

Koppelman: Repetitorium (mündliche Prüfung)

05.12.2007

- was für die Klausur wichtig war, bleibt für die mdl. Prüf. auch relevant, – er habe bereits beim damaligen Rep. versucht, das Gemeinsame aus den vielen Bereichen der allg. BWL zu suchen; interessant ist für die BWL

- **wer** handelt
je nach Marktteilnehmer steht die Eigen- oder Fremdbedarfsdeckung im Fokus der Überlegungen und auch die internen Steuerungen sind unterschiedlich
⇒ „beim Handeln spielt beim Einkauf der Verkauf die dominante Rolle“

- welche **Ziele** werden von den Handelnden verfolgt?
allgemein geht man vom ökonomischen Verhalten des Konsumenten aus, aber das Konsumverhalten ist auch impulsiv – bei Unternehmen allerdings sollte das nicht vorkommen

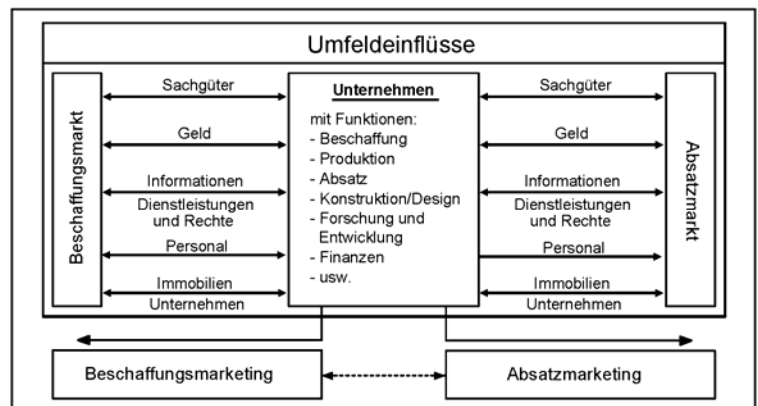
- ⇒ beachte
Umfeldeinflüsse:
jeder Punkt der nachstehenden

Grafik kann in Abhängigkeit vom Umfeld anders interpretiert werden; für eine Prüfung ist auch jeder Punkt wichtig und muss ausgeführt werden

- z.B. Geld: in der Industrie muss der Einkauf manchmal schon 1/3 des Gesamtbetrages bei Auftragsvergabe zahlen
- bei Unternehmen stets: Output > Input
- wird ein neues Auto in Zahlung genommen¹, ist das mehr als „Geld gegen Ware“

Betriebswirtschaftliche Grundüberlegungen

- Allgemeine wirtschaftliche Überlegungen**
 - Fremdbedarfsdeckung
 - Geld – Güter – Tausch / Kompensationsgeschäft
- Zielorientierung**
 - allgemeine Zielanforderungen
 - betriebswirtschaftliche Zielinhalte
 - Handlungsstrategien
- Planungs – und Prozessorientierung**
- Entscheidungsorientierung**
 - Alternativen
 - Ziele als Maßstäbe der Auswahl
 - Willen und Wahlfreiheit
 - Komplexität und Unsicherheit
- Entscheidungsbereiche**
 - konstitutive Entscheidungen (Rechtsform / Standort)
 - permanente Entscheidungen
 - Beschaffungsentscheidungen
 - Absatzentscheidungen
 - Produktionsentscheidungen
 - Personalentscheidungen
 - Finanzentscheidungen
- Rechnungswesen**
 - Kostenbegriffe
 - Kostenrechnung
 - Bilanz



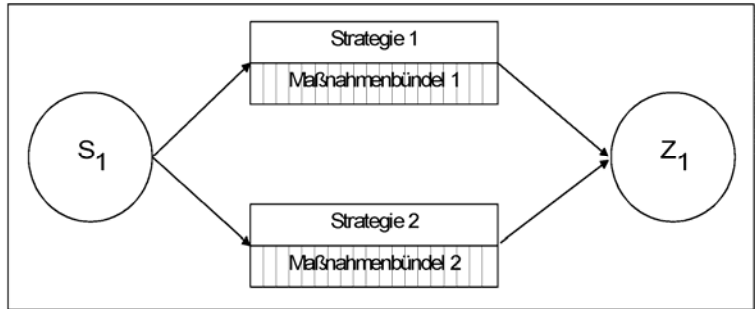
¹ kann als Kompensationsgeschäft (vgl. Barter) betrachtet werden

- dem Prinzip marktwirtschaftlichen Denkens folgend ist eine **Profilierung** wichtig
 - ⇒ bei der Leistungs- und Konkurrenzorientierung geht es darum, besser zu sein als Mitbewerber, dies aber nicht aus der eigenen oder der Sicht der Mitbewerber zu tun, sondern **aus Sicht der Kunden**
 - ⇒ ein Unternehmen arbeitet **eigenverantwortlich**, staatliche Unterstützung ist eher selten
 - ⇒ die **Strategieorientierung** bedingt langfristiges Handeln, eine kurzfristige Gewinnoptimierung stört langfristige Gewinne

Zielorientierung

- **Betriebe** müssen mehr **zielorientiert** vorgehen als es im privaten Umfeld geschieht (dort ist manchmal ein Ziel „Schnäppchen“)

die **Maßnahmenbündel** (vgl. Abb.) sollten sich gegenseitig stützen, am besten in synergetischer Weise



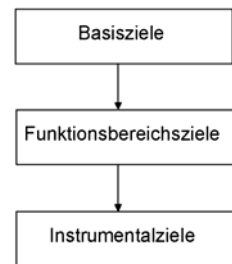
- **Risikoausgleich** wird von **Aktionären** durch **Investition in mehrere Unternehmen** betrieben, **Unternehmen** tun dies durch die Installation **mehrerer Geschäftsbereiche** – was aber bei börsennotierten Unternehmen selten honoriert wird

- Zielkategorie
 - Sachziele (was?)
 - Formalziele (wie?)

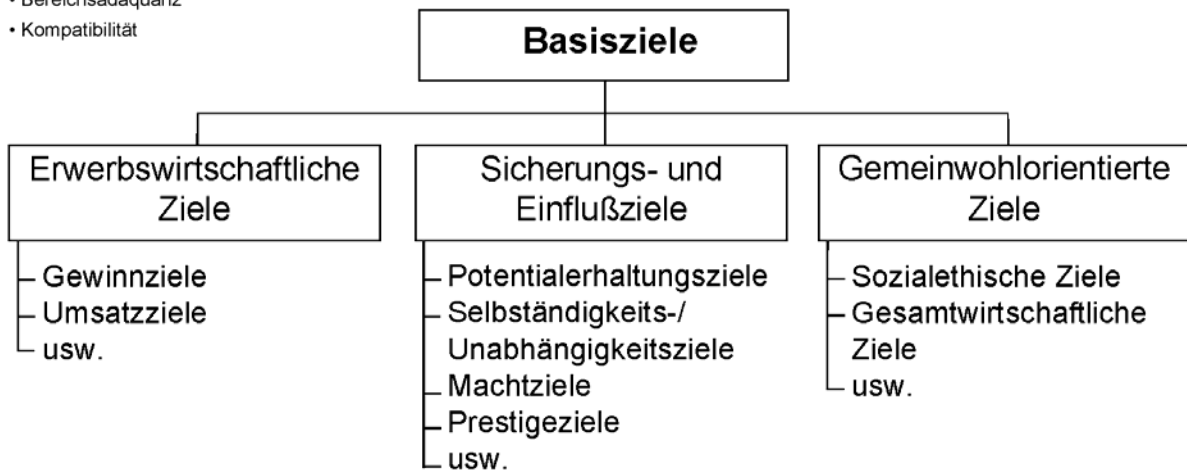
- Zieldimensionen
 - Zielinhalte
 - Zielausmaß (wieviel?)
 - Zeithorizont (bis wann?)

- Operationalitätskriterien
 - Meßbarkeit
 - Bereichsadäquanz
 - Kompatibilität

eine **Zielstruktur** gliedert sich in die **Zielkategorie** (Sachziele² [was?] vs. Formalziele [wie?]), die **Ziel-dimension** (Inhalte [was?], Ausmaß [wie viel?], Horizont [bis wann?]) und die **Operationalitäts-kriterien** (Messbarkeit, Bereichsadäquanz [möglichst messbar], Kompatibilität [vertikal und horizontal])



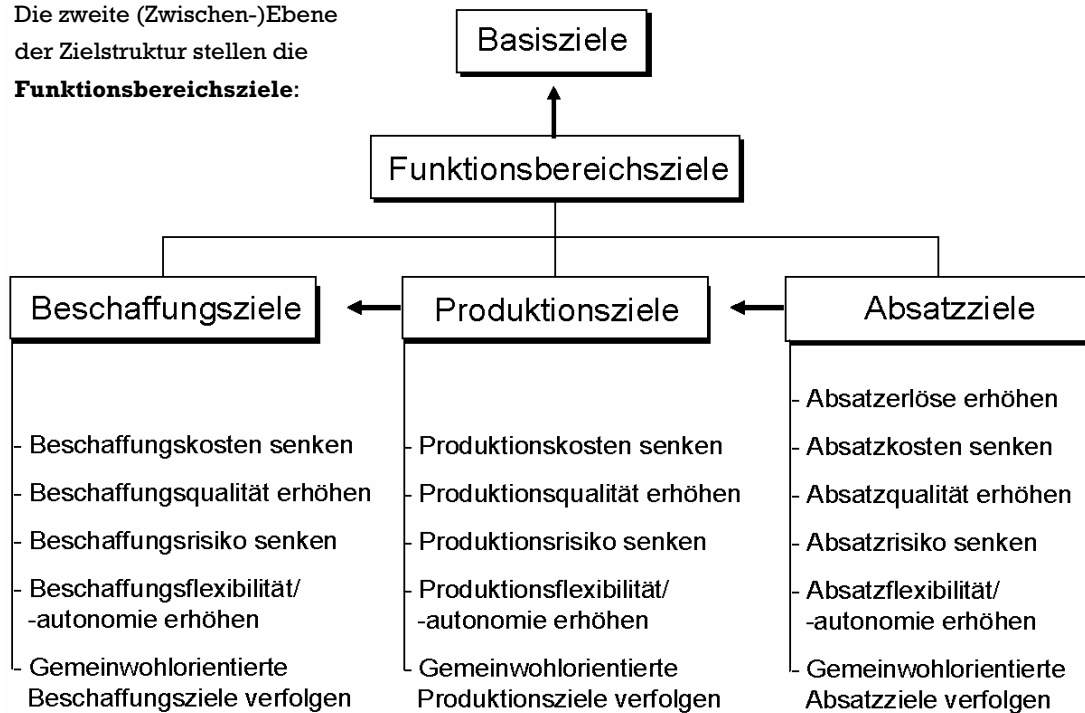
Die **oberste Zielebene** sind die **Basisziele**:



Sicherungs- und **Einflussziele** können z.B. eine finanzielle Potentialerhaltung wg. Basel II, eine personelle Potentialerhaltung (aktueller Ingenieurmangel ist selbst verschuldet) oder auch Machtziele wie z.B. der Versuch, Standards zu setzen

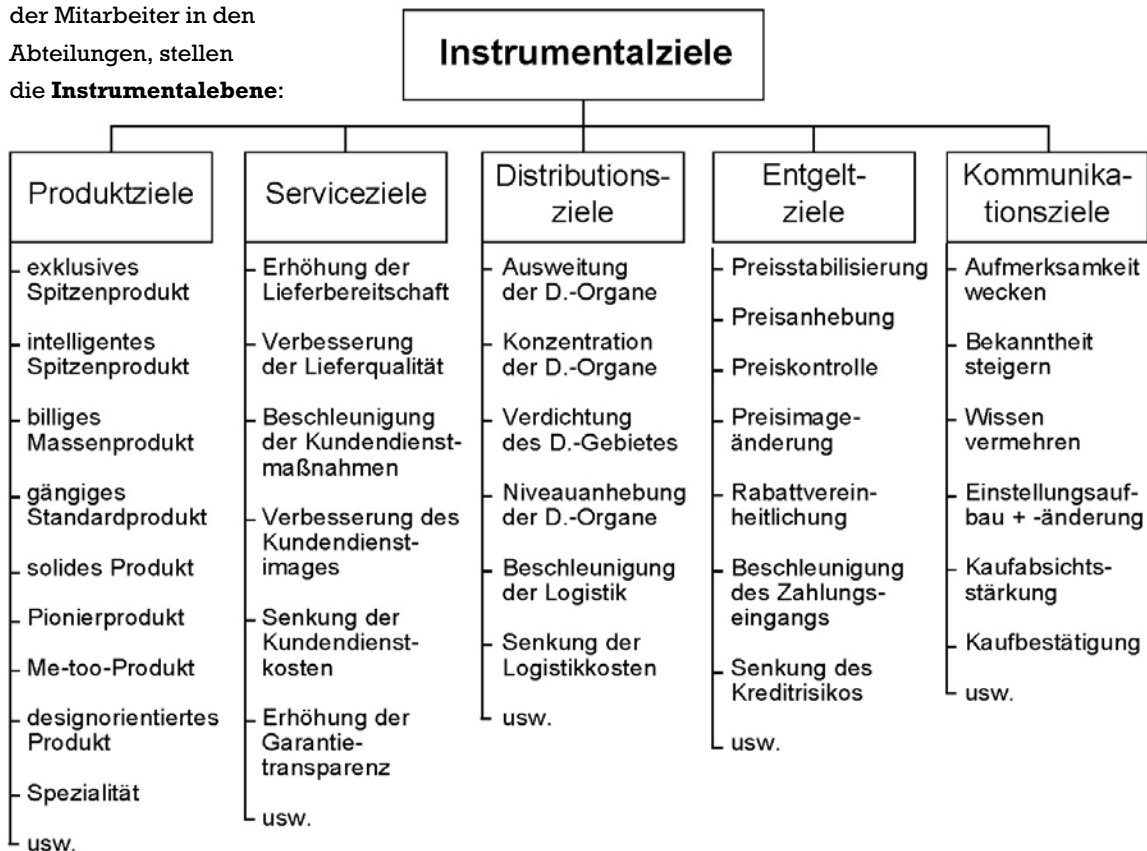
² Sachziele sollten nicht zu eng und nicht zu weit gefasst werden (sich nicht nur auf einen Bereich konzentrieren, um eine Risikostreuung zu erreichen, aber nicht zu viele Bereiche)

Die zweite (Zwischen-)Ebene der Zielstruktur stellen die **Funktionsbereichsziele**:

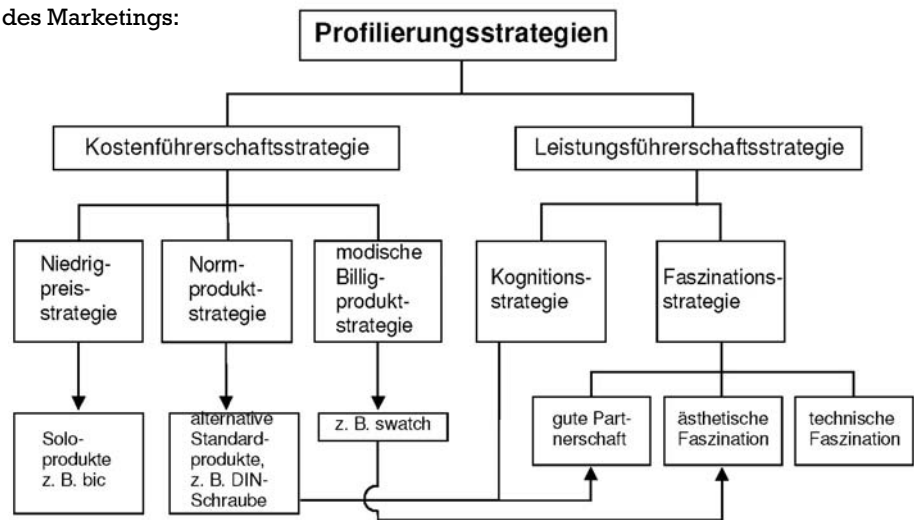


Bis auf den Absatzbereich sind die möglichen **Funktionsbereichsziele für alle Bereiche gleich** – Kosten senken, Qualität erhöhen, Risiken senken, ...

Die unterste Ebene der Ziele, d.h. die Ebene der Mitarbeiter in den Abteilungen, stellen die **Instrumentalebene**:



- **Profilierung** als Aufgabe des Marketings:



„Leistungsführerschaft“ ist dabei als „Qualitätsführerschaft“ zu sehen

- **Beschaffungsstrategien** lassen sich unterscheiden nach **Produkt-** (z.B. modular vs. unit-sourcing), **Bezugs-** (z.B. Lieferantenanzahlstrategie, – so hatte Ford mehr als 1.000 Lieferanten, sodass jeder Prozess 1.000x vorkam und die Transaktionskosten sehr hoch waren), **Kommunikations-** (z.B. Art und Umfang von Know-How-Transfer), **Service-** (z.B. Leistungsdelegation) und **Preisstrategien** (z.B. Minimalpreisstrategie).

Planung / Entscheidungen

- Die Planung lässt sich in **Analyse-, Ziel-, Instrumental-** sowie **Kontrollkomponente** gliedern.
Absatzmarktanalyse → Potential- und Zielplanung → Marketing-Mix-Planung → Kontrollplanung

• **Entscheidungscharakteristika**

1. Das Alternativenproblem
2. Der Alternativenmaßstab
3. Wahlfreiheit
4. Ungewissheitsprobleme
5. Komplexitätsprobleme
 - Prozessstruktur
 - Hierarchisierung
 - Entscheidungsfeldtypen
 - Entscheidungsmerkmale

Exkurs
„Kunden“ sind nicht immer diejenigen, die ein Produkt letztlich kaufen; aktuell betreibt Koppelman eine Kundenanalyse zu gentechnisch veränderten Lebensmitteln: Nestlé hat bereits solche Waren zurückgezogen, weil deren Vertrieb politisch nicht opportun ist – relevant für diese Bewertung sind aber die stakeholder, hier also eher der Meinungsbildner Greenpeace als der Käufer.

Komplexitätsprobleme lassen sich durch „case studies“³ lösen oder auch durch eine Wenn-Dann-Darstellung zur Analyse

Dann-Komponente → Handlungskomponente	Wenn-Komponente → Bedingungs-komponente	A	B	C
	1			
	2			
	3			

³ Wann (in welchen Fällen, unter welchen Bedingungen) hat etwas funktioniert?

- **Entscheidungsfelder:** **Konstitutive** Entscheidungen
 - ⇒ Zielwahl
 - ⇒ Rechtsformwahl
 - ⇒ Standortwahl**Iterative** Entscheidungen
 - ⇒ Ziel- und Strategiewahl
 - ⇒ Absatz-Entscheidungen
 - ⇒ Produktions-Entscheidungen
 - ⇒ Beschaffungs-Entscheidungen
 - ⇒ Finanz-Entscheidungen
 - ⇒ Personal-Entscheidungen

- **Prozessperspektive**
 1. Optimierung betriebswirtschaftlichen Handelns
erfordert vernetztes Denken (Zeit/Qualität/Kosten)
 2. Prozessdenken erleichtert die Vernetzung
 3. Prozessdenken reduziert Schnittstellenproblematik
 4. Prozessdenken erhöht die Personenunabhängigkeit
(Kommunikation, Protokolle)