

Akademische/r Handelsmanager/in MSc Handelsmanagement

Ing. Wolfgang Oberchristl, MBA



Syllabus

LE	Thema	Lehrinhalte im Detail	Datum
4	Einführung in die BWL für Unternehmen im Handel	Begriffserklärungen: Unternehmen (Elemente und Merkmale), Führung, Unternehmensführung, Organisation, Prozess	12.09.19
4	Funktionsbereiche eines Unternehmens	Funktionsbereiche eines Unternehmens und ihre betriebswirtschaftlichen Aufgaben	23.09.19
3	Organisation Aufbauorganisation	Herausforderungen im Handel (inkl. Innovationstreiber/Innovationsarten), Ziele einer Organisation Elemente der Aufbauorganisation, Aufgabe, Stelle, Abteilung, Formen der Aufbauorganisation/Organisationsstrukturen mit Beispielen aus dem Handel	14.10.19
2	Ablauforganisation	Grundlagen der Ablauforganisation	
5	Managementzyklus	Managementzyklen und -systeme, prozessorientierte und integrierte Managementsysteme, integriertes Managementsystem und die Vorteile daraus, ausgewählte Managementsysteme: Total Quality Management (TQM), Lean Management und Business Process Reengineering (BPR), Geschäftsprozesse im Handel Wertschöpfungskette (Supply Chain)	21.10.19
3	Wertschöpfung/ Wertschöpfungskette	Wertschöpfungskette nach Porter, Wertkettenanalyse, Möglichkeiten zur Optimierung der Wertschöpfungskette, Wertschöpfungsnetz, Wertschöpfungssystem	22.10.18
4	Wirtschaftsethik	ethische Perspektiven, Kriterien und Modelle Problemstellung und Aufgaben der Wirtschaftsethik, unterschiedliche Ansätze zur ethischen Gestaltung wirtschaftlichen Handelns, Unternehmensethik, Corporate Culture/Corporate Social Responsibility	31.10.19
3	Ressourcenmanagement	Nachhaltigkeit, Dimensionen der Nachhaltigkeit, Bedeutung für Unternehmen, ökologische Produktgestaltung, Bewertungsverfahren, Grundzüge des Abfallrechts	12.11.19
2	schriftliche Prüfung	Schriftliche Abschlussprüfung (Blockprüfung H1), 60% H11 Unternehmensführung und Ressourcenmanagement	25.11.19
30	SUMME Teilmodul H11 Unternehmensführung und Ressourcenmanagement		



1. Abend

Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaftsdisziplin

Formalwissenschaft	Realwissenschaft							
Mathematik und Logik	Naturwissenschaft			Sozialwissenschaft				
	Physik	Chemie	Biologie	Rechtswissenschaft	Soziologie	Psychologie	Wirtschaftswissenschaft	
							Volkswirtschaftslehre	Betriebswirtschaftslehre

Abgrenzung Betriebswirtschaft (BWL) und Volkswirtschaft (VWL)

Betriebswirtschaftslehre (BWL)

- beschreibt und untersucht die ökonomischen Funktionen eines Betriebs in einer Volkswirtschaft. Dazu gehört neben den Unternehmenszielen und den betriebswirtschaftlichen Funktionen vor allem die optimale Organisation der Produktionsfaktoren.
- **allgemeine BWL:** befasst sich mit planerischen, organisatorischen und rechentechnischen Entscheidungen in Betrieben und ist funktionsübergreifend und branchenübergreifend ausgerichtet.
- **spezielle BWL:** funktionelle oder institutionelle Gliederung
- **institutionelle spezielle BWL:** nach Branchen: Industrie-, Bank-, Versicherungs-, Handelsbetriebslehre
- **funktionelle spezielle BWL:** nach Funktionen: Marketing, Controlling, Finanzwirtschaft, internationale BWL, Produktion und Logistik, etc.

Volkswirtschaftslehre (VWL)

- untersucht gesamt- und einzelwirtschaftliche Zusammenhänge und Prozesse. Grundfragen sind Handel, Ressourcenallokation, die Ursachen des Wohlstandes, das Gestalten der Produktion, das Verteilen des Wohlstandes, Ursachen von Wirtschaftskrisen und die Themen Finanzen, Steuern, Arbeit und Arbeitslosigkeit, Recht, Armut, Umweltschutz etc.
- **Mikroökonomie:** Angebot und Nachfrage, Preisfunktionen und -elastizität, Produktionsfaktoren und -funktionen, Entwicklung, öffentliche Wirtschaft, Regulierung, etc.
- **Makroökonomie:** gesamtwirtschaftlicher Konsum, Geld- und Fiskalpolitik, Arbeitsmarkt, Konjunktur- und Wachstumstheorie, Außenwirtschaft, Zahlungsbilanzen, Ermittlung volkswirtschaftlicher Daten (BIP), etc.

- Motor der Wirtschaft sind die Bedürfnisse der Menschen. Für die BWL sind jene Bedürfnisse und Wünsche relevant, die durch das Anbieten von Gütern und Dienstleistungen befriedigt werden können.
- Grundsätzlich werden drei Arten von Bedürfnissen unterschieden:
 - Existenzbedürfnisse
 - Grundbedürfnisse
 - Luxusbedürfnisse
- Werden diese Bedürfnisse von Kaufkraft unterstützt, so spricht man von Bedarf oder Nachfrage nach Gütern/Dienstleistungen.
- Aufgabe der Wirtschaft ist es, der Nachfrage ein Angebot gegenüberzustellen, wobei das Problem besteht, dass Güter i.d.R. im Vergleich zum Bedarf knapp sind.
- Die Wirtschaft hat also eine Allokationsfunktion, bei der knappe Güter einer Nachfrage (mit knappen Ressourcen - Geld) gegenübergestellt werden.

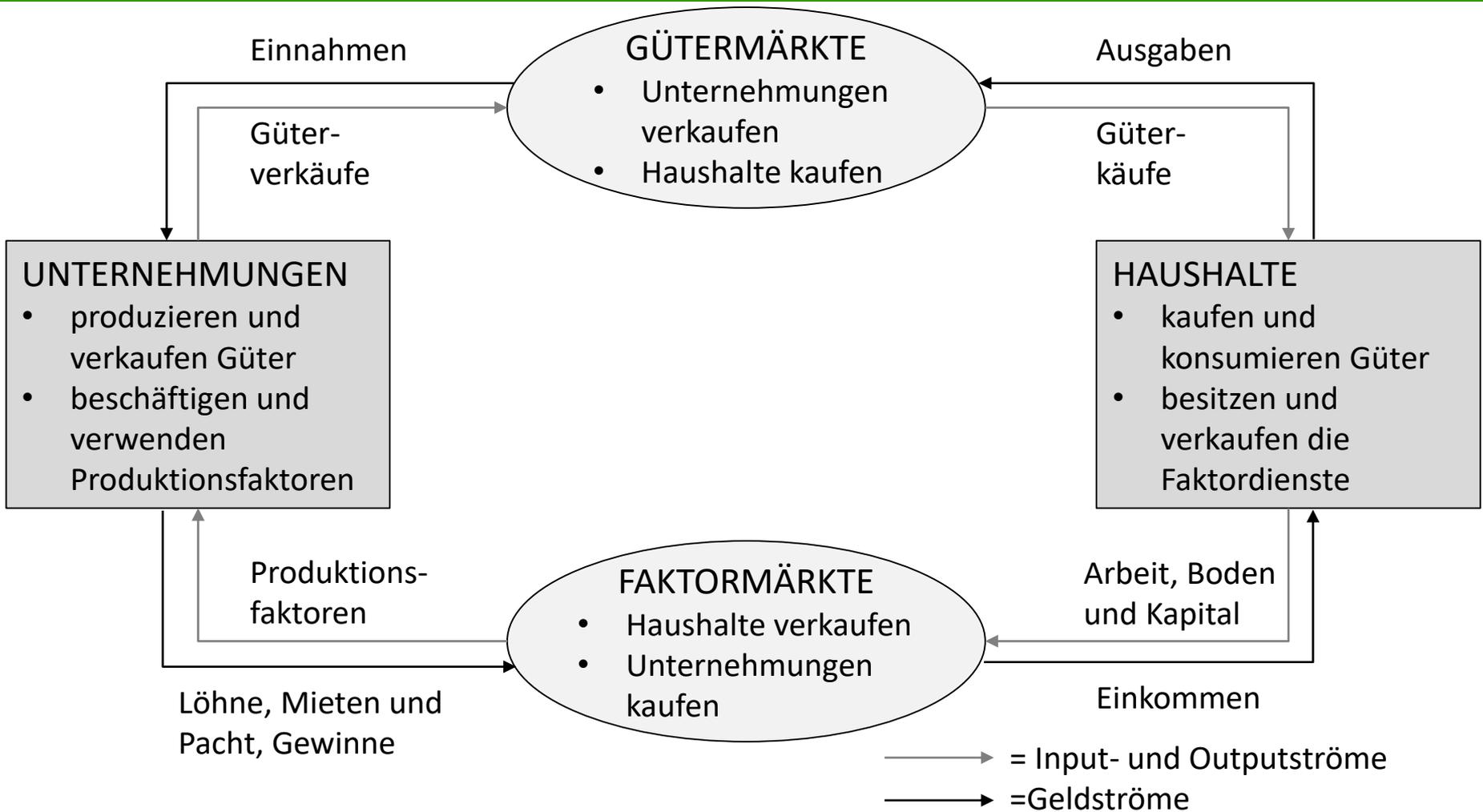
Wirtschaftseinheiten

- *Haushalte (private und öffentliche)*: konsumorientiert, Eigenbedarfsdeckung; man spricht von Konsumtionswirtschaft.
- *Unternehmen*: produktionsorientiert, Fremdbedarfsdeckung; man spricht von Produktionswirtschaft. Ziel von Unternehmen ist es, die Nachfrage mit einem effizienten Einsatz der Produktionsfaktoren zu befriedigen.

Produktionsfaktoren

- Inputgüter, die zur betrieblichen Leistungserstellung kombiniert werden.
 - Betriebsmittel (Potenzialfaktoren)
 - Werkstoffe (Repetierfaktoren)
 - menschliche Arbeitsleistung
 - Information und Wissen

Der Kreislauf



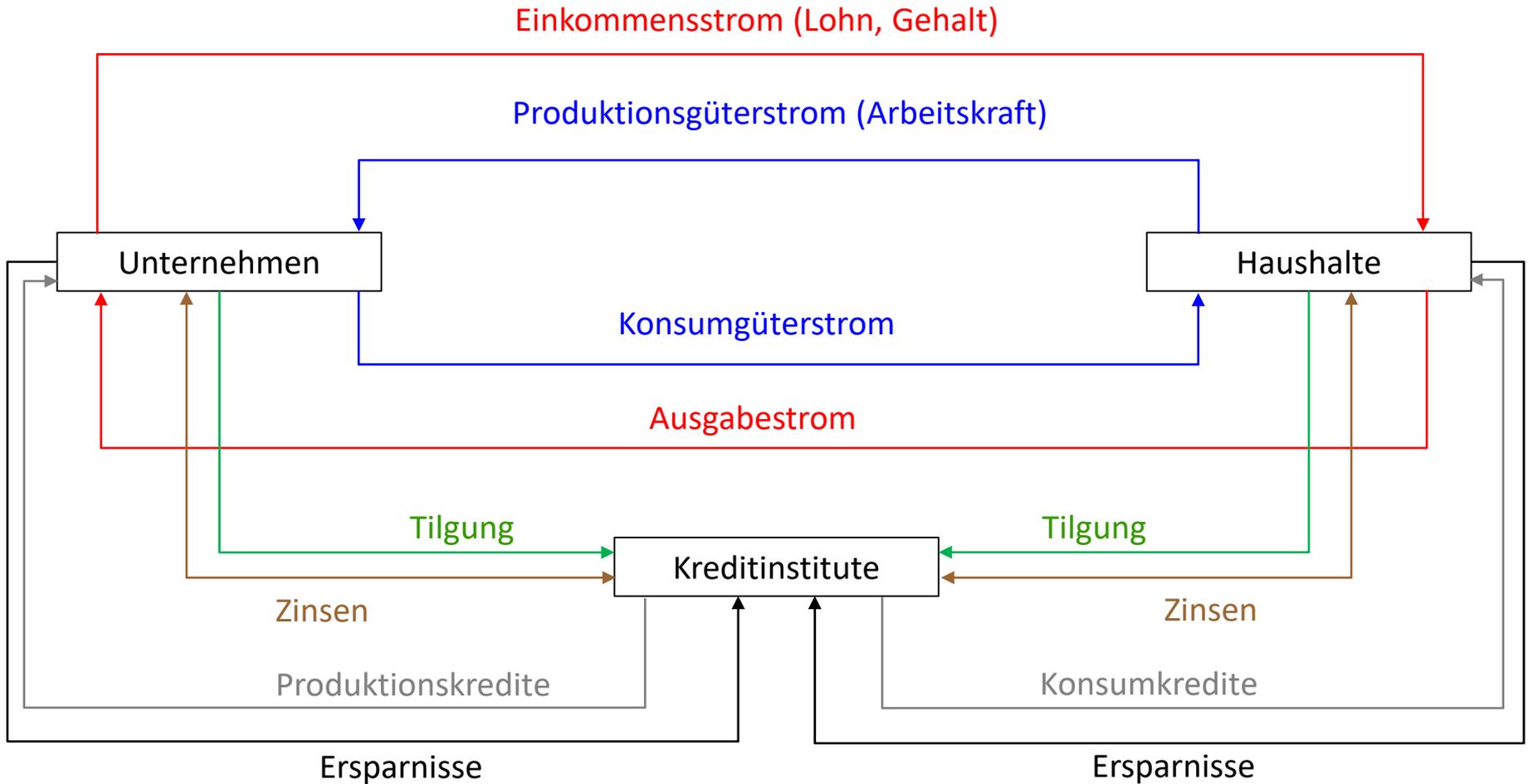
Begriffe

Der einfache Wirtschaftskreislauf

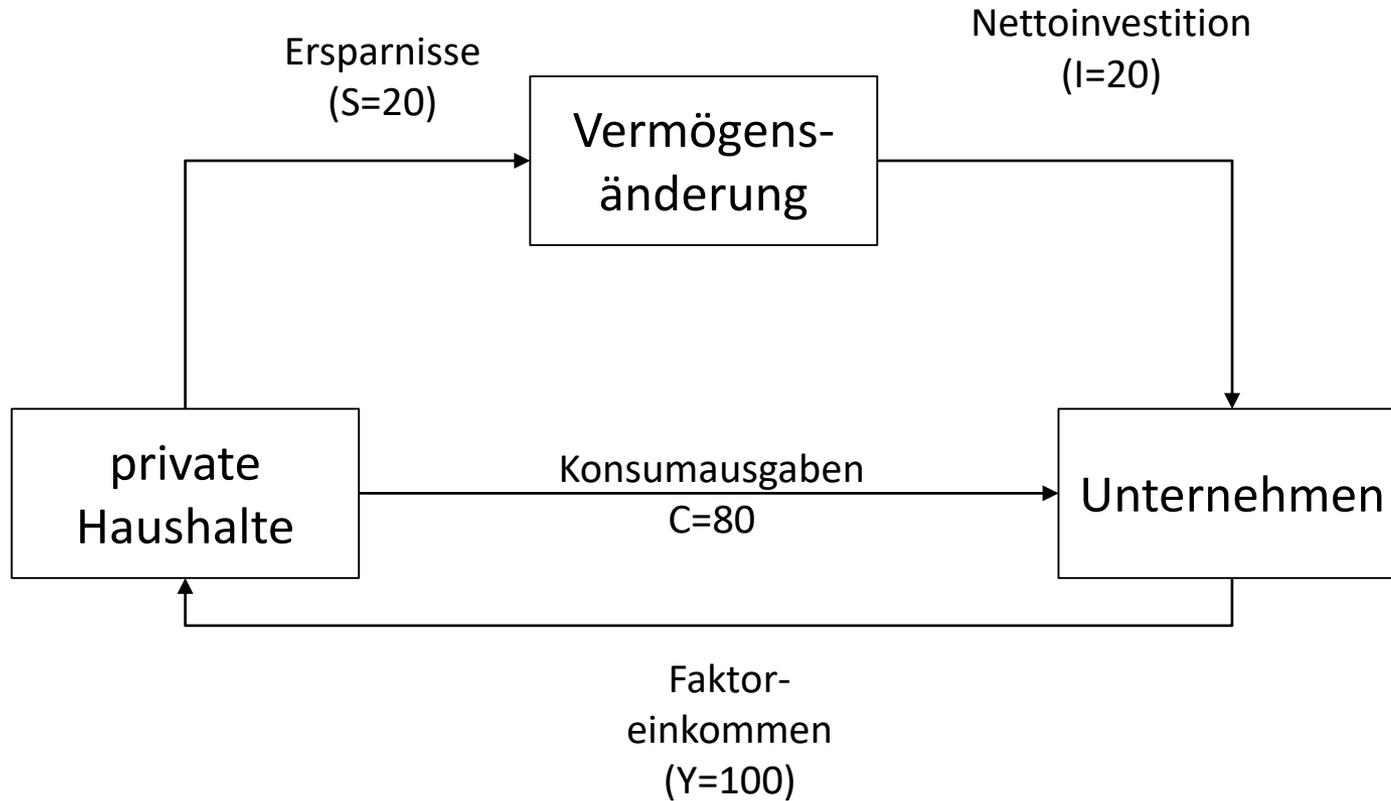


Begriffe

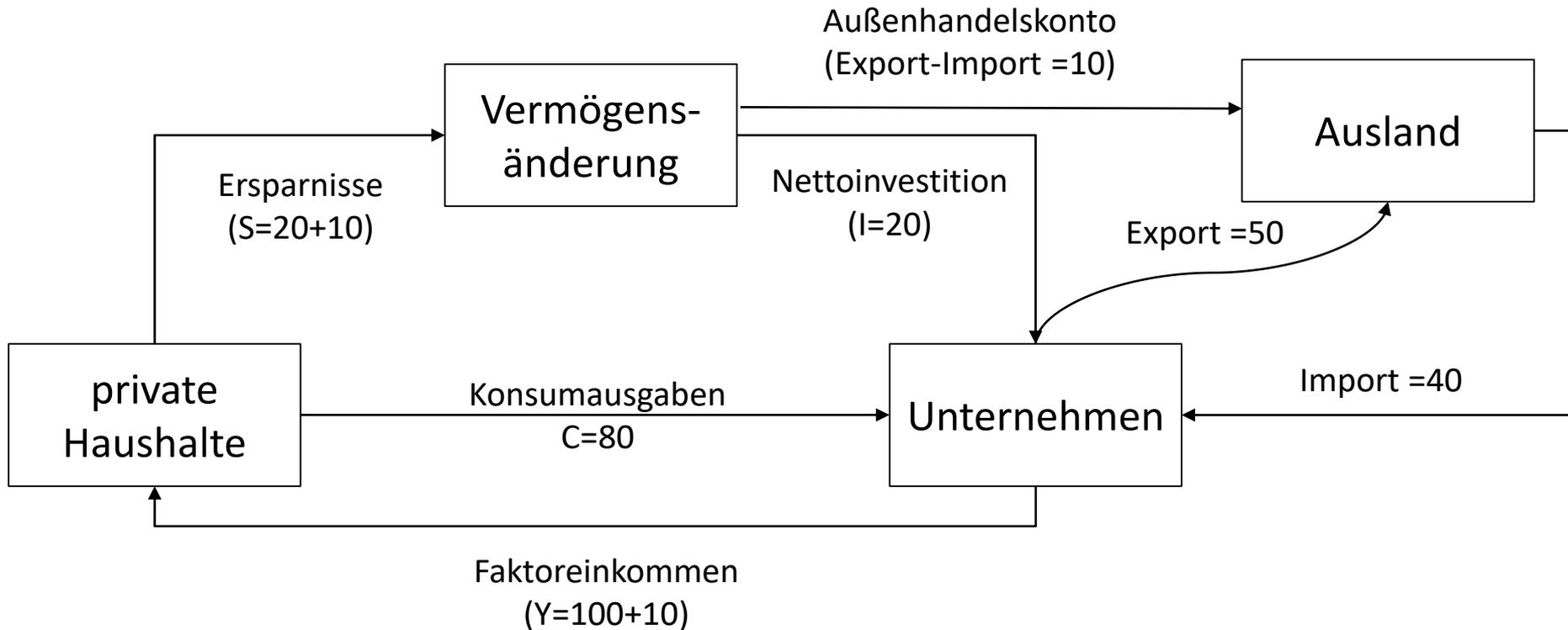
Der erweiterte Wirtschaftskreislauf I



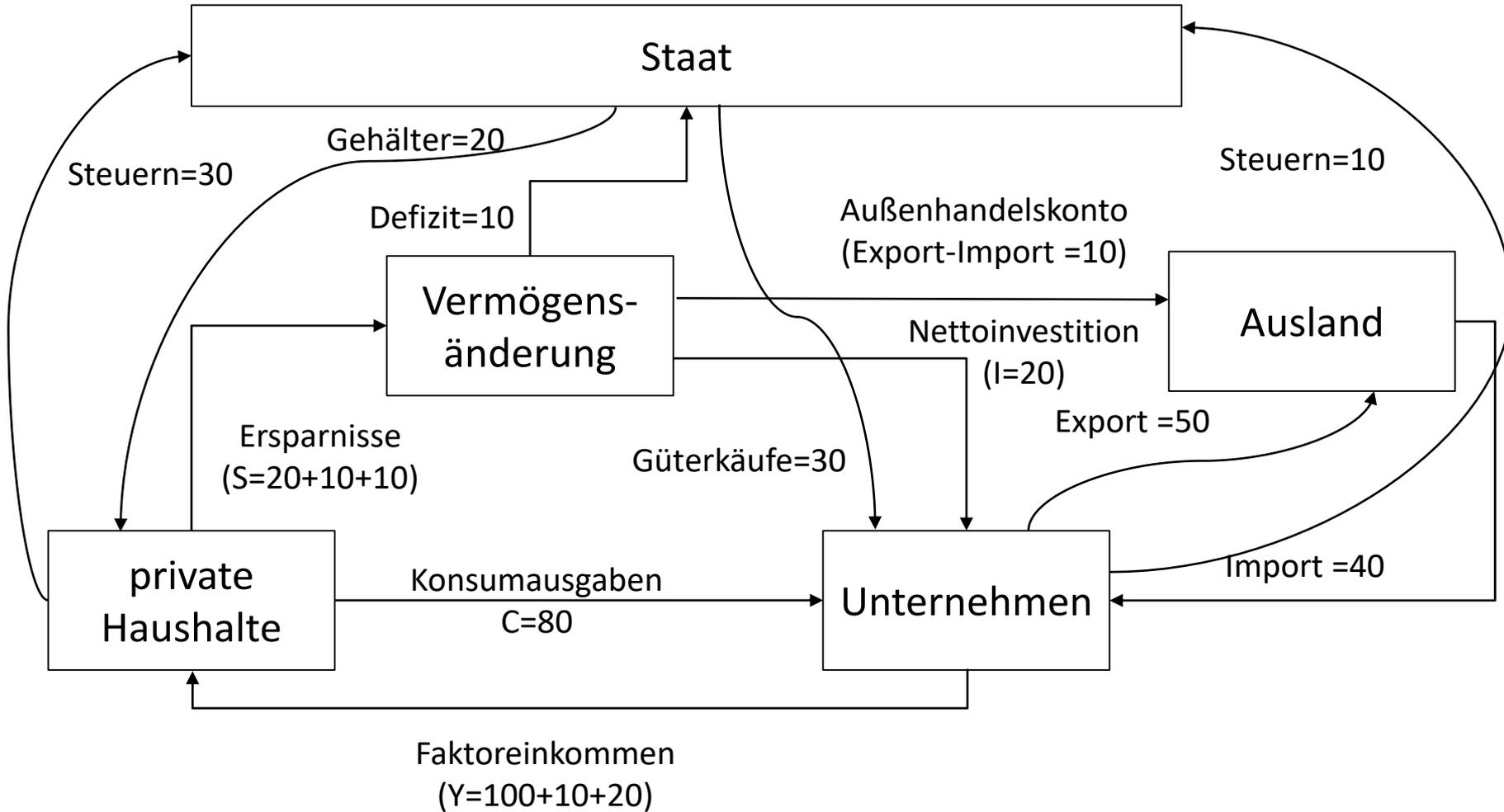
Einfacher Wirtschaftskreislauf



Wirtschaftskreislauf mit Aussenhandel

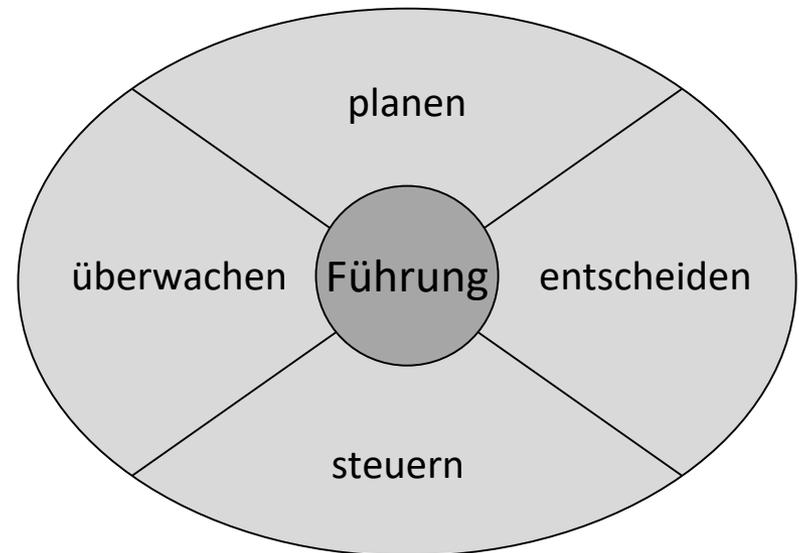
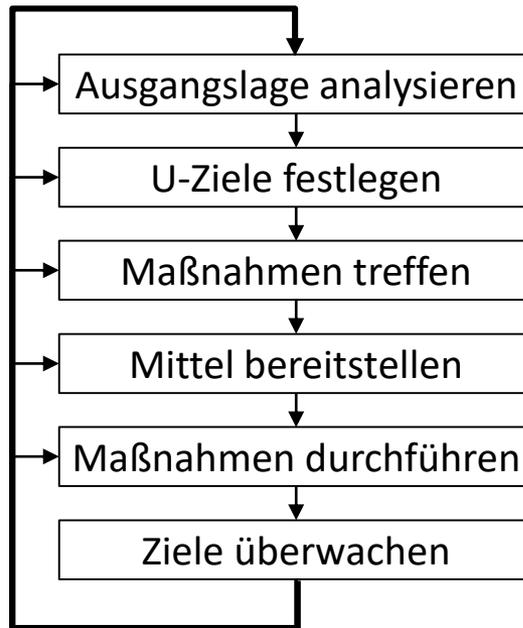


Wirtschaftskreislauf mit Staat



Die betriebswirtschaftliche Führung umfasst die Bereiche:

- **Planung, Entscheidung, Steuerung und Kontrolle**
- Trotz der Vielfalt und Unterschiedlichkeit betrieblicher Problemstellungen im Umsatzprozess kann der Problemlösungsablauf schematisch dargestellt werden:



Unternehmen für die Zukunft ausrichten



Umwelt des Unternehmens: Stakeholder & Shareholder (1)

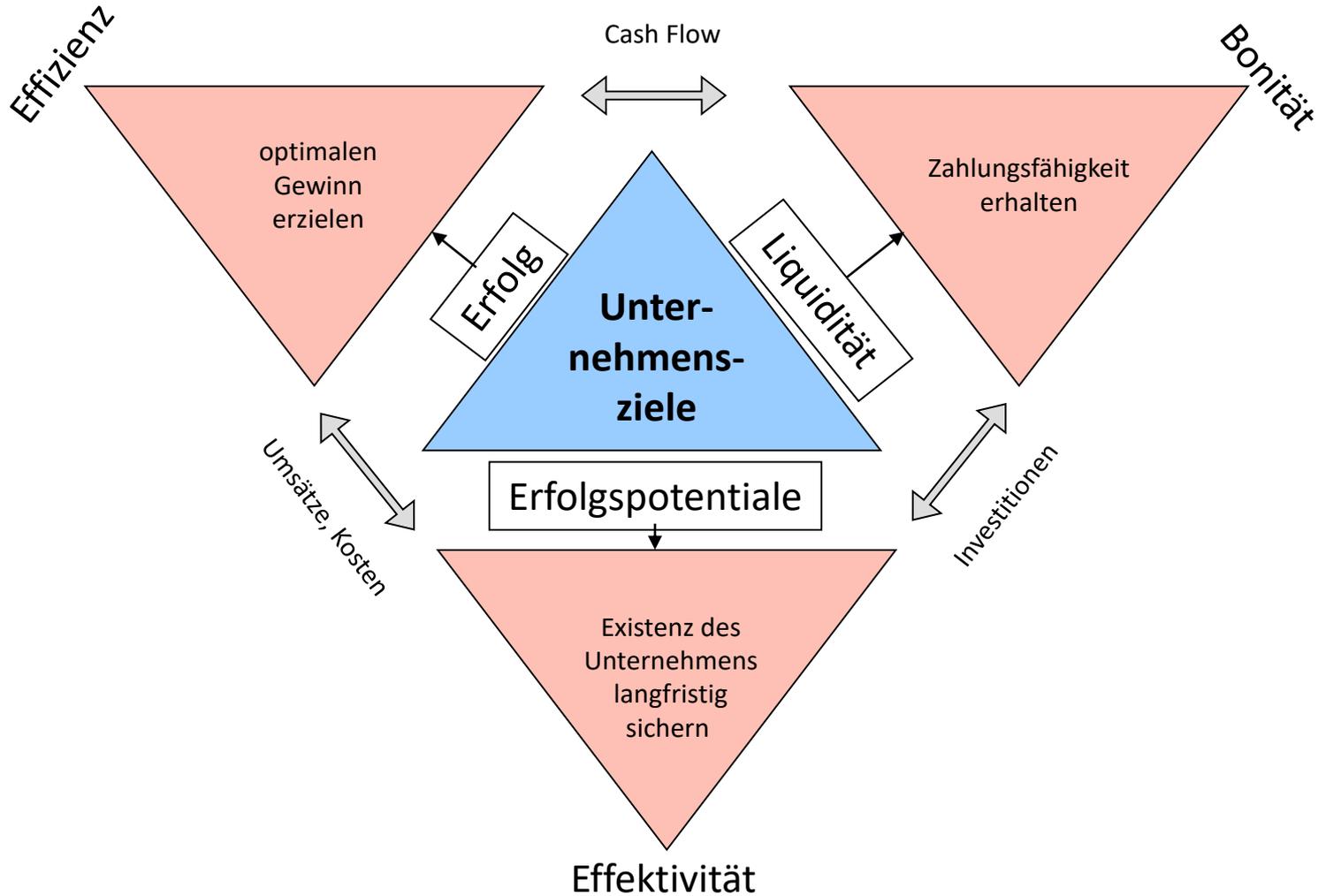
- Unternehmen sind mit ihrer Umwelt eng verflochten, nicht nur mit den Beschaffungs- und Absatzmärkten.
- Bei der Betrachtung des Unternehmens und seiner betriebswirtschaftlichen Herausforderungen muss auch die Unternehmensumwelt bzw. müssen die sog. Stakeholder und ihre Ansprüche und Interessen mitberücksichtigt werden.
- Als Stakeholder gelten generell alle Personen(gruppen) und Institutionen, die mit dem Unternehmen (nicht nur auf wirtschaftlicher Basis) verbunden sind.
- Stakeholder sind:
 - Lieferanten
 - Kunden
 - Kapitalgeber
 - Staat
 - Partner
 - etc.
- Eigentümer sind auch Stakeholder und werden als Shareholder bezeichnet.

Umwelt des Unternehmens: Stakeholder & Shareholder (2)

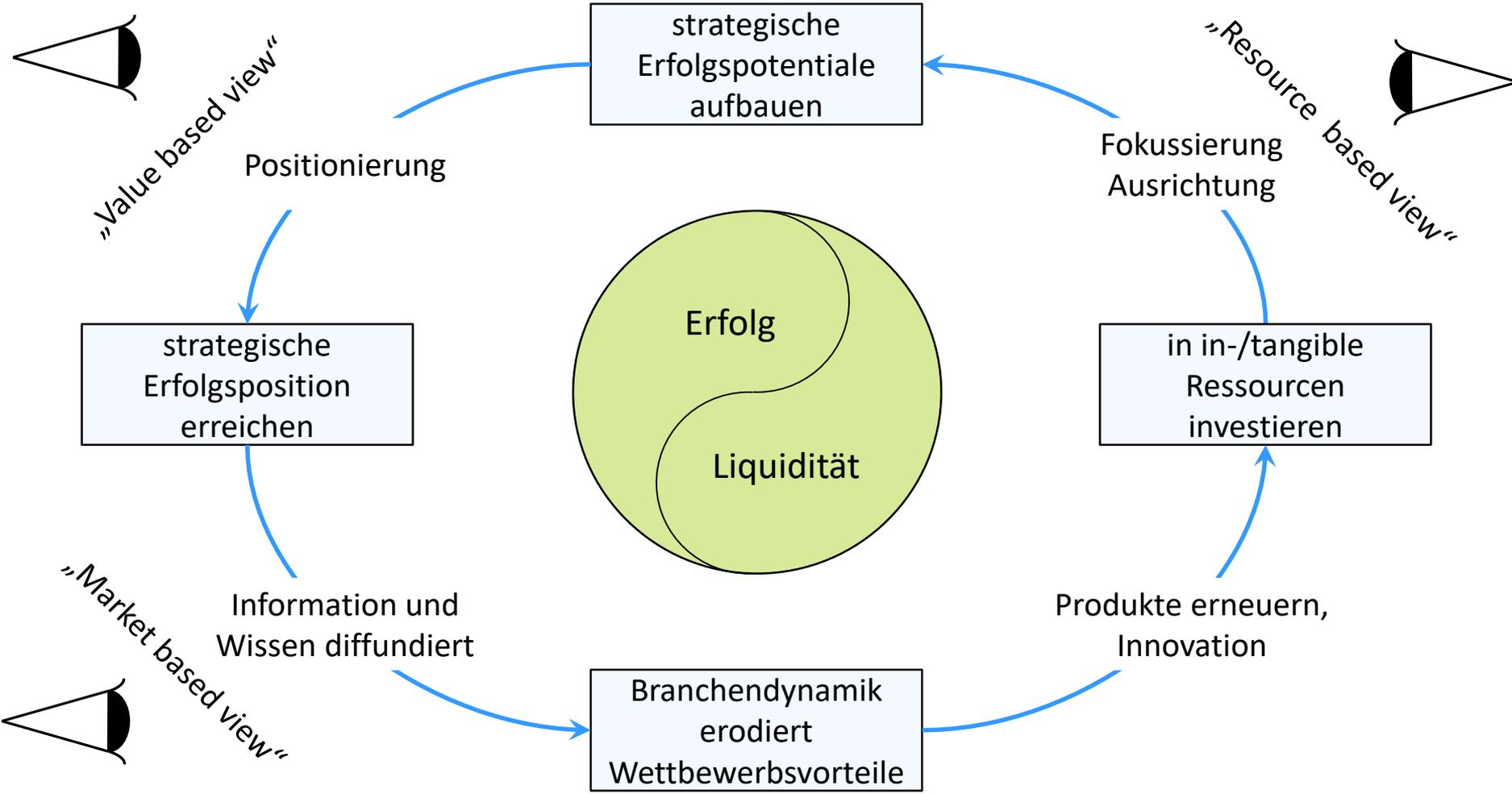
Anspruchsgruppen		Interessen (Ziele)
interne Anspruchsgruppen	Eigentümer <ul style="list-style-type: none"> • Kapital-Eigentümer • Eigentümer-Unternehmer 	<ul style="list-style-type: none"> • Einkommen/Gewinn • investiertes Kapital erhalten, verzinsen und im Wert steigern • Selbstständigkeit/Entscheidungstheorie
	Management (Management-Unternehmer)	<ul style="list-style-type: none"> • Macht, Einfluss, Prestige • eigene Ideen und Fähigkeiten entfalten, Arbeit = Lebensinhalt
	Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Einkommen (Arbeitsplatz), soziale Sicherheit • sinnvolle Betätigung, eigene Fähigkeiten entfalten
externe Anspruchsgruppen	Fremdkapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> • sichere Kapitalanlage, befriedigende Verzinsung • Vermögenszuwachs
	Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • stabile Liefermöglichkeiten, günstige Konditionen • Zahlungsfähigkeit der Abnehmer
	Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • qualitativ und quantitativ befriedigende Marktleistung zu günstigen Preisen • Service zu günstigen Konditionen
	Mitbewerb	<ul style="list-style-type: none"> • faire Grundsätze und Spielregeln der Konkurrenz einhalten
	Staat und Gesellschaft <ul style="list-style-type: none"> • lokale/nationale Behörden • internationale Organisationen • Verbände, Lobbys, NGOs • politische Parteien, Bürgerinitiativen • allgemeine Öffentlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuern, sichere Arbeitsplätze, Sozialleistungen • positive Beiträge an die Infrastruktur • Rechtsvorschriften und Normen einhalten • an politischer Willensbildung teilnehmen • zu kulturellen, wissenschaftlichen und bildenden Institutionen beitragen • lebenswerte Umwelt erhalten

Interessen von Anspruchsgruppen (Stakeholder) von Unternehmen (In Anlehnung an: ULRICH, P., FLURI, E. (1995). Management. Bern. S. 79)

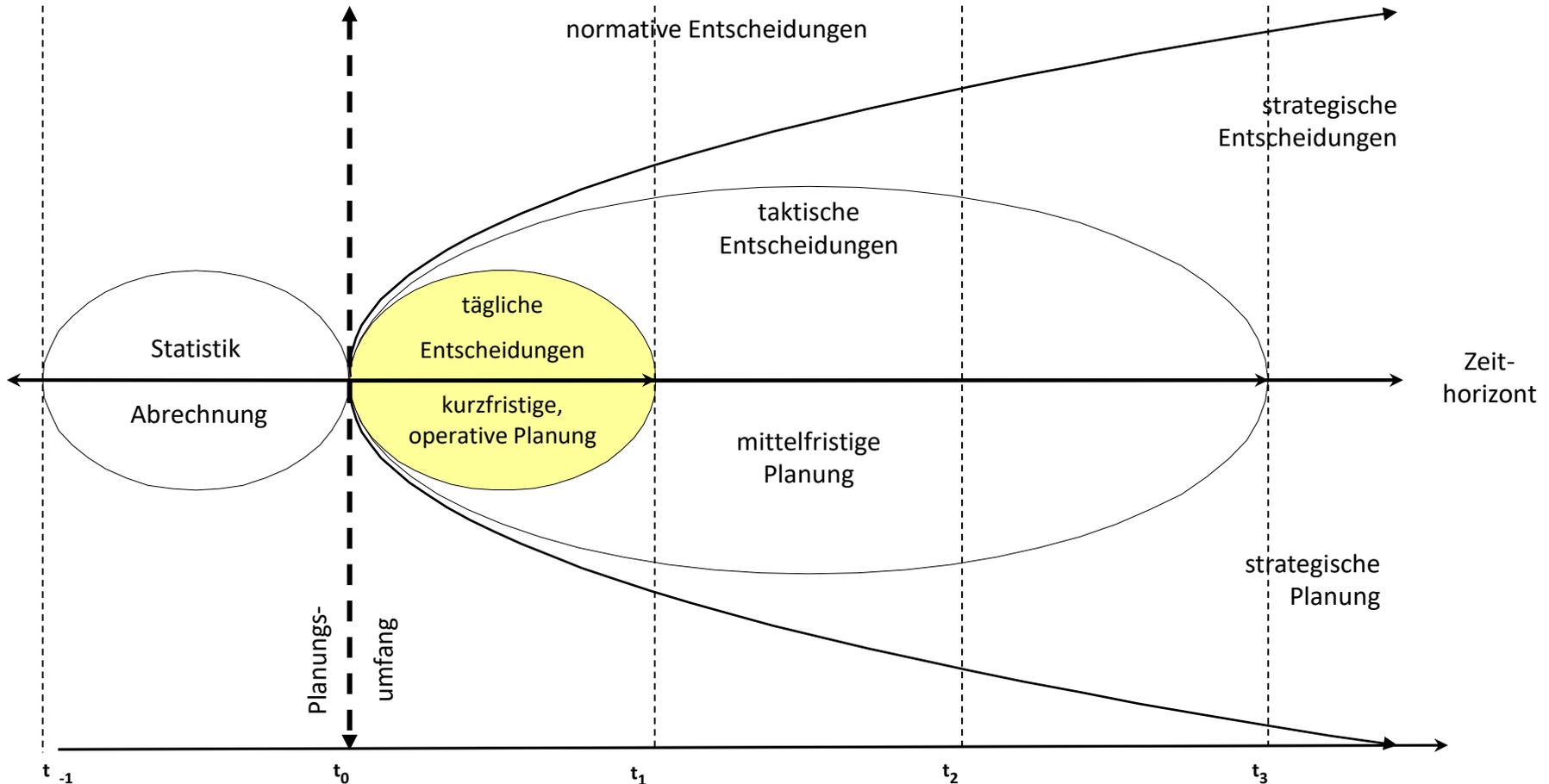
Grundlagen der Unternehmensführung



Strategisches Wirkungsprinzip



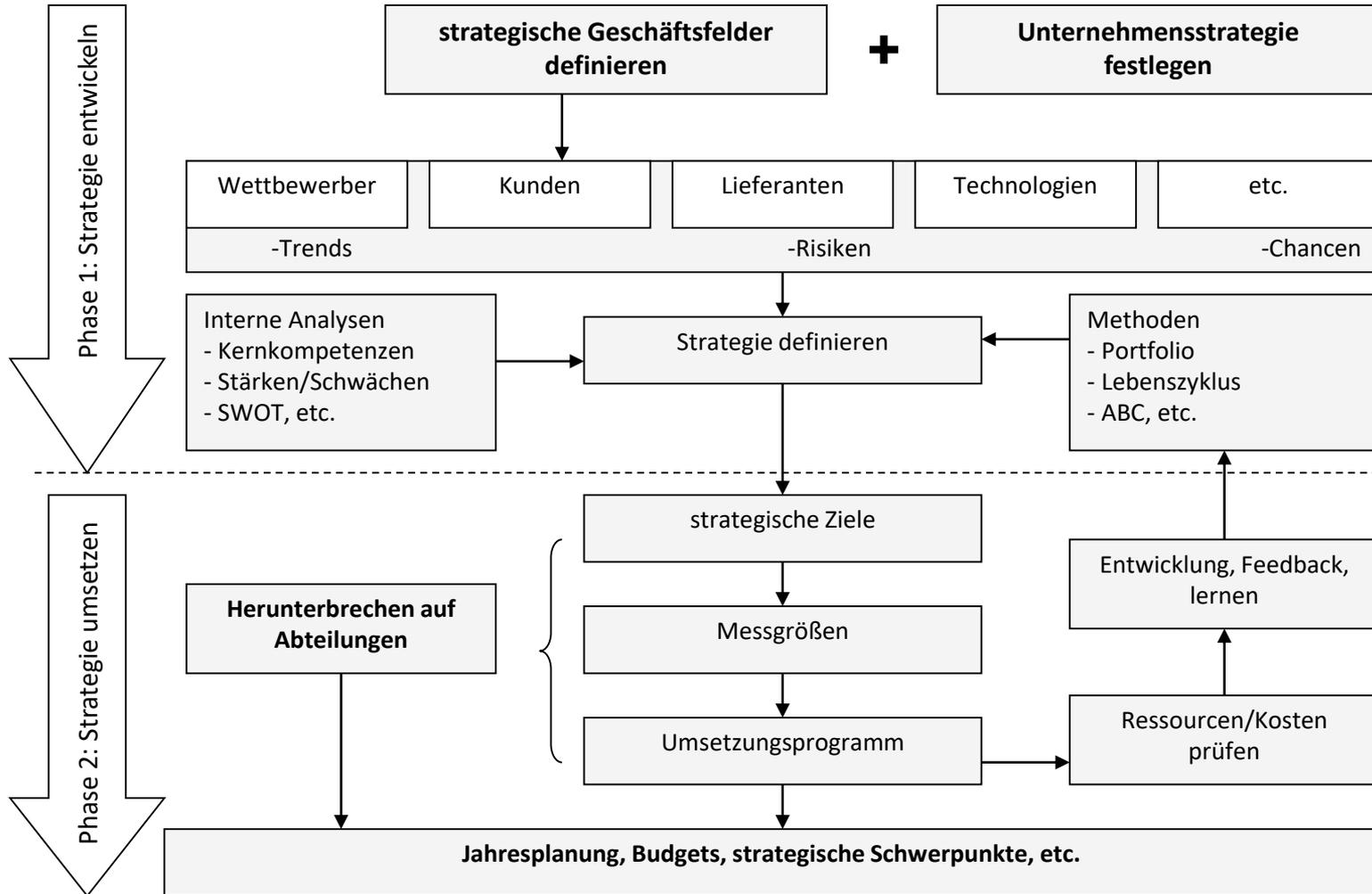
Planungs- und Entscheidungsarten



Zuordnung der Entscheidungen zu den Handlungs- und Planungsebenen der Unternehmensführung. In Anlehnung an (MUSSNIG W. G., 2007, S. 276)
 MUSSNIG, W. G. (2007). Strategische Ziele als Teil der Gesamtstrategie. In W. G. MUSSNIG, *Strategien entwickeln und umsetzen – Speziell für kleine und mittelständische Unternehmen* (S. 275-300). Wien: Linde Verlag.



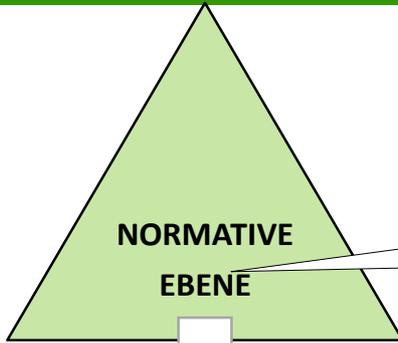
Strategischer Prozess



Zielepyramide

Vision
Mission
Policy (Handlungsgrundsätze)

Unternehmensleitbild



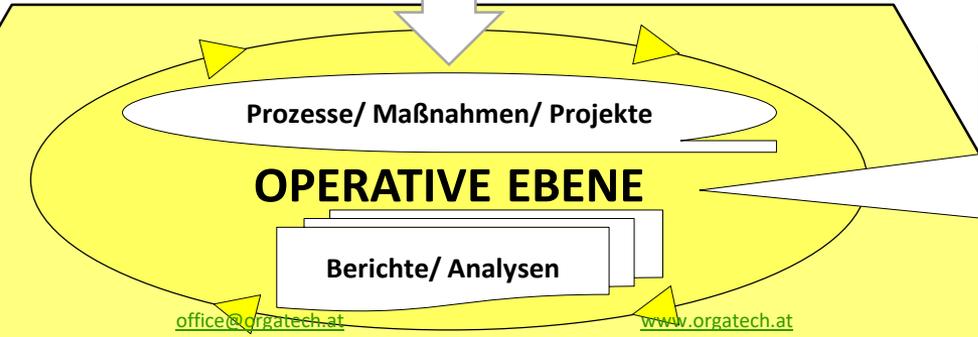
- Wo wollen wir hin? „Nordstern“
- Welches Geschäft betreiben wir?
- Was sind unsere Werte?

strategische Stoßrichtungen
strategische Ziele
Strategie
strategische Projekte



- Was wollen wir wie erreichen?
- Wie wollen wir vorgehen?
- Was müssen wir bei den Finanzen, Kunden, Prozessen und unseren Potentialen tun, um mit den Anforderungen der Umwelt Schritt zu halten?

operative Ziele
Roadmap
Prozesse
Prozessziele



- Welche Ziele sind für Mitarbeitende, Leistungsersteller bzw. Prozesse abzuleiten?
- Was ist bis wann zu tun?



Strategische Stoßrichtung

Vision: In die Ferne sehen

Mission:

Wir sind Bergsteiger und bezwingen extremes Gelände

Handlungsgrundsätze (Werte):

Wir sind ein Team, in dem jeder alles einbringt und sich jeder zu 100% auf den anderen verlassen kann

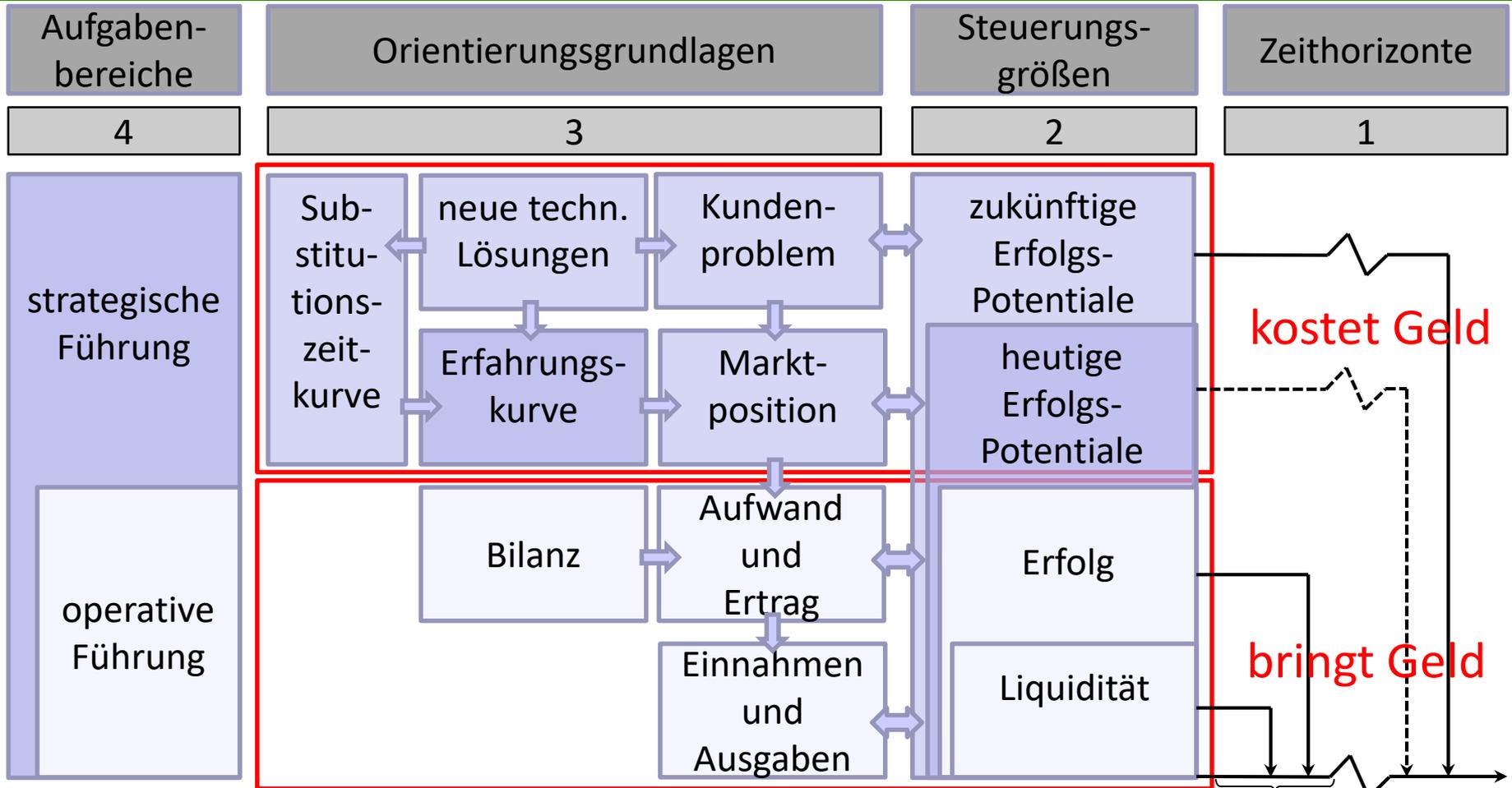
Strategie: Wir wollen uns in 3 Etappen (Basislager, Lager 1, Lager 2, Gipfel) nach oben bewegen

strategische Projekte:

Basislager (BL) einrichten
Lager 1 (L1) errichten
Lager 2 (L2) errichten
Gipfel (G) erstürmen



Das unternehmerische Navigationssystem (nach Gälweiler)



Aufgabenbereiche der Unternehmensführung. In Anlehnung an: (GÄLWEILER, 2005, S. 34)
 GÄLWEILER, A. (2005). *Strategische Unternehmensführung* 3. Auflage. Frankfurt/Main: Campus Verlag.



Unternehmen mit Zielen führen



Prinzip der Wirtschaftlichkeit

- Warum setzt man sich mit Problemen der Wirtschaftlichkeit auseinander?
 - Bedürfnisse sind unbegrenzt
 - Ressourcen sind knapp
- Ein Wirtschaftssubjekt handelt nach dem Rationalprinzip (Vernunftsprinzip), wenn es sich bei der Wahl zwischen zwei Alternativen für die bessere Lösung entscheidet → die bessere Lösung hat ein höheres Maß der Zielerreichung.
- Ökonomisches Prinzip:
 - Das Verhältnis aus
 - Ergebnis (Output, Ertrag) und
 - Einsatz (Input, Aufwand)
einer Produktion wird optimiert.

Prinzip der Wirtschaftlichkeit

- Erscheinungsformen des ökonomischen Prinzips
 - **Maximalprinzip:** mit gegebenem Faktoreinsatz (Input; Aufwand) ist eine größtmögliche Gütermenge (Output; Ertrag) zu erwirtschaften
 - **Minimalprinzip:** eine gegebene Gütermenge (Output; Ertrag) ist mit geringstmöglichem Faktoreinsatz (Input; Aufwand) zu erwirtschaften
 - **Optimumprinzip:** es ist ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Gütermenge (Output; Ertrag) und Faktoreinsatz (Input; Aufwand) zu erwirtschaften

- Homo Oeconomicus
 - wirtschaftlich orientierter Mensch bzw. idealtypischer Referenzmensch der traditionellen Wirtschaftstheorie
 - der rational handelnde Mensch
 - der den Nutzen maximierende Mensch
 - Modell beinhaltet Individuen, die die einzig handelnden Akteure sind
→ treffen ihre Entscheidungen unabhängig von anderen Individuen

Unternehmensziele

- **Sachziele:** konkrete Handlungsziele wie Leistungs-, Finanzziele, aber auch Führungs- und Organisationsziele sowie soziale und ökonomische Ziele.
- **Formalziele/Erfolgsziele:** sind den Sachzielen übergeordnet. In ihnen kommt der unternehmerische Erfolg zum Ausdruck.
- Wichtig bei den Zielen sind immer das angestrebte Ausmaß, das Zielmaß (womit der Erfolg gemessen wird), der zeitliche Bezug sowie der organisatorische Bezug.
- Eine Über- und Unterordnung der Ziele (Haupt- und Nebenziele) muss vorgenommen werden.

- **Leistungsziele:** lassen sich aus dem güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozess ableiten. Im Vordergrund stehen Markt- und Produktziele.
 - Bearbeitung von Märkten und Marktsegmenten
 - Festigung und Ausbau der Marktstellung/des Marktanteils
 - Bestimmung eines Umsatzziels
 - Planung der Produkte
 - Festlegung des Qualitätsniveaus

- **Finanzziele:** lassen sich aus dem finanzwirtschaftlichen Umsatzprozess ableiten.
 - Versorgung mit genügend Kapital
 - Aufrechterhaltung der Liquidität
 - ausreichende Zahlungsfähigkeit durch Koordination der Aus- und Einzahlungsströme
 - Bestimmung einer optimalen Kapital- und Vermögensstruktur

- Formalziele richten sich am Erfolg des betriebswirtschaftlichen Handelns aus und sind daher den Sachzielen übergeordnet.
- Ausgangspunkt ist die Suche nach dem optimalen Einsatz der Produktionsfaktoren (knappe Ressource). Dabei richtet man sich nach dem ökonomischen Prinzip aus, das in drei Ausprägungen vorkommen kann:
 - **Outputmaximierung:** Mit gegebenen Input an Produktionsfaktoren soll ein Maximum an Output produziert werden.
 - **Inputminimierung:** Ein gegebener Output soll mit einem Minimum an Input erreicht werden.
 - **Optimal-/Extremumprinzip:** Input und Output sollen optimal aufeinander abgestimmt werden, sodass das ökonomische Problem optimal gelöst wird. Dabei wird weder der Input noch der Output vorgegeben.

- Zu den Erfolgszielen gehören unter anderem:

- **Produktivität:** Mengenmäßiges Verhältnis zwischen Output und Input; e.g. Arbeits-, oder Maschinenproduktivität.

$$\text{Maschinenproduktivität} = \frac{\text{Anzahl Stück}}{\text{Maschinenstunden}}$$

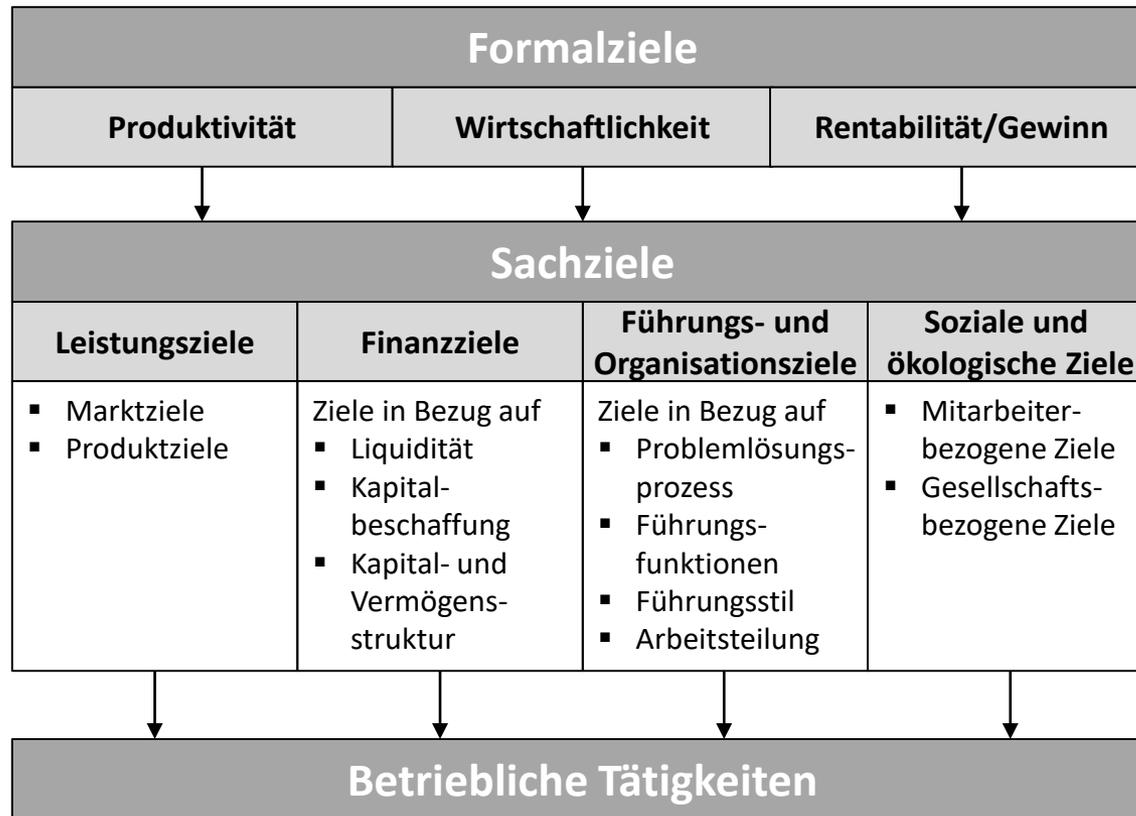
- **Wirtschaftlichkeit:** die ein Wertverhältnis zum Ausdruck bring; e.g. Rentabilität.

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$$

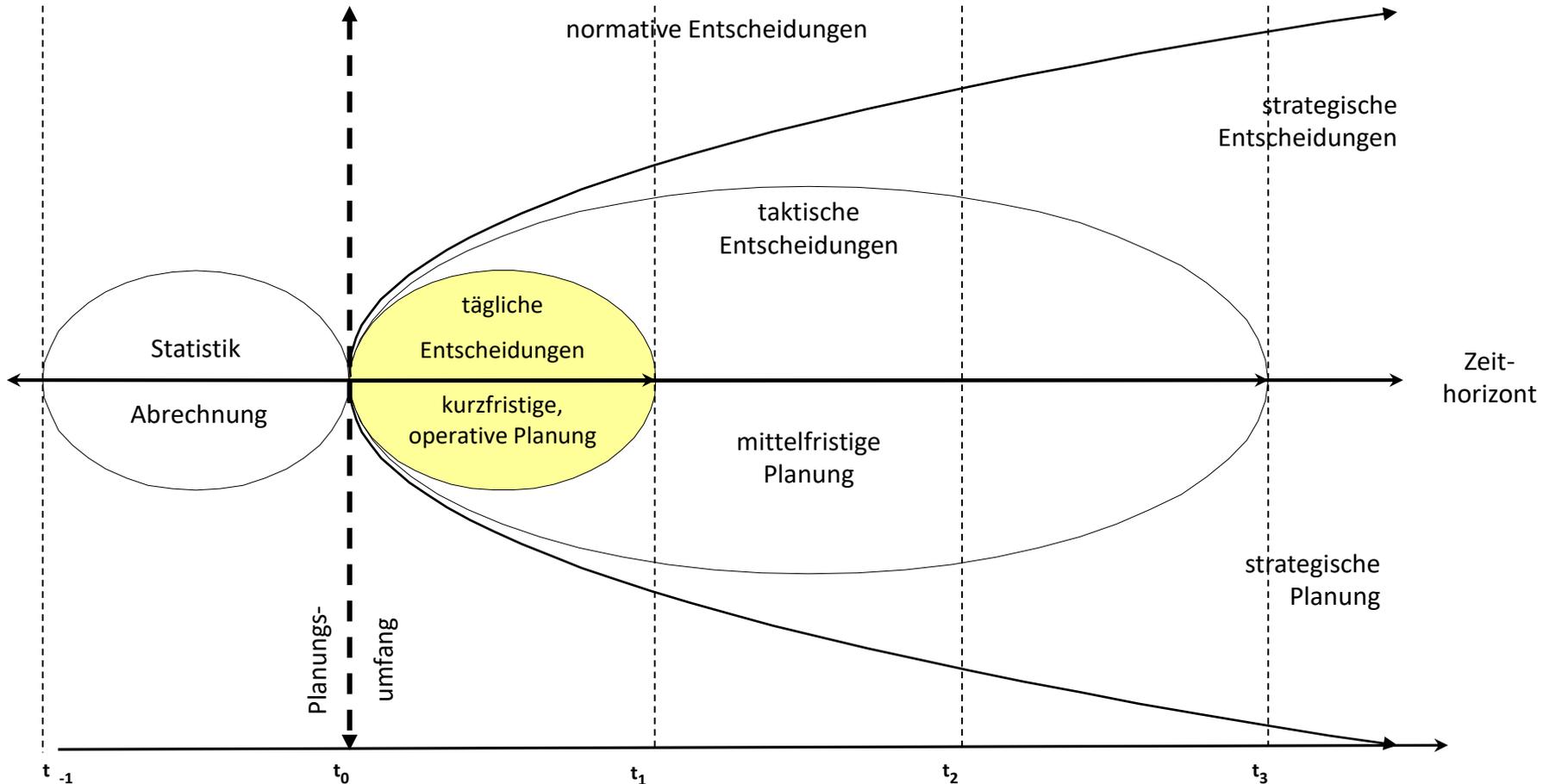
- **Gewinn & Rentabilität:** hierbei wird der Gewinn entweder als absolute Zahl oder als Relativzahl ausgedrückt.

$$\text{Kapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{eingesetztes Kapital}}$$

- Die Übersicht gibt die verschiedenen Kategorien von Zielinhalten wieder.
- Die unterschiedlichen Ziele dürfen nicht isoliert betrachtet werden, sondern werden aufgrund ihrer Abhängigkeiten immer als Zielsystem angesehen.



Planungs- und Entscheidungsarten



Zuordnung der Entscheidungen zu den Handlungs- und Planungsebenen der Unternehmensführung. In Anlehnung an (MUSSNIG W. G., 2007, S. 276)
 MUSSNIG, W. G. (2007). Strategische Ziele als Teil der Gesamtstrategie. In W. G. MUSSNIG, *Strategien entwickeln und umsetzen – Speziell für kleine und mittelständische Unternehmen* (S. 275-300). Wien: Linde Verlag.

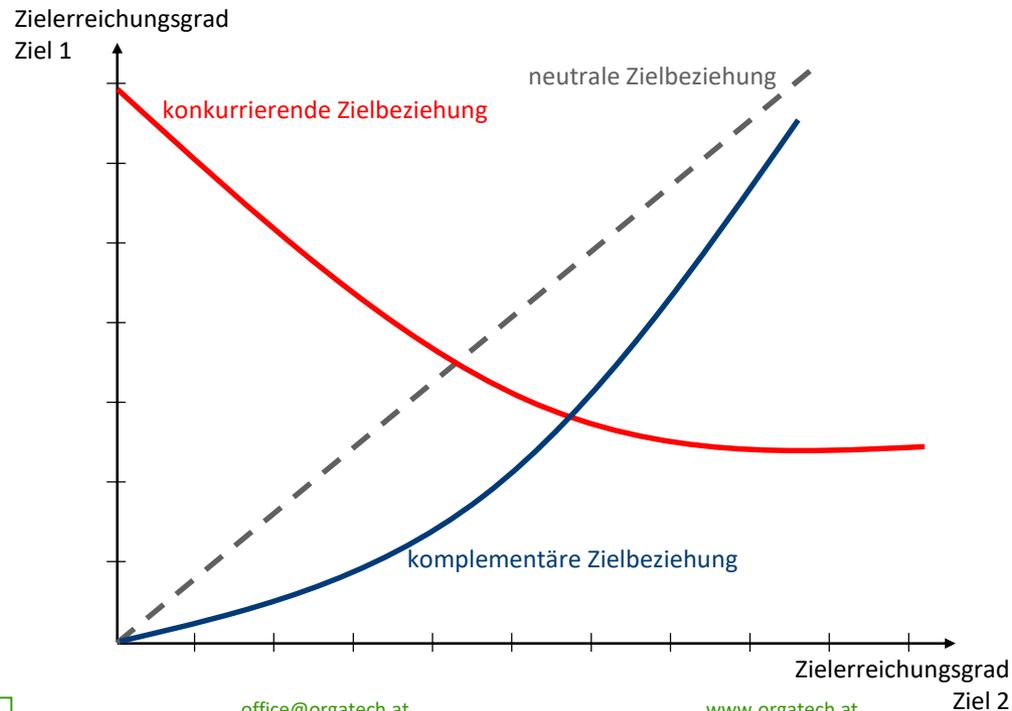


Zielbildung

- Für eine sinnvolle und eindeutige Zielbildung ist die Formulierung eines Zeitrahmens von entscheidender Bedeutung. Demnach werden die Ziele auch nach folgender Gliederung, je nach ihrem Zeitbezug unterteilt:
 - **Strategische Ziele:** Planungszeitraum 5-10 Jahre (langfristig)
 - **Taktische Ziele:** Planungszeitraum 1-5 Jahre (mittelfristig)
 - **Operative Ziele:** Planungsdauer bis 1 Jahr (kurzfristig)
- Was lang-, mittel- oder kurzfristig in der konkreten Situation bedeutet, hängt aber auch von der zu treffenden Entscheidung ab.
- Der zeitliche Bezug kann zudem statisch (ohne Berücksichtigung von Perioden – Umsatz für 2006, 2007, etc.) oder dynamisch (10% mehr Umsatz als im Vorjahr) festgelegt werden.

Zielkonkurrenz

- Zwischen Zielen können i.d.R. drei Zielbeziehungen bestehen:
 - Ziele können eine **komplementäre** Zielbeziehung haben.
 - Ziele können eine **konkurrierende/konfliktäre** Zielbeziehung haben.
 - Ziele können eine **indifferente/neutrale** Zielbeziehung haben.



Unternehmen organisieren



Organisationslehre

- Die Organisationslehre versucht
 - einerseits die Gesamtaufgaben des Unternehmens, die arbeitsteilig erfüllt werden, in sinnvolle Teilaufgaben zu gliedern (Strukturierung der Prozesse und Abläufe), und
 - andererseits die Teilaufgaben in sinnvolle Beziehung zueinander zu setzen, damit die Ziele des Unternehmens optimal erreicht werden können.



- Es wird zwischen *formellen* und *informellen Strukturen* unterschieden:
 - **Formalstruktur:** bewusst gestaltete und gesteuerte Abläufe und Strukturen.
 - **Informelle Struktur:** komplementär oder substituierend zur formalen Struktur, geprägt durch die Akteure, ihre Aufgaben, ihren Status und die Arbeitsbedingungen.

Organisationslehre

- Durch das „Organisieren“ wird das Verrichten, Planen und Kontrollieren der einzelnen arbeitsteiligen Prozesse sinnvoll gesteuert. Die Branche, die Größe und die Art der zu verrichtenden Aufgaben bestimmen die Form der betrieblichen Organisation, sowie die Organisation und Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte (Werkstattfertigung, Fließbandfertigung, ...).
- Unter „Organisation“ versteht man die interne Kommunikation, Entscheidungs- und Befehlswege, Kompetenzverteilung, sowie den internen Materialfluss, also wie Informationen oder Güter im Unternehmen fließen.

Ablauforganisation

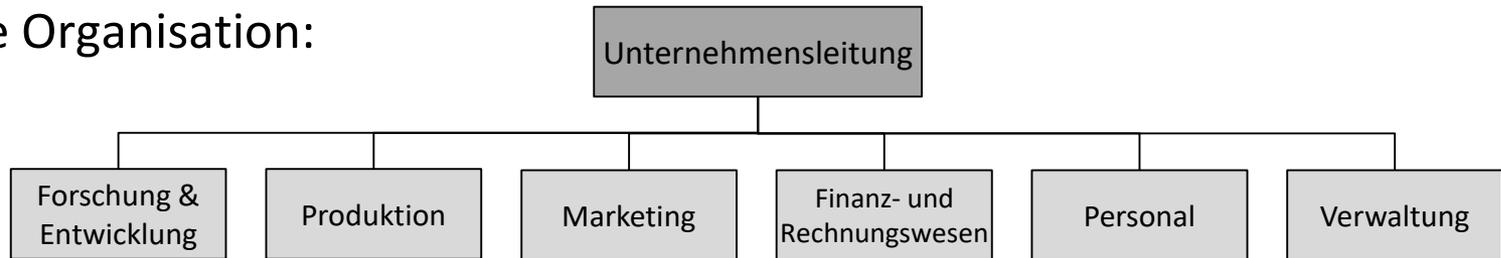
- Beschäftigt sich mit dem Strukturieren der Arbeitsprozesse unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmittel und Personal.
- Ausgangspunkt sind die in der Aufgabenanalyse gewonnenen Elementaraufgaben, die die Grundlage für die Aufgabensynthese bilden.
- Die Ablauforganisation beschreibt eine sinnvolle Koordination der einzelnen Arbeitsschritte, sowie eine sinnvolle zeitliche und räumliche Anordnung des Arbeitsablaufs.

Organisationsformen im Überblick

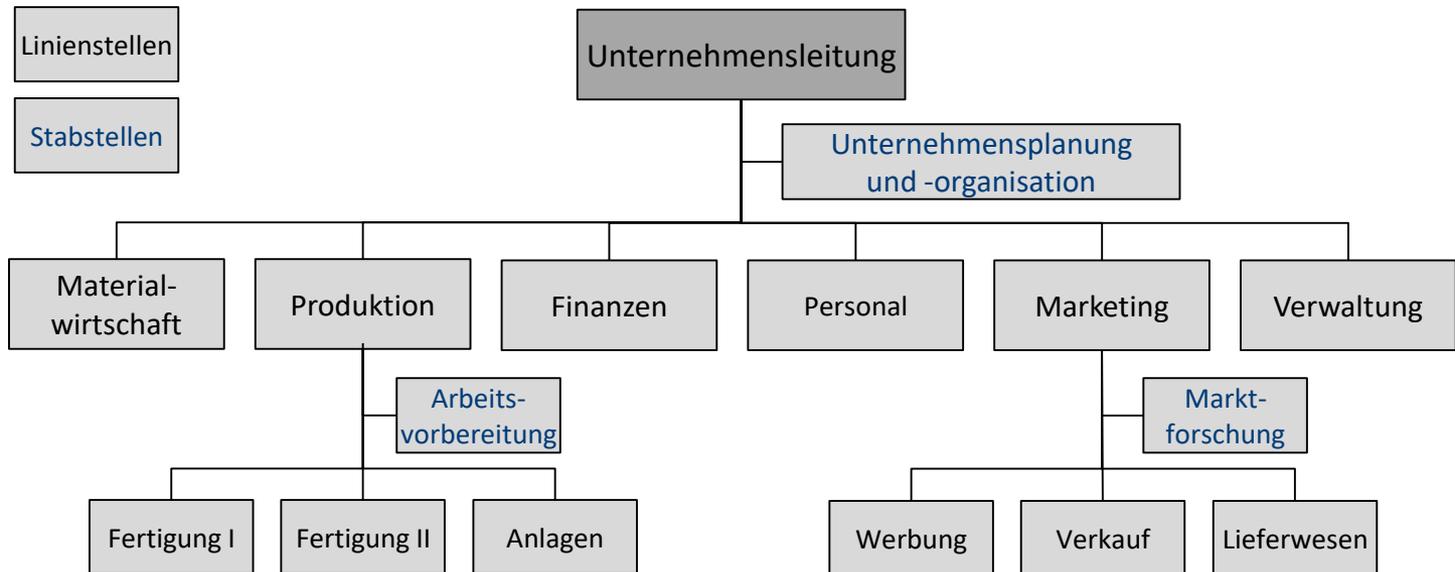
- Funktionale Organisation
- Stablinienorganisation
- Divisionale Organisation/Spartenorganisation
- Matrixorganisation

Organisationsformen im Überblick

■ Funktionale Organisation:

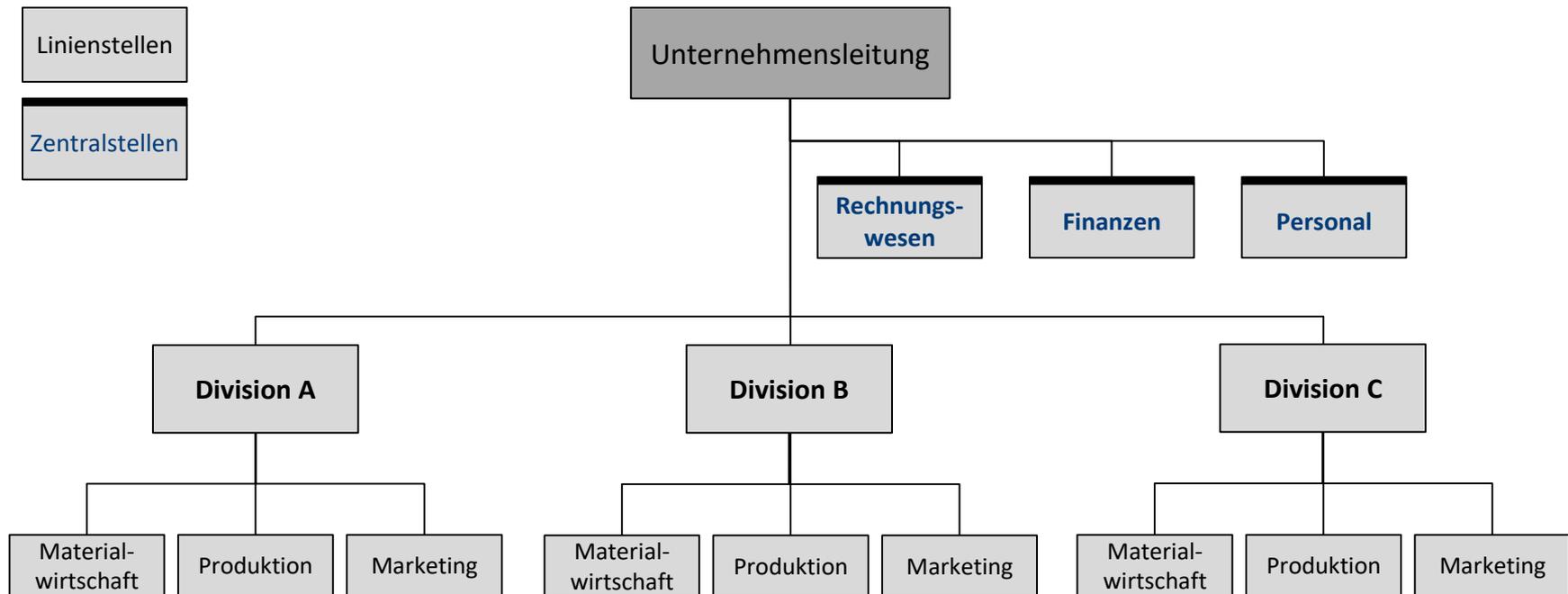


■ Stablinienorganisation:



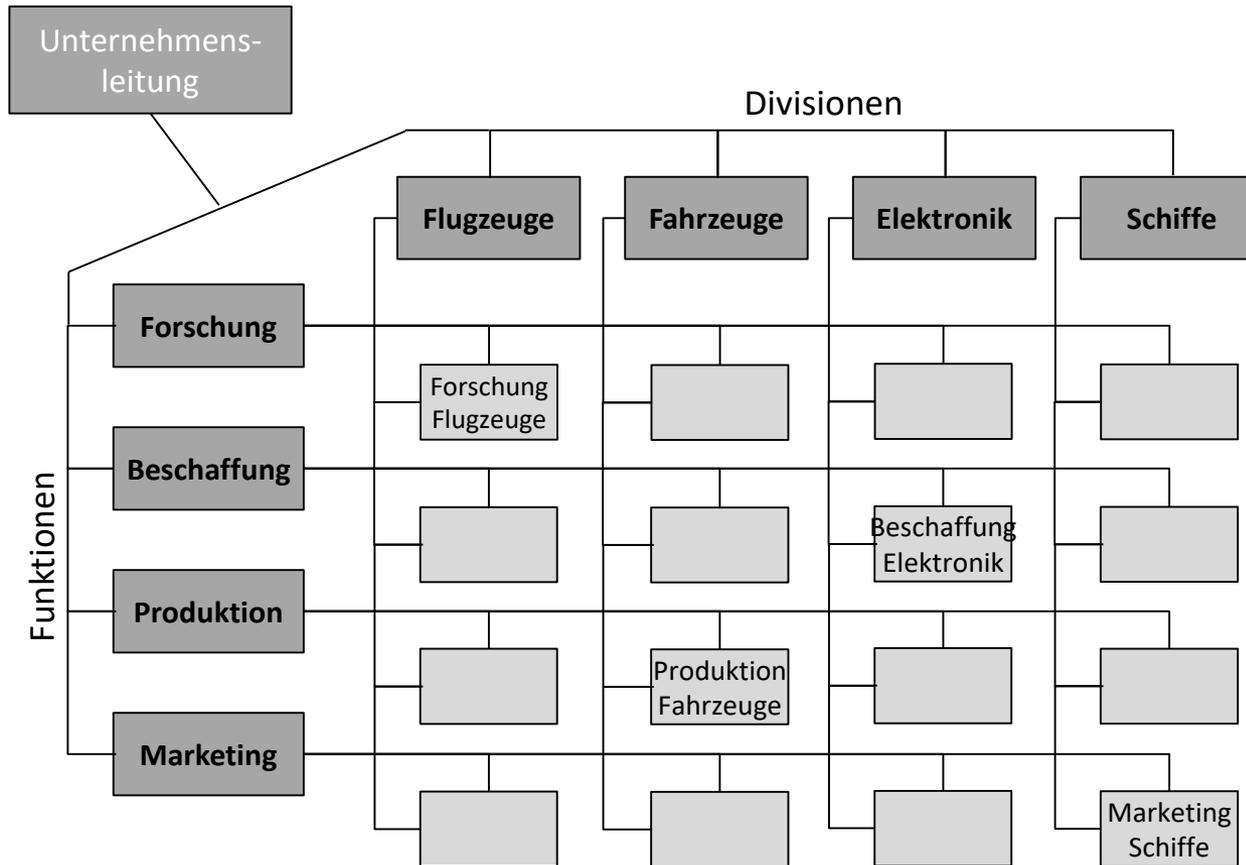
Organisationsformen im Überblick

- Divisionale Organisation:



Organisationsformen im Überblick

- Matrixorganisation:

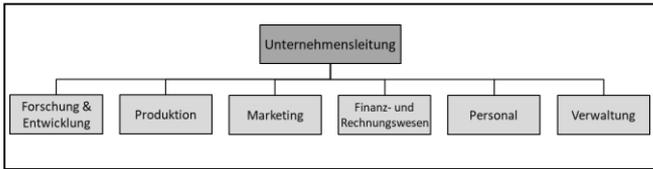


office@orgatech.at

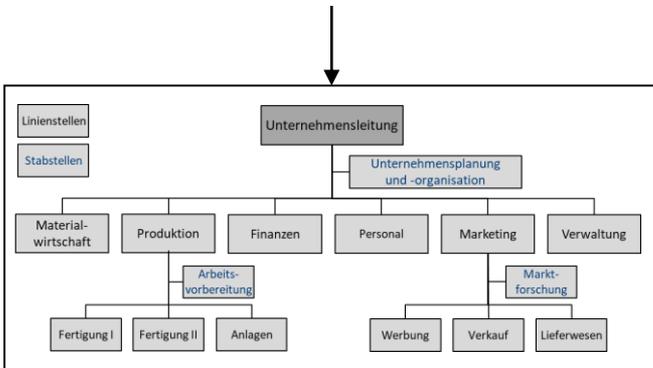
www.orgatech.at

Ing. Wolfgang Oberchristl, MBA, Seite 46

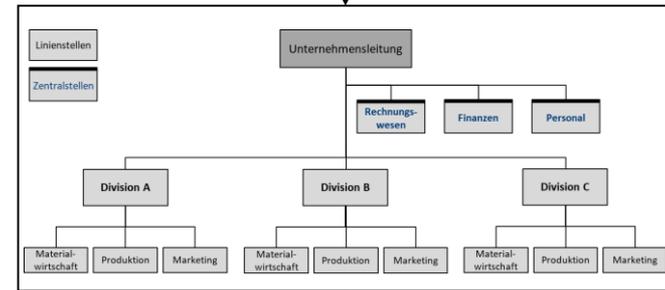
Phase 1 - Gründung:
Funktionale Organisation



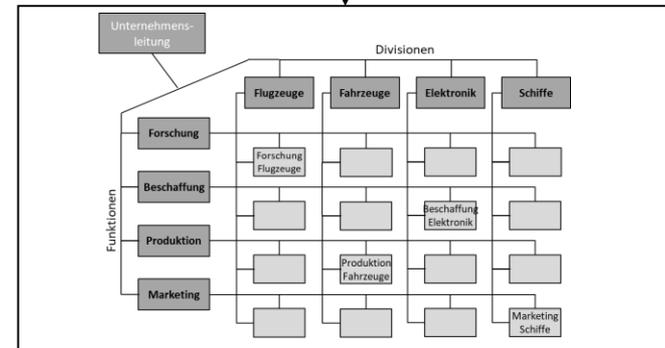
Phase 2 - Wachstum:
Stablinienorganisation



Phase 3 - Geschäftsfelderweiterung:
Divisionale Organisation



Phase 4 - Diversifikation oder Globalisierung:
Matrixorganisation



Business Process Reengineering

- BPR bedeutet ein fundamentales Überdenken und radikales Neugestalten von Unternehmen und wesentlichen Unternehmensprozessen. Das Ergebnis soll eine außergewöhnliche Verbesserung der messbaren Leistungsgrößen (Erhöhung der Wirtschaftlichkeit), vor allem im Bereich Kosten, Qualität, Service und Zeit sein.

Change Management

- CM ist eine weniger radikale Art der Veränderung. Hierbei geht es um langfristig angelegte Veränderungs- und Entwicklungsprozesse von Unternehmen. Hintergrund ist hier ein kontinuierlicher Lernprozess, der mit kleinen Schritten auf langfristiger Basis auf eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit abzielt.