

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	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	

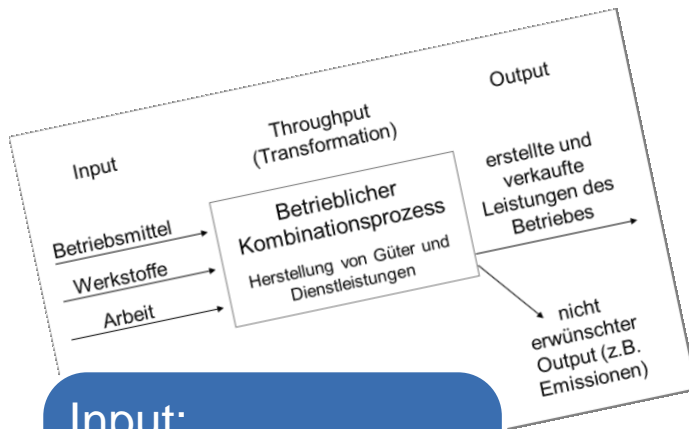
Grundbegriffe betrieblicher Leistungserstellung

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

Gegenstandsbereich und Ziele betrieblicher Leistungserstellung

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

Ziele betrieblicher Leistungserstellung (im Kombinationsprozess)



Input:

- Verbesserung des Faktoreinsatzes (Produktivität)



Transformation:

- Steigerung der Ausbringungsmenge / maximale Kapazitätsauslastung
- Verkürzung der Durchlauf- oder Produktionszeiten
- Minimierung der Produktionskosten



Output:

- Steigerung des Qualitätsniveaus und der Zuverlässigkeit
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen oder des Umweltschutzes

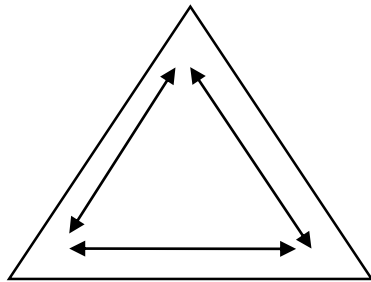
Q: Bloech/Luecke 2006, 185 (erweitert)

Ziele produktionswirtschaftlicher Betätigung

- Zielkonflikte und ihre Beziehungen

Inhaltliche Ziele und Zielkonflikte

Wertziel:
Produktivität



Humanziel:
Flexibilität

Sachziel:
Qualität

- Zielbeziehungen: indifferent
komplementär, konkurrierend,

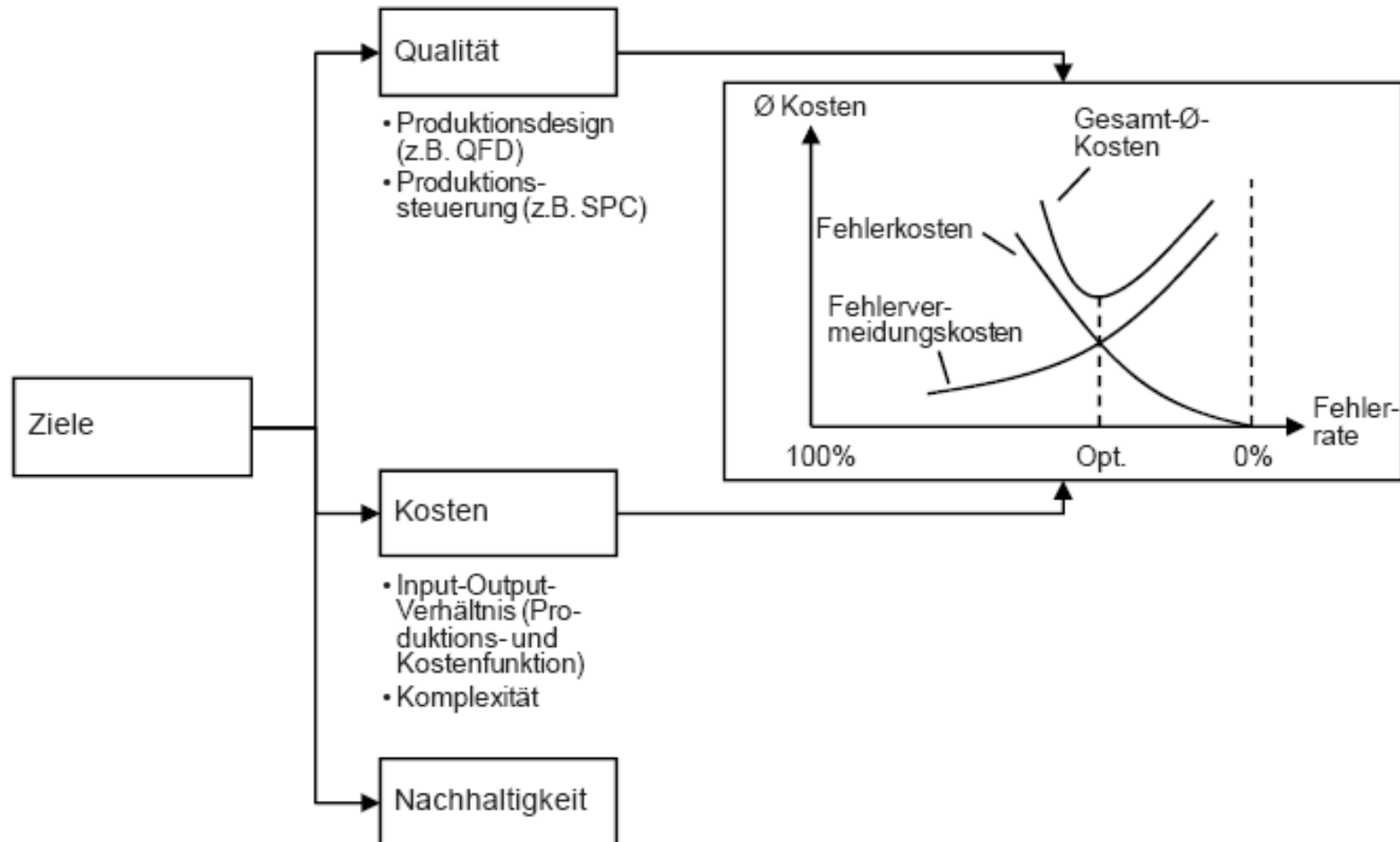
Unternehmensbeteiligte und Interessenkonflikte

- Kapitalgeber: Rentabilität des eingesetzten Kapitals
- Mitarbeiter: ihrem Leistungsbeitrag entsprechende Anreizstrukturen (Entlohnung, Arbeitsorganisation)
- Lieferanten/Kunden: Absatz-/ Liefersicherheit und -qualität, Liquidität
- Öffentlichkeit: Nachhaltigkeit, Transparenz

Q: Hutzschenreuter, T. (2015). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 52-59

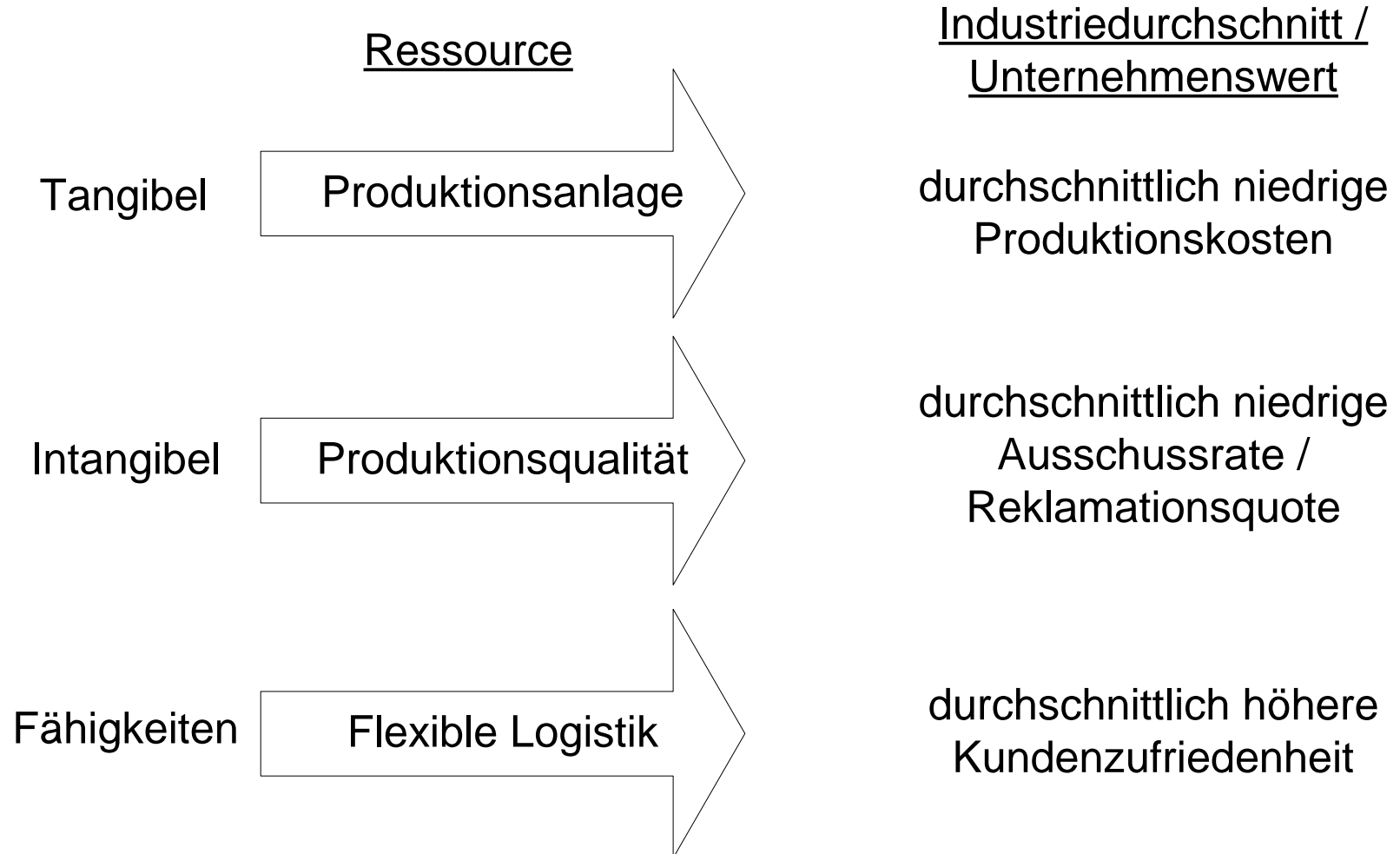
Ziele produktionswirtschaftlicher Betätigung

- Zieloptimierung in der Produktionsgestaltung



Q: Hutzschenreuter, T. (2015). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 252

Der Wertbeitrag produktiver Ressourcenkombination



Quelle: Collis, D. J., & Montgomery, C. (1997). Corporate strategy. McGraw Hill Professional,

Der Wertbeitrag produktiver Ressourcenkombination - Das Beispiel Marks & Spencer



Quelle: Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1996). Wettbewerbsstärke durch hervorragende Ressourcen.

In: Harvard Business Manager, 18, 49.

(Formale) Ziele produktionswirtschaftlicher Betätigung – Ansprüche und Widersprüche

Wirtschaftlichkeit:
Ökonomische Bewertung des
Faktoreinsatzes

- Produktivität: technisch-organisatorische Leistungsfähigkeit der Einsatzfaktoren
- Wirtschaftlichkeit: Wertmäßige Verhältnis von Faktoreinsatz und Faktorsertrag der Produktion

Rentabilität: Verzinsung des
eingesetzten Kapitals

- Eigenkapitalrentabilität / Gesamtkapitalrentabilität

Einwendungen/Widersprüche:

- Sicherung der langfristigen Gewinnmaximierung (Überlebenssicherung)
- Nicht-Einheitliche Zielsetzung der Anspruchsgruppen

Quelle: Bea/Friedl/Schweitzer 2006, 4/5

(Sachliche) Ziele produktionswirtschaftlicher Betätigung

Produktions- ziele

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

Produktions- strategien

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

Produktions- politik

Die auf die Produktionsebene »heruntergebrochenen« Ziele des Unternehmens finden in der Produktionspolitik ihre Gestaltungs- und Entscheidungsmodelle.

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

Produktionssysteme/-verfahren

- Gestaltung von Produktionsprogramm und -prozess

Produktions- programm	<p>In einer gegebenen Situation wird aus einer Teilmenge aller möglichen Produkte und Dienstleistungen das Produktionsprogramm zusammengesetzt (Zielfunktion).</p> <p>Für die betriebswirtschaftliche Analyse des Produktionsprozesses sind alle Situationen und Veränderungsmöglichkeiten zu betrachten, die auf die Zielfunktion und die Nebenbedingungen einwirken</p>
Produktions- verfahren	<p>Das Produktionsverfahren bezeichnet die organisatorische und technologische Art und Weise, in welcher ein Betrieb Produktionsfaktoren kombiniert und diesen Prozess durchführt.</p> <p>Elementartypen werden gebildet, indem bestehende Produktionssysteme in einem Ordnungsschema kategorisiert werden.</p>
Ordnungs- kriterien	<p>Produkt / Produktionsprogramm (Auftragssituation)</p> <p>Struktur der Produktionsprozesse</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Art / Intensität der Einsatzfaktoren▪ Art / Häufigkeit der Leistungswiederholung (Prozesstypen)▪ Organisation des Produktionsablaufs (Organisationstypen)▪ Standort der Fertigung <p>Produktionstechnologie / Steuerungstechnologie</p>

Quelle: Bloech/Luecke 2006, 192ff.

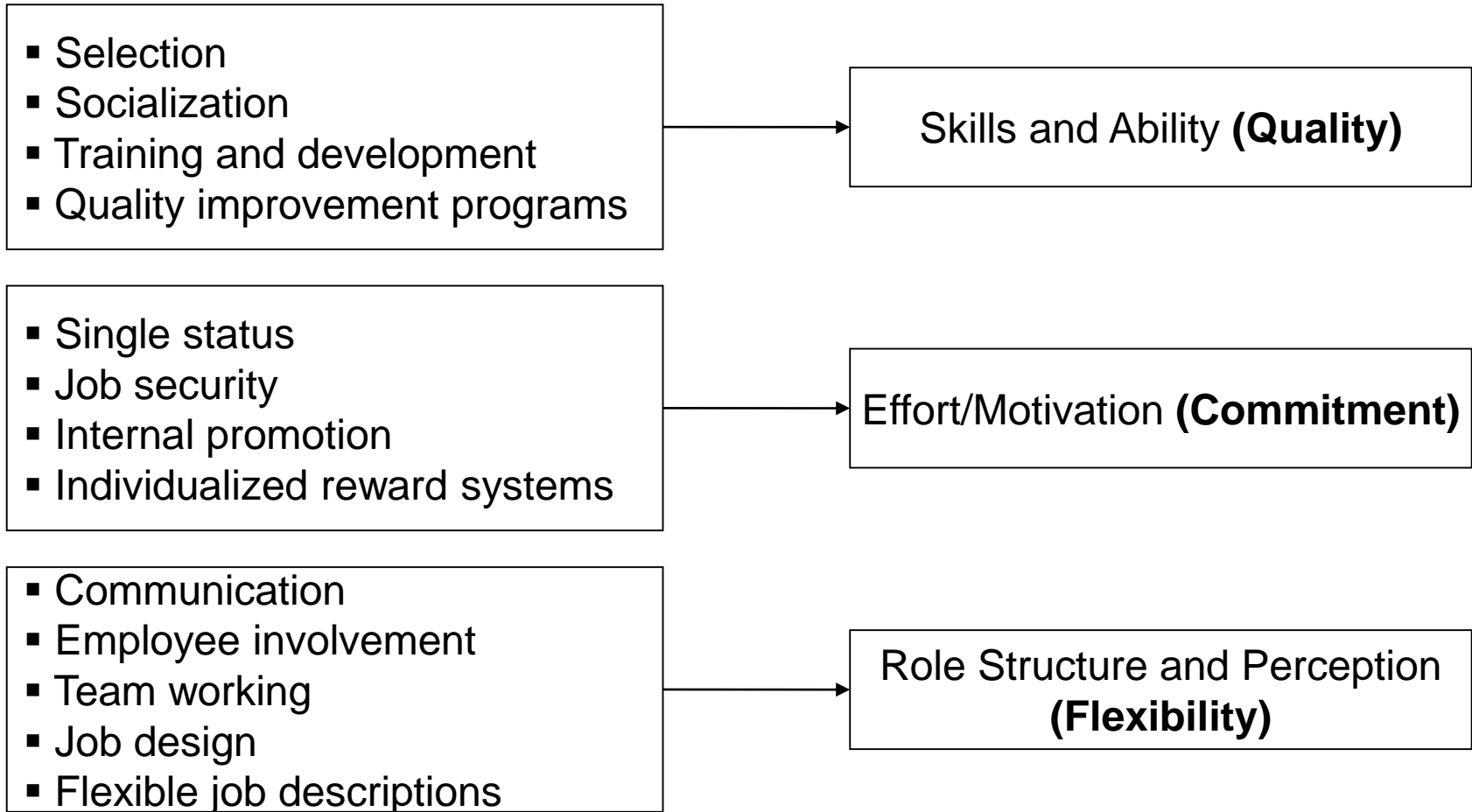
Produktionssysteme/-verfahren

- Typologie von Produktionssystemen (Elementartypen)

Ordnungsmerkmal		Wichtige Ausprägungen			
Produkt	Güterart	Materiell	Immateriell	Mischformen	
	Auftragsspezifizierung	Kundenindividuelle		Standardisierte	
	...				
Produktionsprogramm	Anzahl der Produktarten	Eine Produktart		Mehrere Produktarten	
	Leistungs-/Prozesstyp	Massen	Sorten	Serien	Einzel
				
Struktur der Produktion	Organisationstyp	Fließ	Gruppen	Werkstat	Baustelle
	Automatisierungsgrad	Nicht-/ Teilautomatisiert		Vollautomatisiert	
				

Quelle: in Anlehnung an Blohm et al. 1997, 243

Der Zusammenhang von Instrumenten und Ergebnissen in der Personalwirtschaft



Quelle: Ridder, H.-G. (2015). Personalwirtschaftslehre. W. Kohlhammer Verlag, 88;
in Anlehnung an Guest 1997, 269

Ressourcenbereitstellung und Wettbewerbsfähigkeit

Produktionsfunktion und Produktionsmodelle: Erklärung von (quantitativen) Ursache-Wirkungszusammenhängen der Kombination von Ressourcen

Ressourcen, Prozesse und Ziele betrieblicher Leistungserstellung

- Grundbegriffe betrieblicher Leistungserstellung
 - Produktion, Produktionsfaktoren, Produktionswirtschaft
 - Leistungs- und Zahlungsstrom, Finanzierung und Investition
- Gegenstandsbereich und Ziele betrieblicher Leistungserstellung
 - Betriebliche Leistungserstellung als Kombinationsprozess (Gutenberg)
 - Ziele und Zielkonflikte produktionswirtschaftlicher Betätigung

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

- Gutenberg: »optimale Ergiebigkeit« des Ressourceneinsatzes

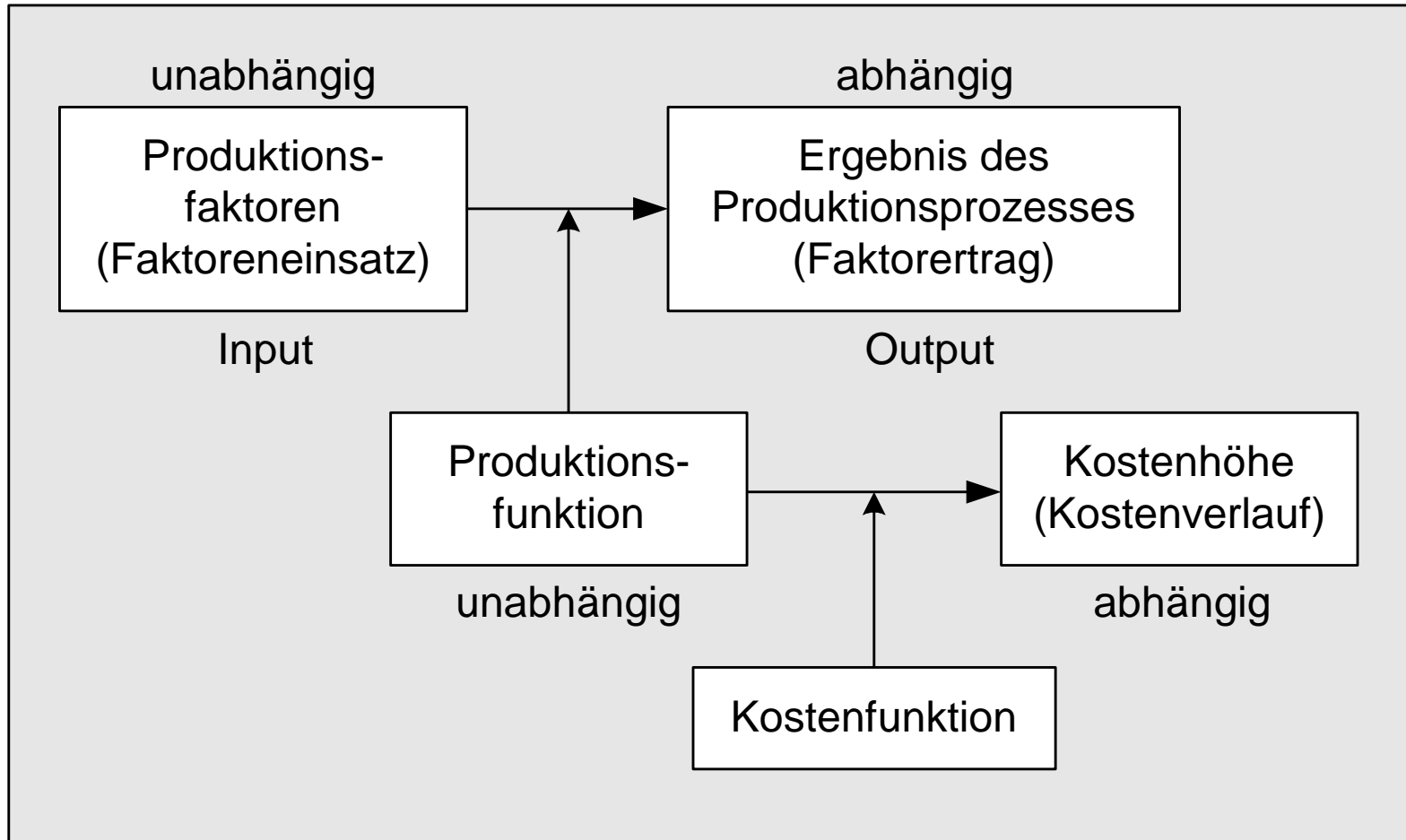
„Die Ergiebigkeit des Faktoreinsatzes in den Betrieben ist einmal von der Beschaffenheit der Faktoren selbst und zum anderen von ihrer Kombination abhängig.

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)

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, H. (2000) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Einführung. Springer-Verlag, 236;
Bloech/Luecke 2006, 198/199