall

Neuheitswert

- Messung der Vorteilhaftigkeit (Bewertung) von Innovationen im Wettbewerb

Dimensionen von Innovationen

- Inhaltlich: Was ist neu?
 - Produkt, Prozess, System
 - Kontinuität, Diskontinuität
- Intensität: Wie neu?
 - Neu der Tatsache nach oder Neu dem Grade nach
 - Typologie von Innovationen, Multi-Dimensionalität
- Subjektivität: Neu für wen?
- Prozessual: Wo beginn, wo endet die Neuerung?
 - Invention, Innovation, Imitation, Variation, Routine
 - Phasen zur Innovation
- Normativ: Ist neu gleich erfolgreich?

5.1.5 Aufgaben & Ziele des Innovationsmanagements

Merkmale von Innovationen

- systematisierte Suchprozesse nach neuen Ideen
- schwache Strukturiertheit der Innovationsprozesse
- "reifende Prozesse"
- innerbetriebliche, zwischenbetriebliche, behördliche & protestbedingte Widerstände

Planungsaufgaben

- Motivation zu Innovationen
- Zielvorgaben für Innovationen
- Definition des Innovationsproblems
- Suche nach innovativen Alternativen
- Bewertung & Auswahl der Innovationsprozesse (-projekte) und Formulierung eines Innovationsprogramms/-budgets

Steuerungsaufgaben

- Durchsetzung der Innovationsprozesse/Überwindung von Widerständen
- Kontrolle der Innovationsprozesse
- Sicherung der Innovationsprozesse und -ergebnisse

Weitere Aufgaben

- organisatorische Gliederung des Innovationsbereichs
- personalpol. Aufgaben der Innovationsprojekte
- Flexibilität der Innovationsprozesse

5.1.6 Innovation und Wettbewerbsfähigkeit

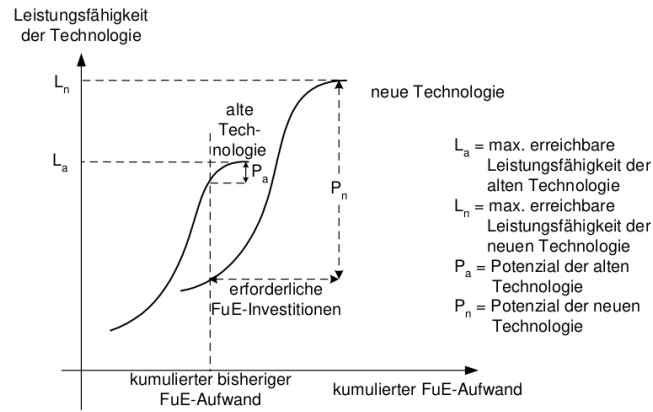


Figure 12: S-Kurven Konzept zur Technologieentwicklung

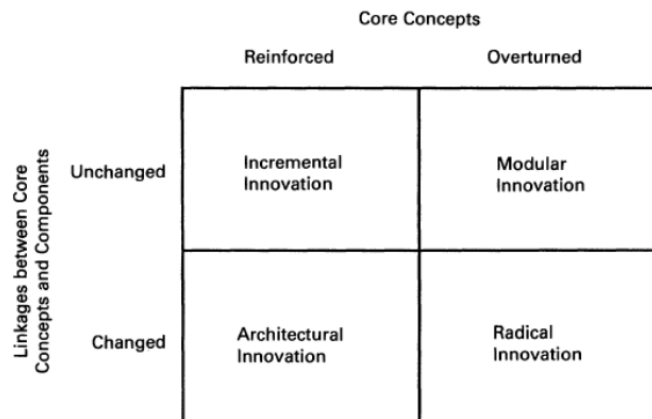


Figure 13: A framework for defining innovation

1. Aufgabenfelder strategischer F+E Planung Forschungs- und Entwicklungsprogramm

- Schwerpunktsetzung durch Technologiestrategie
 - Produkt- und Prozessforschung
 - Technologien
- Allokation des F+E-Aufwands

Eigen- oder Fremdforschung

- Eigenforschung zur Sicherung von Wettbewerbsvorsprüngen
- Fremdforschung als
 - Auftragsforschung
 - Innovationskooperation
 - Gemeinschaftsforschung

- Übernahme externer F+E Erkenntnisse
 - Kauf/Lizenznahme
 - Kauf innovativer Unternehmen

2. Erfolgsfaktoren von Innovation

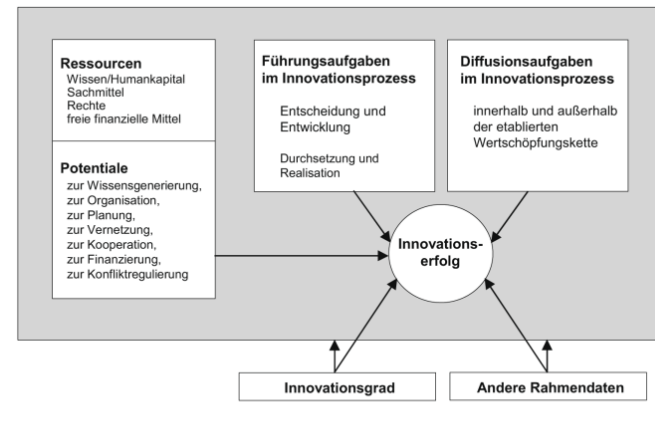


Abbildung 2.3: Erfolgsfaktoren der Innovation – Systematik und Zusammenwirken

Figure 14: Erfolgsfaktoren - Systematik & Zusammenwirken

5.2 Strategische Forschungs- und Entwicklungsplanung

5.2.1 Phasenschema des Innovationsmanagements

1. Planungsaufgaben der F+E Planungsaufgaben der Forschung & Entwicklung sind:

- Zielbildung
 - unter Zielbildung ist das Feststellen & Festlegen eines präzisen, strukturierten & realisierbaren Systems von Verhaltensnormen zu verstehen
- Problemlücke
 - als Problemlücke lässt sich die Abweichung der erwarteten Lage (Lageprognose) zum Soll-Zustand festlegen, die durch zielführende Maßnahmen der Entscheidungsträger geschlossen werden soll
- Alternativensuche
 - unter Alternativensuche ist das systematische Aufspüren, Formulieren und Analysieren von unabhängigen Vorgehensweisen zur Zielerreichung zu verstehen
- Prognosen
 - Prognosen sind Wahrscheinlichkeitsaussagen über das Auftreten von Ereignissen (Wirkungen, Daten) in der Zukunft, die auf Beobachtungen & theoret. Aussagen beruhen
- Bewertung
 - unter Bewertung ist die Zuordnung einer Zielwirkung zu einer Alternative zu verstehen

Interdependenz von Zielbildungs- und Problemlösungsprozess

- *Spezifität*: für Innovationen müssen spezifische Ziele formuliert werden, die Übernahme von Entscheidungen in anderen Zusammenhängen ist nicht möglich

- *Prozess*: eine Zielbildung ist kein zeitlich abgeschlossener Normsetzungsakt, sondern ein zeitverbrauchender, kognitiver & konfliktregulierender Prozess (*Reifungsprozess*)
- *Parallelität*: Zielbildungsprozess & Problemlösungsprozess verlaufen in unterschiedlichen Formen weitgehend parallel
- *Interdependenz*: Zielbildungsprozess & Problemlösungsprozess sind wechselbezüglich verknüpft

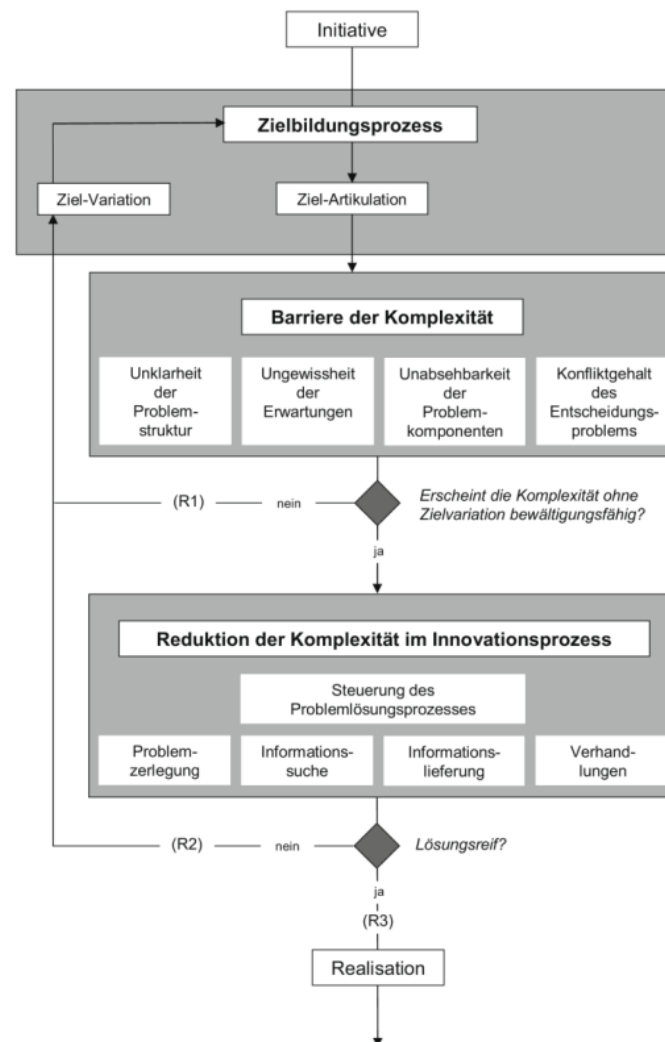


Figure 15: Zielbildung im Innovationsprozess

2. Bewertungsaufgaben der F+E Zielbildung

- unter Zielbildung ist das Feststellen & Festlegen eines präzisen, strukturierten & realisierbaren Systems von Verhaltensnormen zu verstehen

Bewertung

- Aufgaben der Bewertung:
 - Festlegung der Bewertungskriterien & der Kriteriengewichte
 - Ermittlung der Kriterienwerte
 - Ermittlung des Gesamtwertes der Alternative
 - Wahl der Erfolg versprechenden Forschungs- und Entwicklungsalternative
- Aufgabe der Kontrolle

- Ermittlung & Analyse von Abweichung zwischen Plangrößen (Prognose- und Vorgabegrößen) und Vergleichsgrößen

3. Steuerungsaufgaben der F+E Steuerung

- als Steuerung werde geordnete informationsverarbeitende & zielführende Eingriffe (Anpassungsmaßnahmen) in den Realisationsprozess von Forschung & Entwicklung definiert

Kontrolle

- Kontrolle ist ein geordneter, informationsverarbeitender Prozess zur Ermittlung & Analyse von Abweichungen zwischen Plangrößen (Prognose- und Vorgabegrößen) und Vergleichsgrößen

Sicherung

- Sicherung umfasst alle Maßnahmen zur vorherigen Abwehr bzw. zur nachträglichen Beseitigung von Störungen bzw Fehlern im Prozess der Realisation von Forschung & Entwicklung

5.2.2 Instrumente der strategischen F+E Planung

- Strategische Ebene: Technologie-Portfolio
- Taktische Ebene: Bewertungsverfahren
- Operative Ebene: Konstruktionsbegleitende Kosten- und Leistungsrechnung

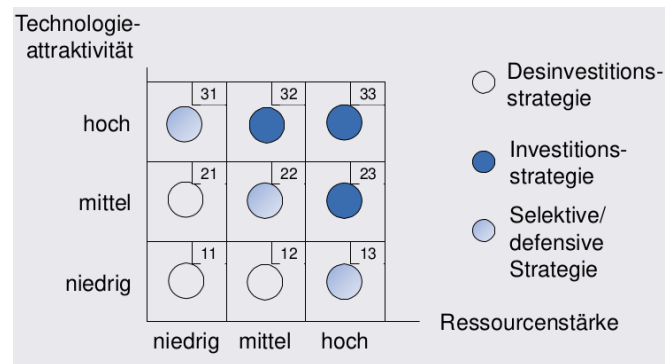


Figure 16: Technologie-Portfolio

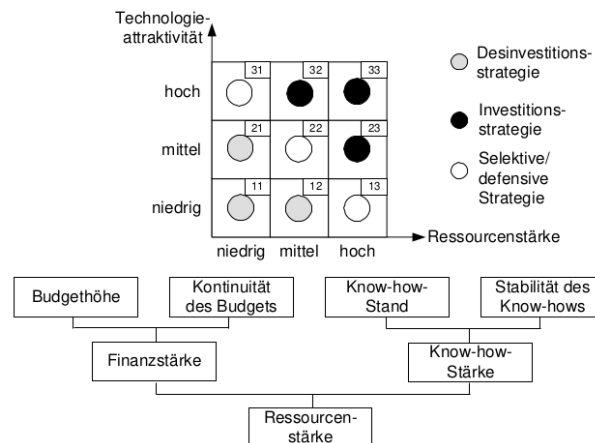


Figure 17: Ressourcenstärke & Technologie-Portfolio

1. Methoden technologischer Frühaufklärung

	Technologische Frühaufklärung	Technologische Vorhersage
Konzept	<ul style="list-style-type: none"> Identifikation „schwacher“ Signale (z.B. real beobachtbare Trendbrüche, neue Problemlösungskonzepte) Schätzung ihrer Verbreitung und Auswirkungen Bewertung für die interne Technologieentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> Identifikation von Ereignissen, die die Entwicklung im betrachteten Technologiefeld beeinflussen Identifikation von Funktionen, die bisher nicht oder nur unzureichend erfüllt werden Identifikation der Verbreitung von Produkten / Systemen, die die technologische Entwicklung verkörpern
Methode	<ul style="list-style-type: none"> Umfeldbeobachtung, thematische Fokussierung Erfassung von Expertenmeinungen (z.B. Befragung, Workshop) Literatur- und Patentanalysen 	<ul style="list-style-type: none"> Trendexplorationen zu technologischen Leistungsindikatoren (Vergangenheitswerte, Modellverlauf, z.B. S-Kurve) Delphi-Methode
	➤ Entwicklung und Monitoring von Szenarien => Zustände, die Technologien unter bestimmten Annahmen einnehmen könnten	

Figure 18: Frühaufklärung & Vorhersage

5.2.3 Sicherung des Innovationswissens

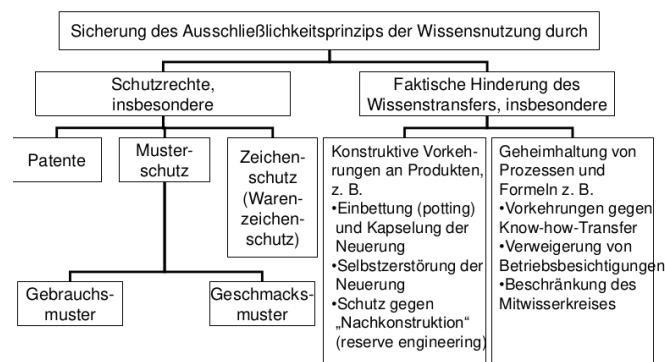


Figure 19: Ausschließlichkeitsprinzip zur Planung der Sicherung des Innovationswissens

Patent (PatG)	Gebrauchsmuster (GebrMG)	Geschmacksmuster (MuSchG)	Warenzeichen (MarkenG)
Zeitlich begrenztes Monopol für die wirtschaftliche Nutzung einer Erfindung	Gewerbsmäßige Verwertung von Gebrauchsmustern	Nachbildung und gewerbsmäßige Verwertung von Mustern und Modellen	Schutz eingetragener Warenzeichen für bestimmte Waren
Neuheit, gewerblich anwendbar	Neue Gestaltung / Anordnung von Arbeitsgerätschaften / Gebrauchsgegenstände für einen Arbeits-/ Gebrauchszweck	Neue ästhetisch wirkende gewerbliche Muster (Flächenformen) und Modelle (Raumformen)	Kennzeichnung eigener Waren für den Bereich des registrierenden Staates
Verbrieftes Recht, 20 Jahre -> Folgepatente	3 Jahre -> 8 Jahre	5 Jahre -> max. 20 Jahre	10 Jahre

Figure 20: Rechtlicher Missbrauchsschutz

IV Innovationsmanagement 3.pdf F 17 Zusammenfassung

5.3 Innovationsprozesse als Managementaufgabe

- nicht klausurrelevant