

Prof. Dr. Peter Vieregge

© Prof. Dr. Thomas Deelmann, 2013-2014
1.20

Ziele der Lehrveranstaltung & Form, Inhalt und Kriterien der Leistungsbeurteilung



Lernziele der Veranstaltung

- Grundlagen der Betriebswirtschaft und ihre Rolle als Wissenschaft vorstellen
- Eine große Bandbreite konkreter betriebswirtschaftlicher **Aufgabenstellungen / Chancen** überblicksartig mit Hilfe einer Betrachtung ausgewählter historischer und aktueller **Episoden, Personen und Organisationen** und ihren jeweiligen typischen Herausforderungen in **Ihrer Zeit** darlegen
- Eine eher klassische Perspektive auf die Geschichte der Betriebswirtschaftslehre in Form einer Zeitleiste bieten
- Einordnen können - die Wahrheit von heute ist auch bald nur noch Geschichte

3

Ziele der Lehrveranstaltung & Form, Inhalt und Kriterien der Leistungsbeurteilung



Form, Inhalt und Kriterien der Leistungsbeurteilung

- Modulprüfung „Business Administration Basics“; d.h. gemeinsame Klausur, zusammen mit „Marketing“
- Insgesamt 120 Minuten Dauer; Zeit dabei frei einteilbar
- Typischerweise Textaufgaben zu Skriptinhalten mit dem Ziel, Wissenswiedergabe, aber vor allem auch -anwendung und -transfer zu prüfen
- Aufgaben beziehen sich i.d.R. auf eine **Fallstudie** bzw. einen **Begleittext** zur Klausur

Aufbau der Lehrveranstaltung



- **Teil A: Grundlagen der Betriebswirtschaft**
 - im Allgemeinen
 - Betriebswirtschaft als Wissenschaftsdisziplin
 - Einführung von Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre
- **Teil B: Darstellungen ausgewählter Meilensteine und Trends der Betriebswirtschaftslehre**
 - Gegenstand: Episoden, Personen oder Unternehmen
 - Je Meilenstein oder Trend:
 - Kurze Einführung (Kapitel x.1)
 - Konkrete Beispiele (Kapitel x.2)
 - Aufgaben und Diskussionsstellungen (Kapitel x.3)
- **Teil C: Kurzer Abriss einer Zeittafel der Betriebswirtschaftslehre**
 - Geordnet entlang der typischen geschichtswissenschaftlichen Kategorien

Kapitelnummern sind links oben auf allen „Meilenstein“-Folien vermerkt!

Stichwort: aktuelle (Mega-) Trends – 3 Trends aufschreiben?

5

Übersicht



Teil A	Einführung in die Allgemeine BWL
①	Zweite Industrielle Revolution
②	Economies of Scale & Scope
③	Bombengeschäfte – Kriegswirtschaft in der NS-Zeit
④	Überholen, ohne einzuholen: Planwirtschaft in der DDR
⑤	Wirtschaftswunder
⑥	KMU und Mittelstand
⑦	Deutschland AG
⑧	Managementberatung & Mythos McKinsey
Teil B	Mergers & Acquisitions
⑨	Mergers & Acquisitions
⑩	Apples legendärer Werbespot „1984“ beim Super Bowl
⑪	Structure follows Strategy
⑫	Schöpferische Zerstörung
⑬	Outsourcing
⑭	Change Management
⑮	Generation Y
⑯	BRICS & SMAC
⑰	Industrie 4.0
⑱	to be determined
Teil C	Kurzer Abriss einer Zeittafel der Betriebswirtschaft
Anhang	(Ausgewählte Hinweise für die Erstellung wiss. Texte)

Stichwort: 3 aktuelle (Mega-) Trends? Was fehlt?

6

Literatur: Empfehlung



■ Literaturempfehlung zur Veranstaltung:

- Deelmann, T.: „Meilensteine und Trends der Betriebswirtschaft – Grundlagen, Geschichte und Geschichten der BWL“, 2., neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2015. (ca. 250 Seiten, 24,95 Euro)



- Vorlesung basiert auf diesem Lehrbuch
- Alle behandelten Themen können hier vertieft nachgeschlagen werden
- Weitere Aufgaben und Diskussionsstellungen im Buch und ergänzende Materialien online
- Sinnvoll für die Vor- und Nachbereitung der Vorlesung sowie zur Klausurvorbereitung

7

Ausgewählte Literatur

■ Einführungswerke in die Betriebswirtschaftslehre

- Hutschenreuter, T.: Allgemeine BWL. 5. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden 2013. (ca. 480 Seiten, ca. 30 Euro)
- Straub, T.: Einführung in die Allgemeine BWL. Pearson, München 2012. (ca. 560 Seiten, ca. 40 Euro)
- Wöhe, G.; Döring, U.: Einführung in die Allgemeine BWL. 25. Aufl., Vahlen, München 2013. (ca. 1.000 Seiten, ca. 33 Euro)

■ Kernschriften zur Unternehmens- und Wirtschaftsgeschichte

- Berghoff, H.: Moderne Unternehmensgeschichte. UTB, Paderborn 2004. (ca. 380 Seiten, ca. 37 Euro)
- Brockhoff, K.: Betriebswirtschaftslehre in Wissenschaft und Geschichte. 3. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden 2012. (ca. 276 Seiten, ca. 45 Euro)
- Pierenkemper, T.: Unternehmensgeschichte – Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse. Franz Steiner, Stuttgart 2000. (ca. 330 Seiten, ca. 19 Euro)
- Suntum, U.v.: Die unsichtbare Hand – Ökonomisches Denken gestern und heute. 5. Aufl., Springer Gabler, Berlin 2013. (ca. 320 Seiten, ca. 30 Euro)

<http://www.geovisions.de/historie-trends/>

8

Wissenschaft – Forschung – Lehre



- **Wissenschaft:** Forschende Tätigkeit, die in einem bestimmten Bereich ein begründetes, geordnetes oder **für gesichert erachtetes Wissen** hervorbringt.
- **Forschung:** Beschreibt die Tätigkeit des Forschens, d.h. das Arbeiten an wissenschaftlichen Erkenntnissen bzw. die Untersuchung eines wissenschaftlichen Problems.
 - Triebkraft: Suche nach Neuem
 - Vorgehen: Systematisch und **nachvollziehbar** (nicht: Zufallsfunde)
 - Rahmen: Industriell oder an Hochschulen
- **Lehre:** In einem System von wissenschaftlichen Lehrsätzen zusammenhängend Gelehrtes.



Stichwort: Coaching

Quelle: Duden, Einträge zu „Wissenschaft“, „Forschung“, „Lehre“ & eigene Ergänzungen

11

Wissenschaft: Merton'sche Imperative CUDOS



1. Kommunitarismus (*communitarianism*)

Die Ergebnisse wissenschaftlicher Wissensproduktion sind das Produkt kooperativer Anstrengungen, und sie stehen grundsätzlich allen Mitgliedern der Wissenschaftsgemeinschaft jederzeit **zur freien Verfügung**.^[4]

2. Universalismus (*universalism*)

Die **Bewertung wissenschaftlicher Forschung muss unabhängig von der Person** oder den sozialen Attributen des verantwortlichen Wissenschaftlers erfolgen. Das heißt, dass Ethnie, Nationalität, Religion, sozialer Stand und persönliche Eigenschaften des Forschers nicht herangezogen werden dürfen, um dessen Forschungen zu diskreditieren oder um deren Glaubwürdigkeit zu unterstreichen. (Dieses Prinzip wandte sich vor allem gegen den Ausschluss der Juden aus dem deutschen Wissenschaftsbetrieb.)

3. Uneigennützigkeit (*disinterestedness*)

Antriebsfeder echter Wissenschaft ist nicht Eigennutz, sondern die Leidenschaft zu wachsender Erkenntnis, Neugier im positiven Sinne und altruistisches Interesse am **Wohlergehen der Menschheit**.

4. organisierter **Skeptizismus** (*organized scepticism*)

Sowohl in den Forschungsmethoden wie in der institutionellen Absicherung der Forschung muss gewährleistet sein, dass ein abschließendes Urteil erst gefällt wird, wenn alle nötigen Fakten zur Verfügung stehen.

Stichwort: Wohlergehen & Patente

Vgl. Krull: 2005, S. 335

12

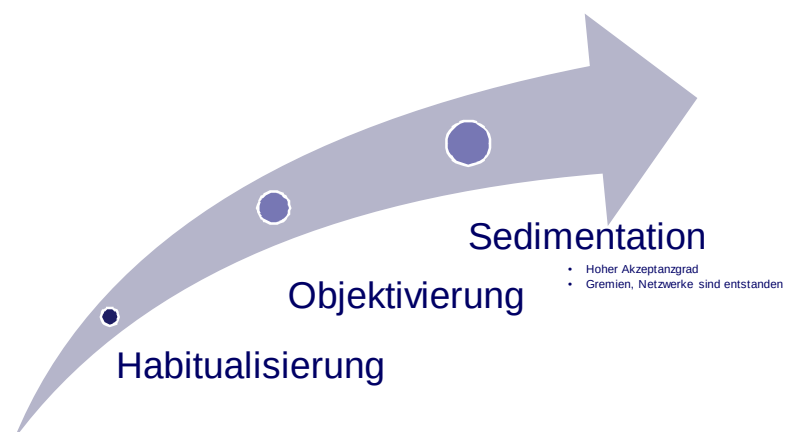
Konstituierende Elemente einer Wissenschaftsdisziplin



Stichwort: bedeutendes Problem – Vampirismus, welche neuen Disziplinen fallen Ihnen ein BT / SW / eve

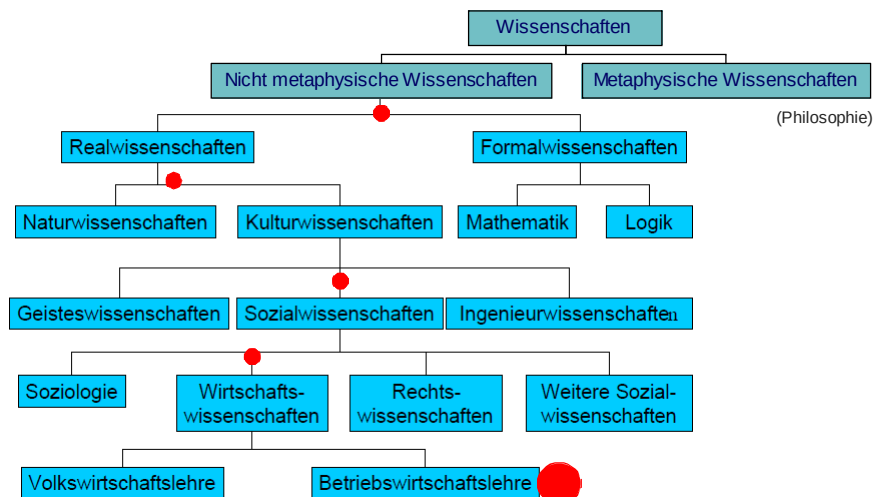
Vgl. Brockhoff: 2012, S. 13-47 13

Phasen der Institutionalisierung



Vgl. Tolbert, Zucker: 1996 14

Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in die Wissenschaftsdisziplinen



Vgl. Christiaans: 2004 15

Betriebs- & Volkswirtschaftslehre



Götz W. Werner (dm drogeriemarkt):

- Aufgabe der **Betriebswirtschaft**: Versorgung der Menschen mit konsumfähigen **Gütern** und Dienstleistungen!
- Aufgabe der **Volkswirtschaft**: Versorgung der Menschen mit **Einkommen**, um die Güter und Dienstleistungen konsumieren zu können!

Knut Borchardt (Wirtschaftshistoriker):

- BWL: Beitrag zur **Rationalisierung** einzelwirtschaftlicher Entscheidungen

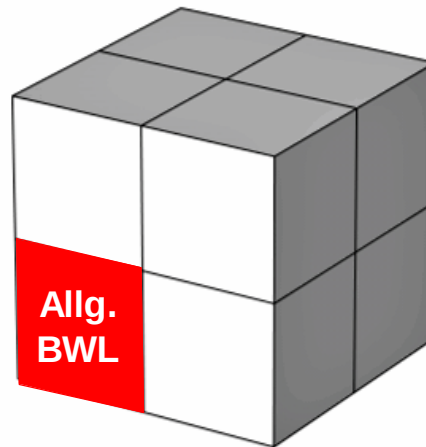


Arbeitsdefinition:

- Die Betriebswirtschaft identifiziert Muster oder **Gesetzmäßigkeiten**, auf Basis derer **Empfehlungen** ausgesprochen werden können, um das Handeln von Unternehmen, die Produktion und den Absatz von Gütern und Dienstleistungen, durch eine verbesserte Ressourcenallokation zu optimieren.

Vgl. Werner: 2007, S. 21-23; Borchardt: 1978, S. 86. 16

Branche



Situation

Funktion

Stichwort: Beispiele dafür?

Brockhoff: 2012, S. 216 17

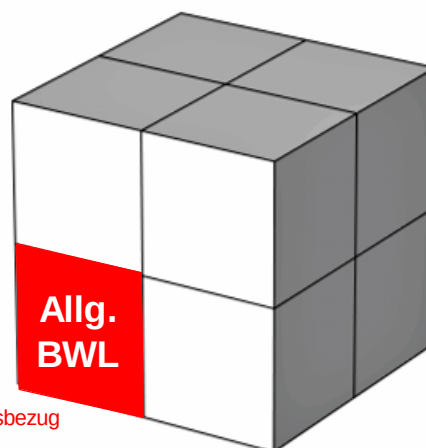
Branche

Mit Branchen-
bezug
(z.B. Konsum-
güterbranche)

Ohne
Branchen-
bezug

Ohne Funktionsbezug

Mit Funktionsbezug (z.B. Marketing)



Situation

Situations-
spezifisch
(z.B. Gründung)

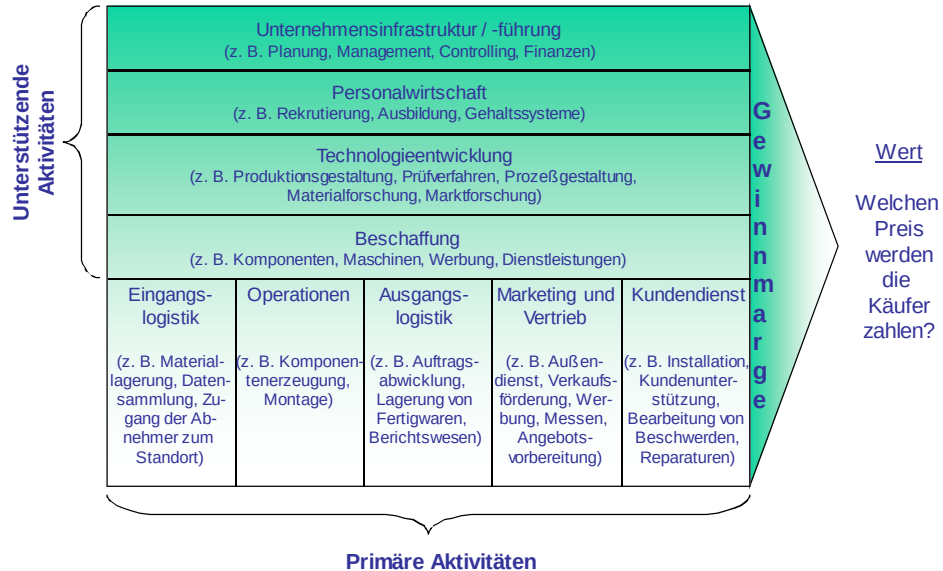
Situationsunspezifisch

Funktion

Stichwort: bedeutendes Problem – Vampirismus, welche neuen Disziplinen fallen Ihnen ein BT / SW / ev

Brockhoff: 2012, S. 216 18

Unternehmensaktivitäten (**Funktionen**)



Allgemeine und Spezielle Betriebswirtschaften

Branche

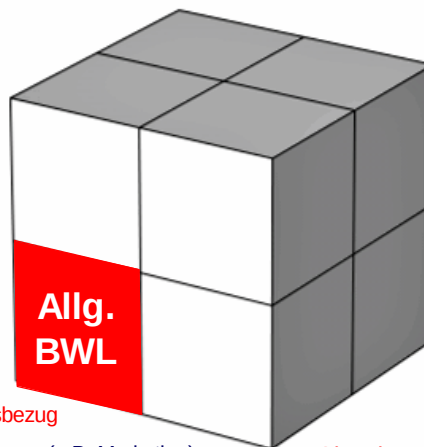
Mit Branchenbezug
(z.B. Konsumgüterbranche)

Ohne Branchenbezug

Ohne Funktionsbezug

Mit Funktionsbezug (z.B. Marketing)

Funktion



Situation
Situationspezifisch
(z.B. Gründung)

Situationsunspezifisch

Gedankenmodell: Homo oeconomicus



Modellannahmen zum homo oeconomicus

- (1) Jedes Individuum strebt nach maximalem Eigennutz.
- (2) Extrinsische Anreize sind Auslöser wirtschaftlichen Handelns.
- (3) Vollständige Information zur Beurteilung aller Handlungsalternativen.
- (4) Entscheidungen nach dem Rationalprinzip.

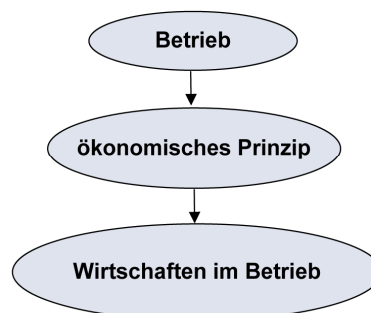
Stichwort: welche Punkte sehen Sie kritisch?

Quelle: Wöhe, Döring: Einführung in die ABWL: 2010 21

Erfahrungsobjekt und Erkenntnisobjekt



Erfahrungsobjekt - Interdisziplinärer Untersuchungsgegenstand -
Auswahlprinzip - Disziplinspezifische Perspektive -
Erkenntnisobjekt - Untersuchungsgegenstand einer Disziplin -



Stichwort: Cocktail

Quelle: Wöhe, Döring: Einführung in die ABWL: 2010 22

Betriebe und Haushalte



Begriffe:

- Betrieb
- Haushalt

- Firma
- Unternehmen
- Betriebsstätte

Bedarfsdeckung Trägerschaft	Fremdbedarfsdeckung Betriebe	Eigenbedarfsdeckung Haushalte
privat	Private Betriebe	Privathaushalte
öffentlich	Öffentliche Betriebe	Öffentliche Haushalte

Stichwort: Firma, Betriebsstätte?, Anteil KMU

Quelle: Wöhe, Döring: Einführung in die ABWL: 2010 23

Anatomie der Unternehmenslandschaft (1/3): Größe



Größenklasse	Beschäftigte	Jahresumsatz
KMU		
Kleinstunternehmen	bis 9	und bis 2 Mill. EUR
Kleine Unternehmen	bis 49	und bis 10 Mill. EUR
Mittlere Unternehmen	bis 249	und bis 50 Mill. EUR
Großunternehmen	über 249	oder über 50 Mill. EUR

Quelle: Söllner/Statistisches Bundesamt: 2011 24

Anatomie der Unternehmenslandschaft (2/3): Kennzahlen



	Unternehmen		Beschäftigte		Umsatz		
					insgesamt		je Beschäftigten
	Anzahl	%	Anzahl	%	Mill. EUR	%	EUR
Insgesamt B bis N, außer K	2 014 396	99,3	14 751 606	60,7	673 848	35,6	113 469
KMU ¹	1 651 590	81,4	4 536 537	18,7	321 030	6,8	70 765
Kleinstunternehmen ..	300 101	14,8	5 328 915	21,9	562 780	12,0	105 609
Kleine Unternehmen .	62 706	3,1	4 886 154	20,1	790 038	16,8	161 689
Mittlere Unternehmen .	13 904	0,7	9 548 742	39,3	3 029 771	64,4	317 295
Großunternehmen							
Insgesamt ...	2 028 301	100	24 300 348	100	4 703 618	100	193 562

Quelle: Söllner/Statistisches Bundesamt: 2011 25

Anatomie der Unternehmenslandschaft (3/3): Wirtschaftszweige (Auszug)



Abschnitt der WZ 2008	Bezeichnung für zusammengefasste Wirtschaftsabschnitte
B Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	Verarbeitendes Gewerbe
C Verarbeitendes Gewerbe	
D Energieversorgung	
E Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen	Energie- und Wasserversorgung
F Baugewerbe	Baugewerbe
G Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	Handel
H Verkehr und Lagerei	Andere Dienstleistungen
I Gastgewerbe	Gastgewerbe
J Information und Kommunikation	
L Grundstücks- und Wohnungswesen	
M Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	Andere Dienstleistungen
N Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	

Quelle: Söllner/Statistisches Bundesamt: 2011 26

Ökonomische Prinzip



- Das **ökonomische Prinzip** (auch: **Wirtschaftlichkeitsprinzip**) verlangt, das Verhältnis aus Produktionsergebnis (Output, Ertrag) und Produktionseinsatz (Input, Aufwand) zu optimieren.
- Es tritt in drei Erscheinungsformen auf:

Maximumprinzip:

Bei einem gegebenen Faktoreinsatz (Input; Aufwand) ist eine größtmögliche Gütermenge (Output; Ertrag) zu erwirtschaften.

Minimumprinzip:

Eine gegebene Gütermenge (Output; Ertrag) ist mit einem geringstmöglichen Faktoreinsatz (Input; Aufwand) zu erwirtschaften.

Optimumprinzip:

Es ist ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Gütermenge (Output; Ertrag) und Faktoreinsatz (Input; Aufwand) zu erwirtschaften.

Prinzip der **langfristigen Gewinnoptimierung**
= Oberstes Formalziel der BWL!

Quelle: Wöhe, Döring: Einführung in die ABWL: 2010 27

Erfolgsmaßstäbe unternehmerischen Handelns



Erfolgsmaßstab	Erfolgsdefinition		
Produktivität	=	$\frac{\text{mengenmäßiger Output}}{\text{mengenmäßiger Input}}$	
Wirtschaftlichkeit	=	$\frac{\text{wertmäßiger Output}}{\text{wertmäßiger Input}}$	= $\frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$
Gewinn	=	Ertrag – Aufwand	
Rentabilität	=	$\frac{\text{Erfolgsgröße}}{\text{Basisgröße}}$	z.B. $\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}}$

Quelle: Wöhe, Döring: Einführung in die ABWL: 2010 28

Erkenntnisobjekt im Zeitverlauf



- Das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre wird je nach „Schule“ unterschiedlich interpretiert und unterliegt im Zeitverlauf Veränderungen:
- **Ökonomisch** zentrierte BWL
 - **Langfristige Gewinnoptimierung** als alleiniges Ziel
 - **Con:** Neuere Entwicklungen müssen argumentativ integriert werden.
 - **Pro:** Aufbau eines stringenten Erkenntnisgebäudes möglich
- **Verhaltenswissenschaftlich** fundierte BWL
 - 1970er Jahre: Ökonomische Ziele + **soziale** Ziele
 - 1980er Jahre: Ökonomische, soziale + **ökologische** Ziele
 - 1990er Jahre: Ökonomische, soziale und ökologische Ziele + **Ethik & Moral**
 - **Con:** Mangelnde Stringenz & auftretende Zielkonflikte
 - **Pro:** Auf den ersten Blick die modernere Schule

Quelle: Wöhe, Döring: Einführung in die ABWL: 2010 29

Erkenntnisobjekt im Zeitverlauf



Merkmal	Wirtschaftstheoretisch fundierte BWL	Verhaltenswissenschaftlich fundierte BWL
Handlungsmotiv der Wirtschaftssubjekte	Eigennutz	Gemeinnutz
Handlungsweise der Wirtschaftssubjekte	Rational	Emotional
Koordination betrieblicher Entscheidungen	Shareholderansatz	Stakeholderansatz
Unternehmensziel	Langfristige Gewinnmaximierung	Zielkompromiss zwischen Stakeholdern

Stichwort: CSR; was kennen Sie?

Quelle: Wöhe, Döring: Einführung in die ABWL: 2010 30

Wie sind wir eigentlich?



Praxis zeigt, dass es im Wirtschaftsleben häufig eher nach psychologischen Kategorien als nach ökonomischen Maßstäben zugeht. **Das ökonomische Weltbild ist kein vollständiges Abbild der Realität.**

Das zeigen ausgerechnet Forschungen über die Märkte, denen die größte Nähe zu den „**perfekten**“ **Modellmärkten** der Ökonomen nachgesagt werden: den Finanzmärkten. In der Erforschung der Finanzmärkte hat sich eine Richtung herausgebildet, die als „Behavioral Finance“ bezeichnet wird. Die Behavioral-Finance-Theoretiker greifen neue **Erkenntnisse aus der Psychologie** auf, um das **Anlegerverhalten** und andere Phänomene in den Kapitalmärkten zu **erklären**[10].

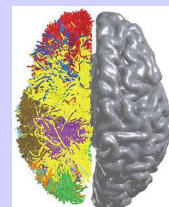
[10] M. Weber et al., Behavioral Finance Idee und Überblick, Bd. 0 aus der Reihe Behavioral Finance Group „Forschung für die Praxis“, Universität Mannheim 1999, S. 6.

Quelle: Wöhe, Döring: Einführung in die ABWL: 2010 31

Business Intelligence & Gehirn

System 1

- arbeitet automatisch und schnell, weitgehend mühelos
- ohne willentliche Steuerung
- zuerst die Schlussfolgerung, dann werden die Argumente gesucht
- wir lieben Wiederholungen, da sie uns „leichtes Denken“ ermöglichen
- Tiere die neuartige Reize nicht in Angst versetzen, haben kaum eine Überlebenschance
- unterdrückt Zweifel
- hat die Tendenz, Informationen zu glauben,
- konzentriert sich auf verfügbare Informationen
- verminderte Fähigkeit für Quantität
- aktiviert System 2

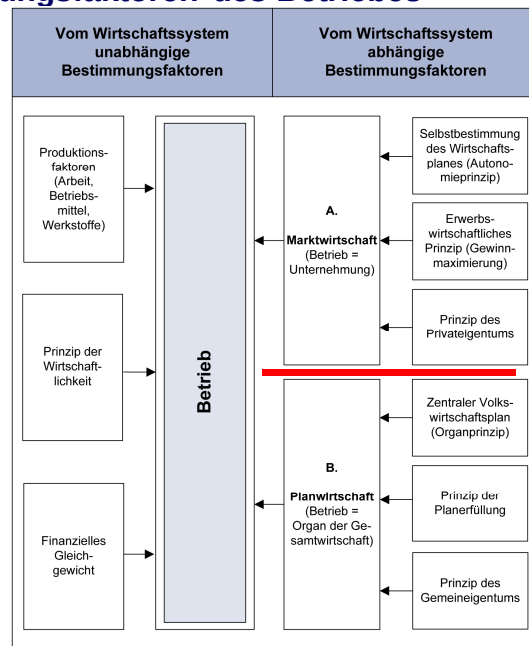


System 2

- lenkt die Aufmerksamkeit auf die anstrengenden Aktivitäten
- darunter auch komplexe Berechnungen
- ist faul
- Benutzung geht oftmals mit dem subjektiven Erleben von Handlungsmacht, Entscheidungsfreiheit und Konzentration einher



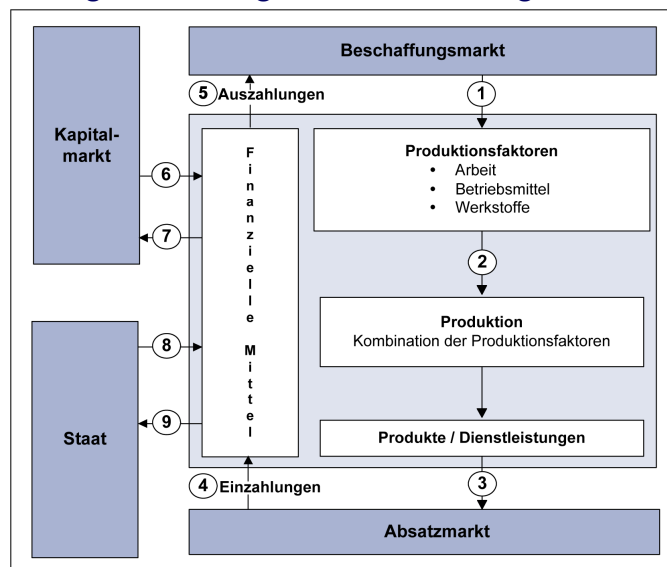
Bestimmungsfaktoren des Betriebes



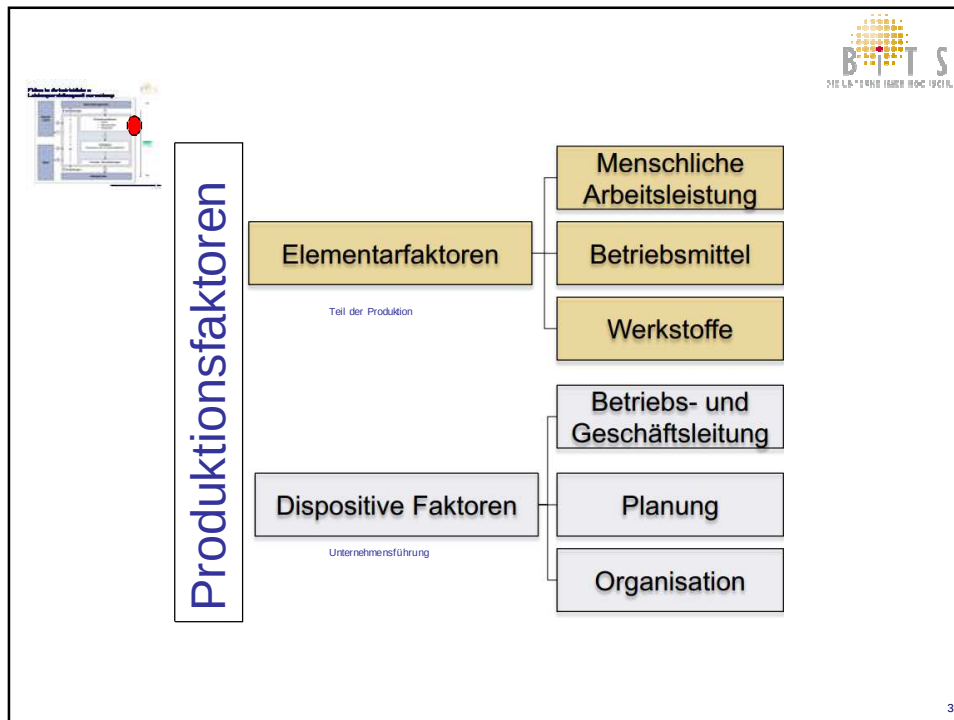
Stichwort: Sie sollen für 2015 den Plan für Deutschland aufstellen? Was müssen Sie wissen?

Quelle: Wöhe, Döring: Einführung in die ABWL: 2010 33

Flüsse in der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung



Quelle: Wöhe, Döring: Einführung in die ABWL: 2010 34



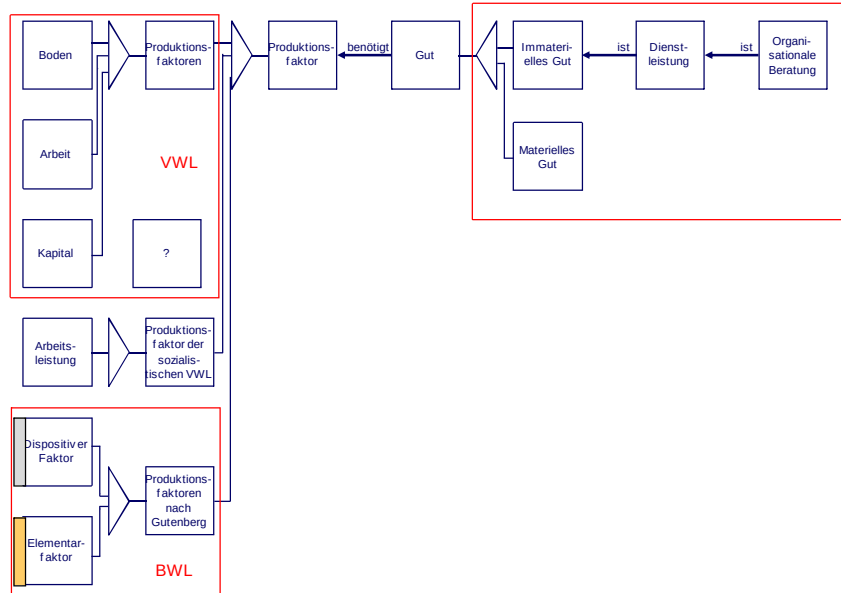
Faktor	Erklärung
Menschliche Arbeitsleistung	Objektbezogene (Arbeit am Erzeugnis) und dispositive Arbeitsleistung
Betriebsmittel	Immobilien, Maschinen, BGA, Geldmittel
Werkstoffe	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Halb- und Fertigerzeugnisse
Unternehmensführung	Bewegende Instanz im Unternehmen
Planung	Geschäftsleitung als Trägerin planender und organisatorischer Aufgaben (Entwurf)
Organisation	Umsetzung des Entwurfes

BIT S
DIE LEISTUNG IMMER HOCH ZEITLICH

Sichwort: Ich arbeite im Unternehmen, Ich arbeite am Unternehmen, Undercoverboss, Regale putzen, Bus fahren

36

Produktionsfaktoren und ihre Verwendung



In Anlehnung an: Deelmann: „Beratung ...“, 2013, S. 7 37

Weiterentwicklung von Fragestellungen



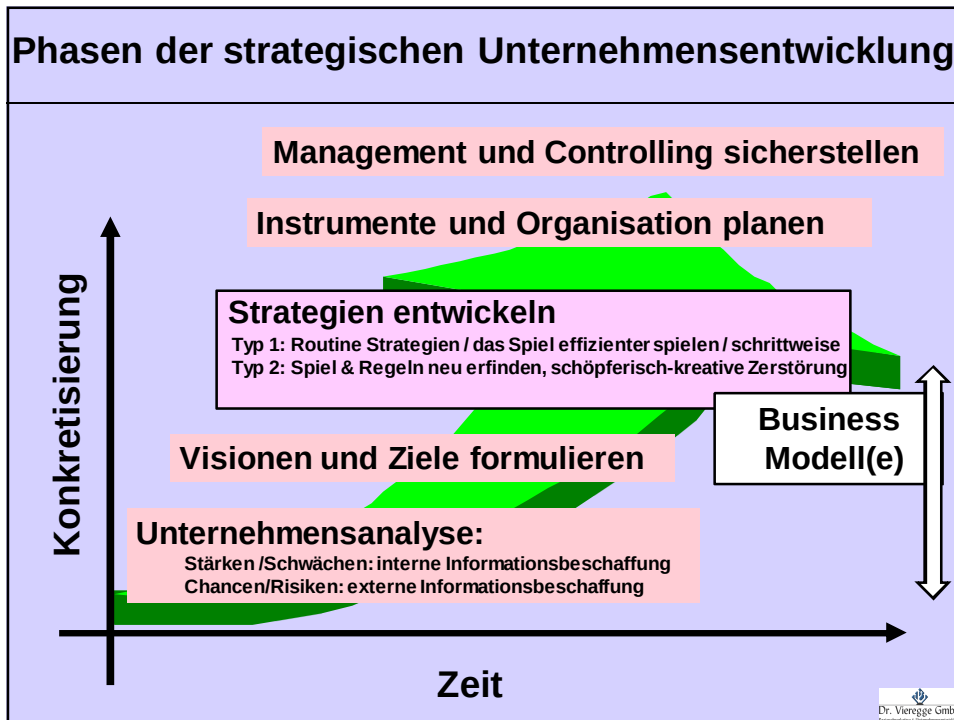
Beispiel: „Kostenfunktion“

- Anne Robert Jacques **Turgot** (1727-1781): S-förmige Kostenkurve bzw. ertragsgesetzlicher Kostenverlauf
- Dionysius **Lardner** (1793-1845): Unterscheidung **fixer & variabler** Kosten
- **Kurt Rummel** (1883-1953): Remanenzkosten & Kostenaufteilung auf Lose
- Erich **Gutenberg** (1897-1984): Kostenfunktion für Landwirtschaft (Typ A) & für Industrie (Typ B)
- **Diverse** (ca. 1950er-70er Jahre): Weitere Typen (C-E) & Berücksichtigung von Unsicherheiten
- **Aktuell**: Nachfrageorientierte Kostenbetrachtung (**Target Costing**)

Beispiel: „**Balanced Scorecard**“

- **1992**: Vorstellung der BSC als ein System zur Messung und Steuerung der betrieblichen Leistungsfähigkeit.
- **1993**: Ergänzung: Kommunikationskonzept
- **1996**: Positionierung als System für strategisches Management
- **2001**: Erweiterung: Strat.-Man. zur Strategischen Führung
- **2004**: Ergänzung: Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge (sog. Strategy Maps).
- **2006**: Ergänzungen: Anpassung organisatorischer Systeme an Strategie
- **2008**: Ergänzungen: Verknüpfung Strategie & Operations

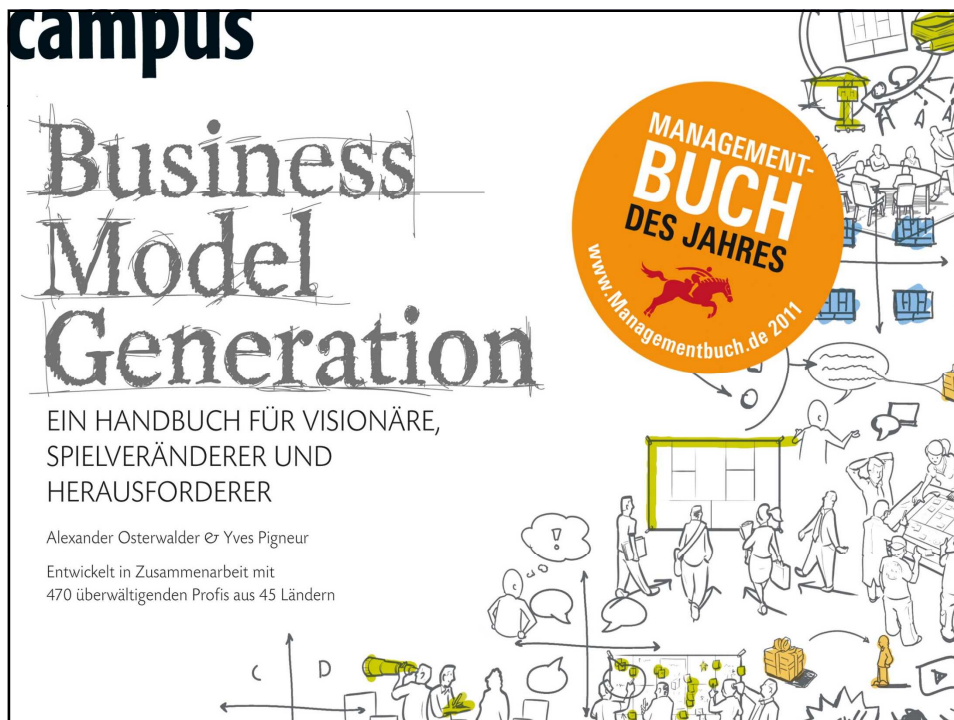
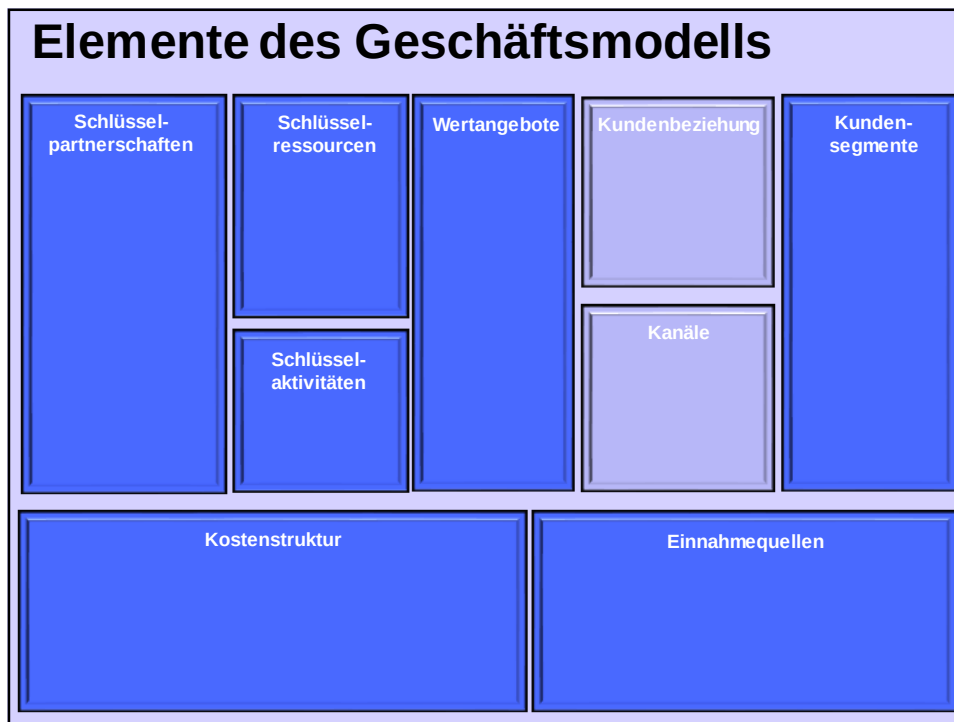
Quelle: Brockhoff: 2012, Kaplan/Norton: 1992-2008 38



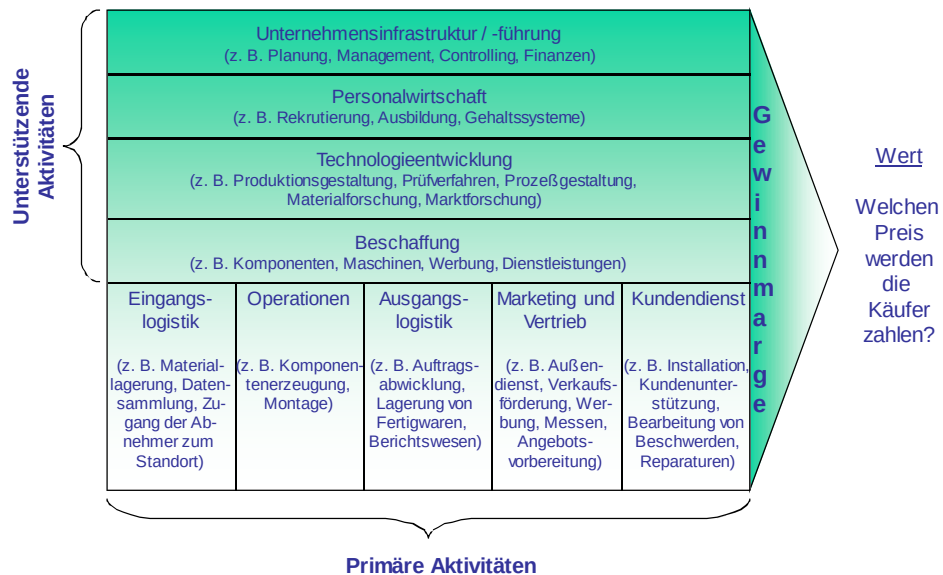
Typ 2 Strategiefragen

Was unterscheidet die Konzeptionierung eines Business Modells von der bisherigen Strategieüberlegungen?

- Weniger auf das eigene Unternehmen bezogen: Wie würden wir heute **gründen**, wenn es uns nicht gäbe?
- Offener: mit welchen externen Partnern schaffen wir ein **Wertschöpfungsnetzwerk**?
- Eine neue **DNA** / Blaupause der Marktlogik: wie verdienen wird Geld, wie schaffen wir Wert für Kunden
- Schwerpunkt auf vorgelagerte Konzeption, „**Big Picture**“ und Visualisierung, weniger Details



Unternehmensaktivitäten



Markt- und Produktsegmentierung



Produkt Markt			
	Aktuell	Verwandt	Neu
Aktuell			
Verwandt			
Neu			

Strategische Positionierung (Porter)



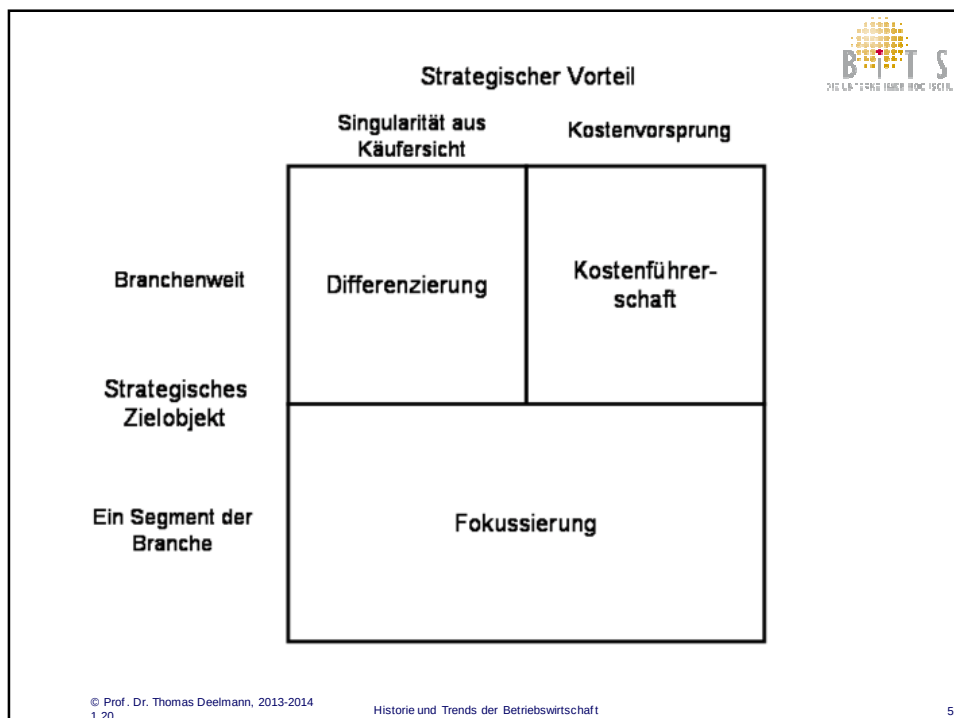
Positionierung	Grundlagen Positionierung	Zugang	Produkt	Bedürfnis
		Beschränkung auf bestimmte Wege des Kundenzugangs: Nur ein Teil der branchenüblichen Ansprachewege wird genutzt	Beschränkung auf Produkt- und Service-Varianten, nur ein Teil der branchenüblichen Leistungen wird angeboten	Beschränkung auf bestimmte Kundensegmente mit speziellen Bedürfnissen, nur ein Teil der branchenüblichen Kunden wird bedient – Bedürfnisse besser befriedigen als andere Konkurrenten?
	Kostenführer			
	Differenzierung			
	Nische			

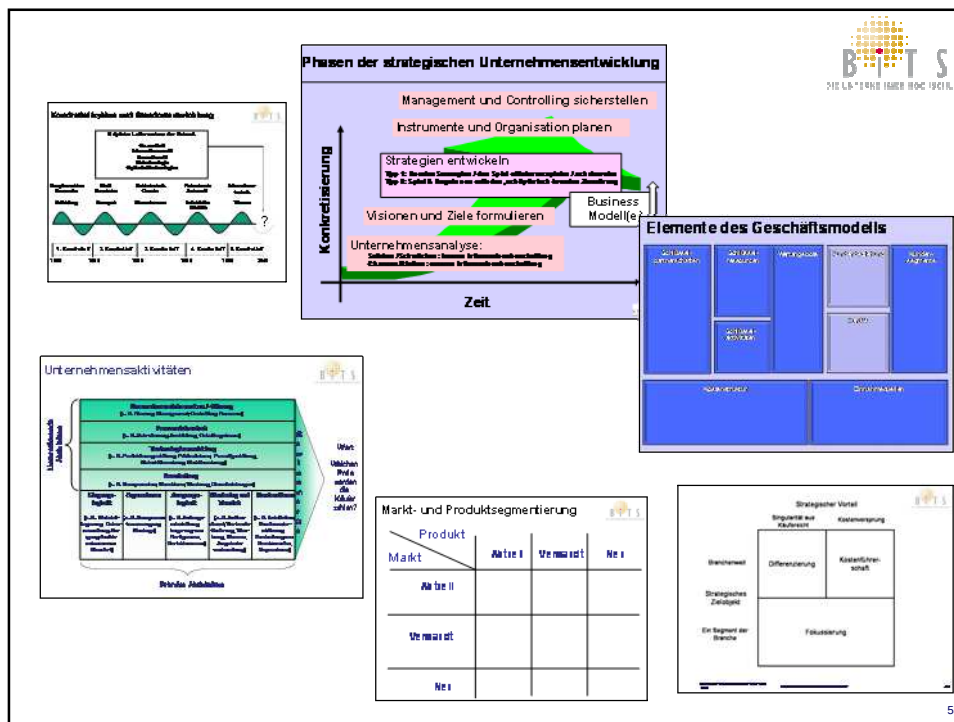
Ziel: DER Kostenführer sein. Meist im Bereich Standardprodukte. Alle Quellen für Kostenvorteile aufspüren, Produktnutzen (Differenzierung) muss gegenüber Konkurrenten gleichwertig sein. Organisation: straff, geringe Gemeinkosten, Betriebsgrößensparnisse, Lernkurve, Unternehmenskultur: Disziplin, Sparsamkeit, Genauigkeit

Ziel: einmalig sein bei Produktmerkmalen, die für Kunden wichtig sind. Einmaligkeit kann sich auf verschiedene Wertschöpfungsbereiche beziehen. Daher mehrere „einmalige“ Unternehmen aus Kundensicht denkbar. Einmaligkeit wird mit höherem Preis belohnt. Preiseffekt muss über den Zusatzkosten für Einmaligkeit liegen. Unternehmenskultur: Innovation, Individualität, Risikobereitschaft

Ziel: Führend in einem beschränkten Kundensegment durch **Kosten / Differenzierung**. Voraussetzung: Kunden mit außergewöhnlichen Bedürfnissen im Zielsegment

Stichwort: „Outpricing-Strategie“





BWL T S
FACULTÄT FÜR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

1

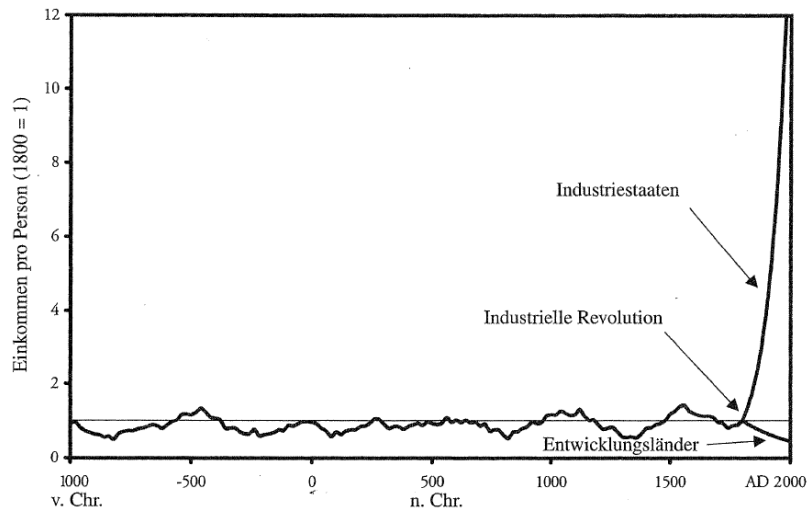
„Zweite Industrielle Revolution“

© Prof. Dr. Thomas Deilmann, 2013-2014
1.20

Historie und Trends der Betriebswirtschaft

1.1

Was bisher geschah: Geschichte der Weltwirtschaft in einem Bild



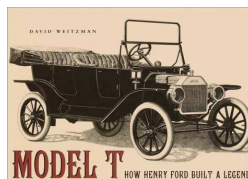
55

1.2

Ford: Fließbandfertigung



- **Henry Ford (1863-1947)**
- **Automobilproduzent** (Modell T / Tin Lizzy)
- **Ziele:**
 - Effiziente Produktion
 - Präzise und passgenaue Teile
 - Rationalisierung & Vereinfachung des Prozesses
- **Entwicklungsstufen des Fließbands:**
 - Auto steht, Arbeiter laufen
 - Auto und Arbeiter laufen, Material wartet
 - Arbeiter stehen, Auto läuft, Material kommt
- Signifikante Reduktion der Produktionszeit (93 Min.)
- **Hoher Markterfolg**
- **Sozialer Arbeitgeber**
(z.B. sehr hohe Löhne)

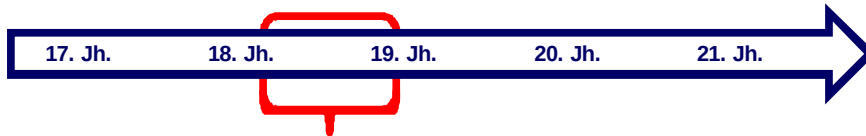


Quelle: Diverse

56

1.1

Was bisher geschah: (Erste) Industrielle Revolution (1/2)



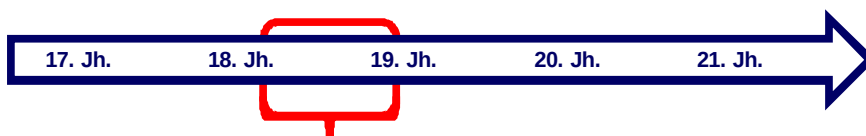
- Rapider und sozial spannungsreicher **Übergang von Agrar- zur Industriegesellschaft**
- Zeitperiode: Zweite Hälfte des 18. Jahrhundert und erste Hälfte des 19. Jahrhundert
- Ausgangspunkt: **Großbritannien**
- Zahlreiche **technische Erfindungen** (Spinnmaschine „Spinning Jenny“ in 1764, **Dampfmaschine**, Verfahren zur Eisen- und Stahlgewinnung etc.)
- Vorangetrieben durch den rasch zunehmenden **Export industriell gefertigter Güter**

Quelle: Bundeszentrale für politische Bildung
(<http://www.bpb.de/wissen/NAIUWJ>), Suntum: 2013, S. 131

57

1.1

Was bisher geschah: (Erste) Industrielle Revolution (2/2)



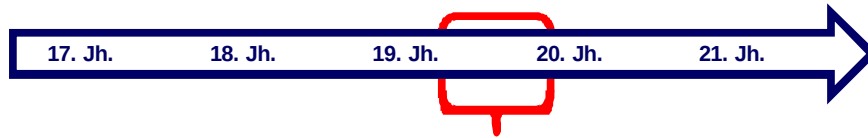
- Kritisch: Zunächst **Vergrößerung der Kluft** zwischen einer besitzlosen Arbeiterschaft und den über Produktionsmittel und -kapital verfügenden Fabrikanten (Kapitalisten)
- Erst anschließend **allgemeine Anhebung des Lebensstandards**
- Häufig **unkontrollierte Ausbeutung der Arbeitskraft** (Kinderarbeit, fehlende Absicherung bei Unfällen, überlange Arbeitszeiten etc.) ...
- ... sowie die **soziale Verelendung** (Entwurzelung, Krankheit, Not)
- Resultat: Etablierung politisch **erfolgreicher Gegenbewegungen** (Gewerkschaften, Arbeiterparteien)



Quelle: Bundeszentrale für politische Bildung
(<http://www.bpb.de/wissen/NAIUWJ>)

58

Zweite Industrielle Revolution



- Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts
- **Deutschland** (1870er und 1880er Jahre): **Hochindustrialisierung** und Aufstieg der **Elektro- und Chemieindustrie**
 - 1872 hat der **Forschungsstandort** München mehr promovierte Chemiker als alle englischen Universitäten zusammen.
- **USA** (1910er und 1920er Jahre): Einführung von **Massenproduktion** und **Fließbandfertigung**
- Wichtige Voraussetzung: **Ausbau von Infrastrukturen**
- Veränderungen: **Betriebsführung** und **Betriebsgestaltung**

Quelle: Landes: 2006, S. 9 59

Fabrik Borsig Berlin



Stichwort: Sprichwörtliche Symbolik? Symbolik heute?

60



61

1.1

Notwendig: Veränderung von Infrastrukturen

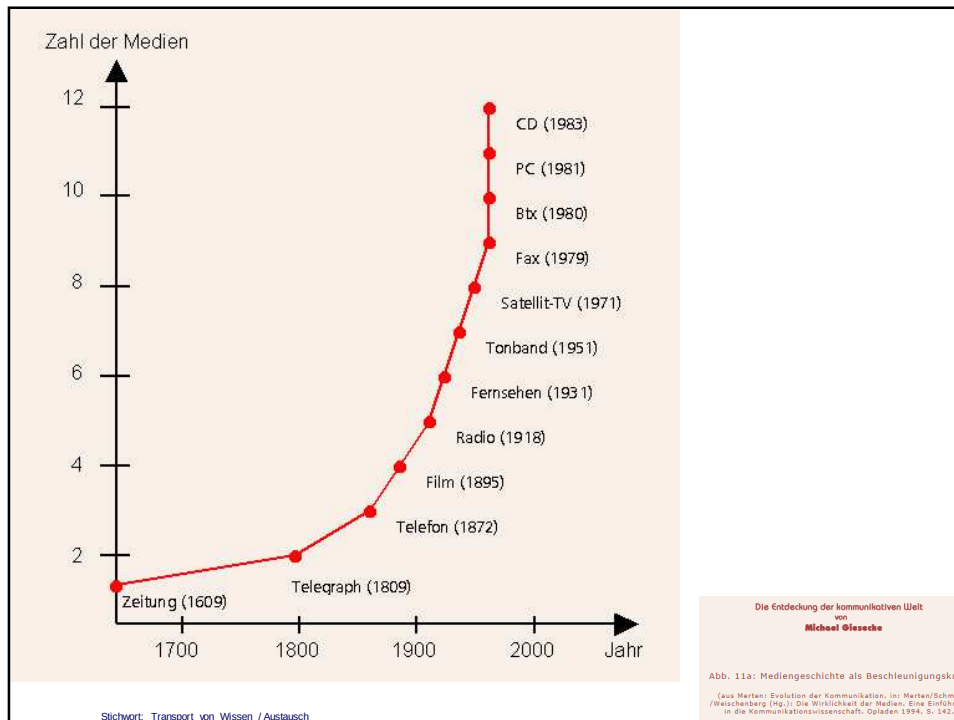
→ Ca. 1840 (für die Erste I.R.)

- **Transportwesen:** Aufkommen der **Eisenbahn** (Personen und Güter) → Gegenüber Pferd können mehr Güter schneller über weite Strecken transportiert werden
- **Kommunikationswesen:** **Post und Telegraf**
- **Finanzierungsmöglichkeiten:** Kleine Unternehmen hatten es **schwer**, Fremdkapital aufzunehmen
- **Produktionstechnologie:** Produktionsverfahren **glichen** weitgehend denen, die auch schon **ein hundred Jahre** zuvor genutzt wurden
- **Geschäftsleben:** Dominierend waren **Familienunternehmen** von eher **geringer Größe**

→ Ca. 1910 (für die Zweite I.R.)

- **Transportwesen:** Schienennetz ausgebaut → Schneller, sicherer und zuverlässiger Transport
- **Kommunikationswesen:** **Telefon**
- **Finanzierungsmöglichkeiten:** Mehr Transparenz → höhere Sicherheit → Bessere Finanzierungsmöglichkeiten
- **Produktionstechnologie:** Massenproduktion → **hohe Stückzahl** von Gütern zu **geringen Kosten** und mit **akzeptabler Qualität**
- **Geschäftsleben:** Veränderungen bei Infrastruktur und Technik → Veränderungen in der Betriebsführung. Neue Produktionsweisen führen zu **neuen Organisationsstrukturen** (sog. multidivisionale Organisation) und einer **Verwissenschaftlichung der Betriebsführung**

Quelle: Besanko et al.: 2010, S. 97-114 62



1.2

Taylorismus

Es ist dem Unterthanen untersagt, den Maßstab seiner beschränkten
Einsicht an die Handlungen der Obrigkeit anzulegen.
Kurfürst Friedrich Wilhelm v. Brandenburg

- **Frederic Winslow Taylor (1856-1915)**
- **Scientific Management**
- Analyse des Produktionsprozesses...
- ... anschließend Analyse und Optimierung
- Arbeitsschritte werden ...
 - zerlegt,
 - normiert,
 - mit durchschnittlicher Arbeitszeit versehen,
 - einem Funktionsmeister zugeordnet und durch diesen
 - einem Arbeiter **angelern**t.



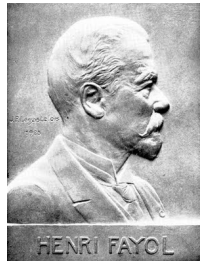
- **Wichtiger Beitrag für
Übergang von
Manufaktur zu Fabrik**



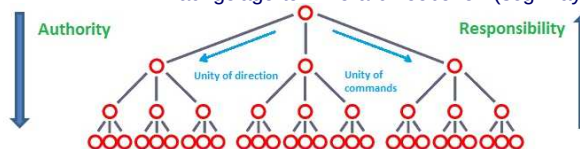
Stichwort: Kreativität

Quelle: Diverse 64

Fayol'sche Managementprinzipien



- **Henri Fayol (1841-1920)**
- **Fokus: Management, Betriebsführung, z.B.:**
- Identifikation und Bildung allgemein vorhandener **Funktionen**:
 - Produktion, Einkauf und Verkauf, Rechnungswesen, Sicherheit, Verwaltung bzw. Management
- Grundaufgaben des Managements:
 - **Prognosebildung** als Grundlage der Planung, Organisation einrichten, Führung ausüben, Abstimmungs- und Koordinationsaufgaben durchführen, Kontrolle ausüben
- Hierarchie
 - Prinzip der Einheit der Auftragserteilung*
 - Möglichkeit des direkten Informationsaustausches zwischen nachgelagerten Hierarchieebenen (sog. Fayol'sche Brücke)



Stichwort: * Für eine Verrichtung jedweder Art darf der Angestellte nur von einem Leiter Befehle empfangen. Die Verletzung des Prinzips führt zu Verwirrung und Reibereien und Unzufriedenheit. Heute Matrix / Netzwerkorganisation

Quelle: Diverse 65

RKW



- **Ursprung:**
- Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit in Industrie und Handwerk
- Gründung: Anfang der 1920er Jahre
- Initiierung von u.a. dem Industriellen Carl Friedrich von Siemens und dem Wirtschaftsministerium
- Ziel: Durch praktische Untersuchungen verschiedene Arbeitsvorgänge in Produktion und Verwaltung zu **vereinfachen** und auch zu **vereinheitlichen**.
- Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde das RKW 1950 als Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V. neu gegründet und übernahm im Rahmen der Umsetzung des **Marshallplans** in Deutschland die Aufgabe einer sog. Produktivitätszentrale. Ziel war es, die **Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung in der Wirtschaft bekannt zu machen**: durch Veröffentlichungen, Veranstaltungen und Studienreisen, insbesondere in die USA. [5]
- **Heute:**

*„Über uns
Das RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. ist als bundesweites Netzwerk regional und überregional aktiv.
Wir haben uns zum Ziel gesetzt, die Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen zu steigern – durch Informationen, Beratung und Weiterbildung.“*

Stichwort: Gemeinsame Normen schaffen - Networking

Quelle: Pohl: 2001 und www.rkw.de 66

Diskussion:

- 1) Bitte beschreiben Sie die Gesellschaft zur Zeit der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert!
- 2) Bitte beschreiben Sie die Entwicklungsschritte der Fließbandfertigung mit eigenen Worten! Welches sind die Vorteile der einzelnen Veränderungen?
- 3) Ford wird mit der Aussage in Verbindung gebracht, dass man von ihm ein Auto in jeder Farbe haben könne – Hauptsache, sie sei schwarz. Welche Grundideen könnten hinter dieser Aussage stecken?
- 4) Taylors Prozessmanagement (oder Scientific Management), so wie es z.B. Ford umgesetzt hat, fand bei den Arbeitern zunächst Zustimmung. Was könnten die Gründe hierfür gewesen sein?
- 5) „Scientific Management ist ausgestorben.“ Bitte nehmen Sie zu dieser Aussage Stellung!

„Economies of Scale and Scope“





Stichwort: Wo geht es um Scale, wo um Scope? / Welche Produkte kennen Sie von Mars?

69



70

2.1

Zwei (plus eine) idealtypische Wettbewerbsstrategien (nach Porter)



Scope?	Position?	Type of advantage?	Strategic logic?
Broad	Company's products can be produced at lower <i>cost per unit</i> than competitors' products	Cost leadership [-Strategy]	Company can either... ▪ Undercut rivals' prices and sell more than they do or ... ▪ Match rivals' prices and attain higher price-cost margins than they can
	Company' products are <i>capable</i> of commanding a <i>price premium</i> relative to competitors	Benefit leadership [Differentiation-Strategy]	Company can either... ▪ Match rivals' prices and sell more than they do or ... ▪ Charge price premium and attain higher price-cost margins than they do
Narrow		Focus [Niche-Strategy]	Company configures its value chain so as to create superior economic value within a narrow set of industry segments. Within these segments, the firm may have lower cost per unit than its broad-scope competitor, or it may be capable of commanding a price premium relative to these competitors, or both.

Quelle: Besanko et al.: Economics of Strategy (2010), S. 380
71

Strategische Positionierung (Porter)



Grundlagen Positionierung Positionierung	Zugang	Produkt	Bedürfnis
	Beschränkung auf bestimmte Wege des Kundenzugangs: Nur ein Teil der branchenüblichen Ansprachewege wird genutzt	Beschränkung auf Produkt- und Service-Varianten, nur ein Teil der branchenüblichen Leistungen wird angeboten	Beschränkung auf bestimmte Kundensegmente mit speziellen Bedürfnissen, nur ein Teil der branchenüblichen Kunden wird bedient – Bedürfnisse besser befriedigen als andere Konkurrenten?
Kostenführer Ziel: DER Kostenführer sein. Meist im Bereich Standardprodukte. Alle Quellen für Kostenvorteile aufspüren, Produktnutzen (Differenzierung) muss gegenüber Konkurrenten gleichwertig sein. Organisation: straff, geringe Gemeinkosten, Betriebsgrößensparnisse, Lernkurve. Unternehmenskultur: Disziplin, Sparsamkeit, Genauigkeit			
Differenzierung Ziel: einmalig sein bei Produktmerkmalen, die für Kunden wichtig sind. Einmaligkeit kann sich auf verschiedene Wertschöpfungsbereiche beziehen. Daher mehrere „einmalige“ Unternehmen aus Kundensicht denkbar. Einmaligkeit wird mit höherem Preis belohnt. Preiseffekt muss über den Zusatzkosten für Einmaligkeit liegen. Unternehmenskultur: Innovation, Individualität, Risikobereitschaft			
Nische Ziel: Führend in einem beschränkten Kundensegment durch Kosten / Differenzierung. Voraussetzung: Kunden mit außergewöhnlichen Bedürfnissen im Zielsegment			

Glochert – Outpassing Strategie

2.1

Economies of ...



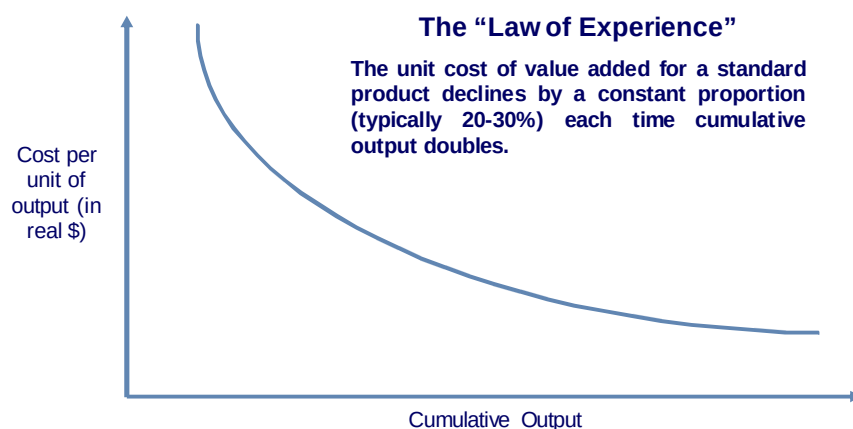
- **Scale: Skaleneffekt; Skalenertrag = Vorteil bei der Produktion einer weiteren Einheit**
- **Scope: Verbundvorteil, 2 unterschiedliche Güter beeinflussen sich positiv bei den Kosten der Herstellung**

Stichwort: Kurzformel

Quelle: Grant (2013), Chapter 7 73

2.1

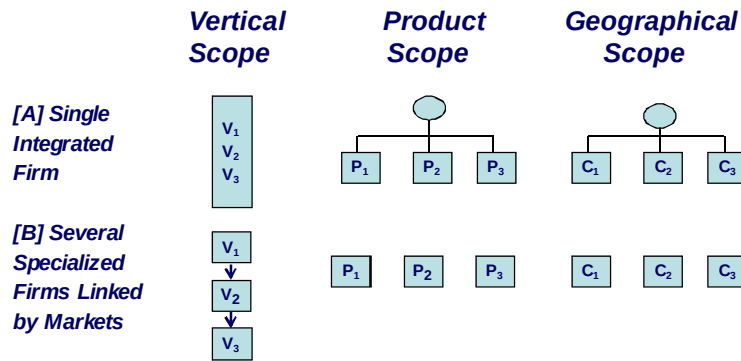
Economies of Scale: Schemadarstellung



Stichwort: Lernkurve

Quelle: Grant (2013), Chapter 7 74

Economies of Scope: Schemadarstellung



In situation **[A]** businesses 1, 2 & 3 are integrated within a single firm.

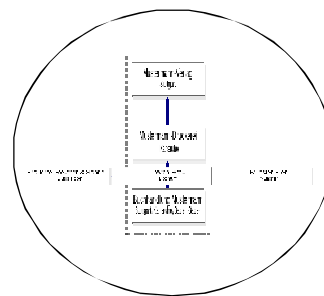
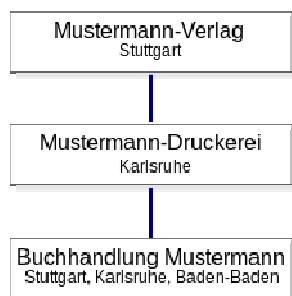
In situation **[B]** businesses 1, 2 & 3 are independent firms linked by markets.

Which situation is more efficient? — Depends upon whether the administrative costs of the integrated firm are less than the transaction costs of markets?

Quelle: Grant (2013), Chapter 11 75

Vertikaler Konzern

Mustermann-Konzern



Horizontaler Konzern

Reuther-Konzern



2.1

Charakteristika internationaler Wirtschaftssysteme als Wettbewerbsdeterminante



- Die folgende Tabelle zeigt die im ersten Halbjahr 2014 hergestellten Mengen der beiden Produkte X und Y und die durch die Herstellung insgesamt entstandenen Kosten:

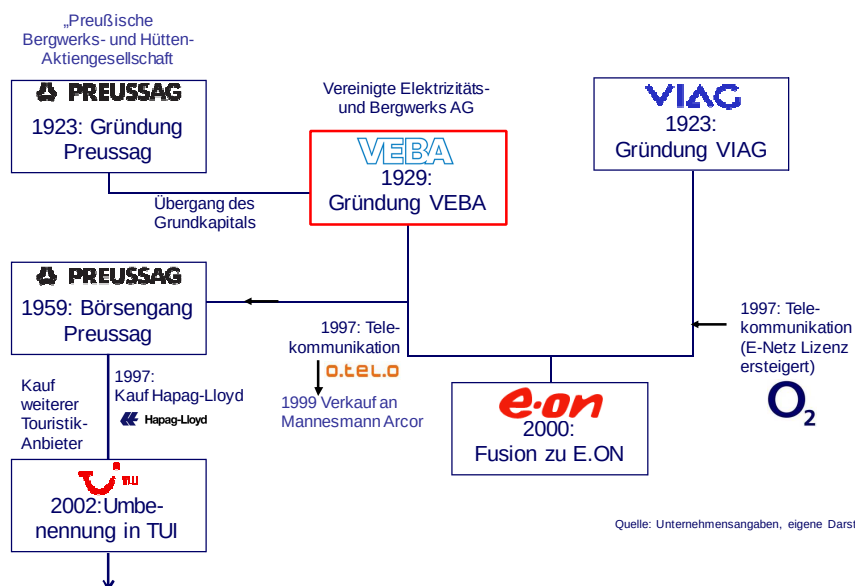
Monat	Menge Produkt X	Menge Produkt Y	Kosten für beide Produkte
Januar	0	50	100
Februar	5	0	150
März	0	100	210
April	10	0	320
Mai	5	50	240
Juni	10	100	500

- Bei der Herstellung von Produkt X liegen „Economies of Scale“ vor!
☐ richtig ☐ falsch Begründung: _____
- Bei der Herstellung von Produkt Y liegen „Economies of Scale“ vor!
☐ richtig ☐ falsch Begründung: _____
- Bei der Herstellung von Produkt X und Y liegen „Economies of Scope“ vor!
☐ richtig ☐ falsch Begründung: _____

Vgl. Besanko et al. 2007 77

2.2

Unternehmenstransformation: Preussag



Schlusssatz: wettbewerbsorientierter / kooperativer Management Kapitalismus = D = kleinerer Markt, stärkere Suche nach Verbundvorteilen

78

Diskussion:



- 1) Warum hat Preussag das traditionsreiche Montangeschäft verlassen und ist in die Tourismusbranche eingestiegen? Bitte diskutieren Sie!
- 2) Bitte zeichnen Sie die einzelnen Entwicklungsschritte von Preussag, VEBA und VIAG mit eigenen Worten oder in einer selbsterstellten Grafik nach und ordnen jedem Schritt Skalen- und / oder Verbundeffekte zu!
- 3) Bitte versetzen Sie sich in die Lage einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters bei Preussag im Jahr 1997. Sie sind im Stahlsegment aktiv und der Einstieg ihrer Firma in den Touristikmarkt wird öffentlichkeitswirksam verkündet und gefeiert. Wie fühlen Sie sich in dieser Situation? Würden Sie sich als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter des Energiesektors von VEBA bei der Verkündung der Fusion mit VIAG anders fühlen?
- 4) Wie sollten Preussag und VEBA reagieren?
- 5) Bitte recherchieren Sie, wie sich die Mannesmann AG, ein anderes traditionsreiches Unternehmen aus der Stahlindustrie entwickelt hat. Würden Sie hier Economies of Scale oder Economies of Scope vermuten? Warum?



Das Wirtschaftswunder ...



- **Schlagwort** zur Beschreibung des unerwartet schnellen und nachhaltigen Wirtschaftswachstums in der Bundesrepublik Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg.
- Die politische **Bindung an den Westen** und die Verflechtung mit der Weltwirtschaft erleichtern der Bundesrepublik in den 50er Jahren den raschen Wiederaufstieg.
- Während die Produktions- und Exportdaten rasant steigen, sinkt die Zahl der **Arbeitslosen** 1961 auf **unter 1 Prozent**.
- Für breite Schichten der Bevölkerung **verbessern sich die Lebensverhältnisse** dank erheblicher **Lohnzuwächse** und einer aktiven staatlichen Sozialpolitik.
- Alltag und Konsumverhalten verändern sich deutlich.
- Gegen die Wohlstandsorientierung der Erwachsenen protestiert die Jugend, die ihr Lebensgefühl im **Rock 'n' Roll** ausgedrückt sieht.

Quelle: Haus der Geschichte (www.hdg.de) 81

Eine Erklärung unterstützende Aspekte



- Umsetzung der **Währungs- und Wirtschaftsreform**
- Wirtschaftshilfe durch den **Marshallplan**
- Nutzung der **Kapazitätsreserven** (trotz Demontagen!)
- Vorhandensein einer großen Zahl **motivierter und qualifizierter** Arbeitskräfte
- Rückgriffmöglichkeiten auf **bereits vorhandene Erfahrungen** in der Weltmarktproduktion
- Verlagerung der **Industrieproduktion** aus anderen Ländern
 - Ausbau der Rüstungsproduktion international während des Korea-Krieges
 - In Deutschland: Rüstungsproduktion verboten
 - → Deutschland als natürlicher Produktionsstandort
- Europäische und weltwirtschaftliche **Integration Deutschlands**
- Hohe Wachstumsraten sind gerade dann relativ leicht möglich, wenn die **Ausgangsbasis** eher niedrig ist



Quelle: Haus der Geschichte (www.hdg.de) 82

6.1

Wirtschaftswunder im historischen Kontext

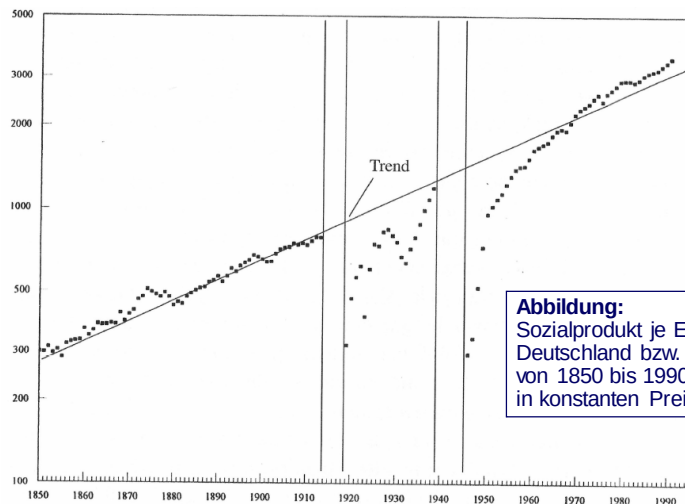


Abbildung:
Sozialprodukt je Einwohner in
Deutschland bzw. Westdeutschland
von 1850 bis 1990
in konstanten Preisen von 1913

© Prof. Dr. Thomas Deelmann, 2013-2015
2.11

Historie und Trends der Betriebswirtschaft

Quelle: Buchheim 1987, S. 87,
zit. n. Pierenkemper 2015, S. 28

83

5.1

Produktion ...



Armando Rodriguez (Millionster Gastarbeiter, 1964)

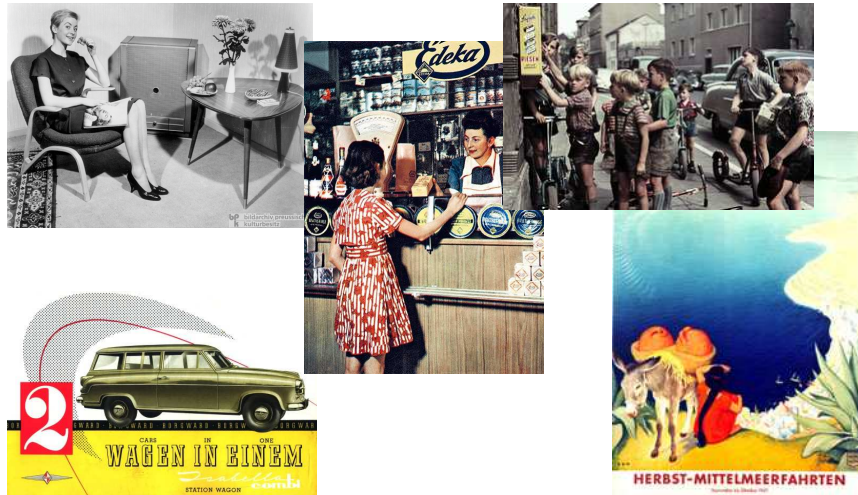


Video unter:
<http://www.bpb.de/mediathek/887/60-x-deutschland-das-jahr-1964>
(ab ca. 6:38 Minuten)

Quelle: Diverse 84

5.1

... und Konsum



Quelle: Haus der Geschichte (www.hdg.de), u.a. 85

5.1

Ausgewählte Kennzahlen



■ Bruttosozialprodukt:

- Index 1950: 100
- Index 1960: 215
- CAGR: 7,6%

■ Industrieproduktion:

- Anstieg von 1950 bis 1960 um 149%
- Teilsegment Investitionsgüter: +220%

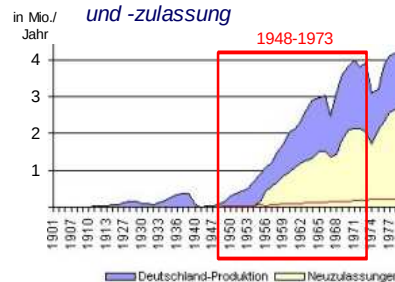
■ Investitionen:

- Index 1952: 100
- Index 1969: 220

■ Außerdem:

- Expansion
- Internationalisierung

Beispiel: Automobilproduktion und -zulassung

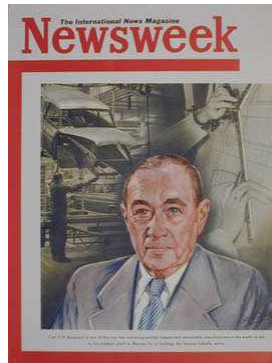


Schlüssel: CAGR steht für Compound Annual Growth Rate durchschnittliche jährliche Wachstumsrate

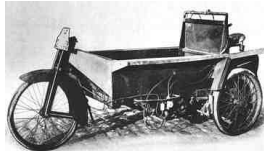
Quelle: Diverse 86

5.2

Carl Borgward (1890-1963)



- **Kaufmann:** „Geld gebe ich immer fünf Minuten bevor ich es bekomme aus.“ (In: Der Spiegel)



„Blitzkarren“ (1924, 2,2 PS)



„Kolibri“ (1958)



„Hansa“ (1950)



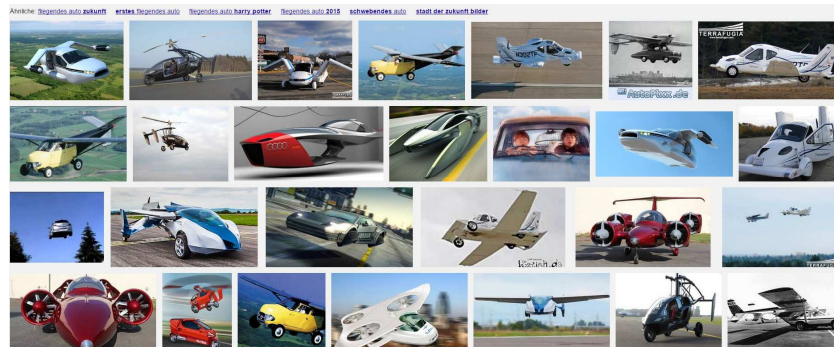
- **Tüftler:** „mal sehn, ob er auch so geht“ (In: Der Spiegel)

- **Video zum Hansa 1500/Isabella:**
<http://www.youtube.com/watch?v=LIEQYs9kn3I>

Sichwort: Scale-Scope Bezug?, Modellbezug Vision

Quelle: Diverse 87

Hatte Borgward die richtige Vision?



Mit dem Auto in den Lüften fliegen, über alle Staus hinweg und die Welt von oben sehen. Das könnte bald Wirklichkeit werden. mehr...

Sonderbare Rückkehr einer Ikone

Autor: Christian Schnell
Datum: 04.03.2015 11:37 Uhr

Stell Dir vor, es ist Automesse in Genf, Du hast 400 Quadratmeter Stand gemietet und keinen neuen Wagen dabei: Borgward fällt beim ersten öffentlichen Auftritt nach über 50 Jahren vor allem durch hochtrabende Pläne auf.



Genf. Noch steht auf dem Borgward-Stand am Genfer Auto-Salon nur eine mehr als 50 Jahre alte Isabella. Himmelblau und cremefarben, eine Ikone des deutschen Wirtschaftswunders. Aber ein Logo gibt es bereits. Eine Raute in rot und weiß, ähnlich dem, das die alte Isabella zierte. Borgward ist zurück, soll das verkörpern.

89

5.2

Willy Schlieker (1914-1980)

- Schlieker:
 - „Wirtschaftswunderknabe“
 - Hemdsärmelig
 - Kein Netzwerk in Wahlheimat Hamburg
- Schiffsbau:
 - Boombranche nach dem Krieg
 - Anfang 1960er Jahre: Überkapazitäten
 - Dann: Veränderung der Zahlungsmodalitäten
 - Für Schlieker: Cash Flow-Probleme
→ Insolvenzantrag



Nettozufluss liquider Mittel während einer Periode / Liquiditätssituation / Cash-Burn-Rate

Stichwort: Branchenlebenszyklen

Quelle: Diverse 90

5.2

Josef Neckermann (1912-1992)



- Seit 1950: Katalog-Versandhandel (Start mit Nr. 120 [!])
- Werbevideos aus den 1950er Jahren:
http://www.youtube.com/watch?v=Pg_PKL3HwHs
<http://www.youtube.com/watch?v=yhp7Gid70jl>
- Slogan: Neckermann macht's möglich
- 1976: Verkauf des Neckermann-Versand an Karstadt-Konzern
- Parallel: Erfolgreicher Dressurreiter sowie Gründer und langjähriger Vorsitzender der Deutschen Sporthilfe



Quelle: Diverse 91

5.3

Diskussion:



- 1) Charakterisierend für das Wirtschaftswunder waren hohe Wachstumsraten z.B. bei der gesamtwirtschaftlichen Leistung, aber auch unternehmensindividuell. Welche Länder verfügen heute über hohe Wachstumsraten? Warum?
- 2) Bitte beschreiben Sie die finanzwirtschaftlichen Aspekte des Geschäftsmodells von Neckermann mit eigenen Worten! Wo liegen Stärken und Schwächen?
- 3) Der stationäre Handel in Deutschland hat in den Nachkriegsjahren Konkurrenz vom Katalogversandhandel bekommen. Wo sehen Sie heute die größte Konkurrenz? Bitte beschreiben Sie die aktuelle Marktsituation! Wie reagieren Handelsunternehmen darauf?
- 4) Welche Stärken und Schwächen können Sie bei Borgward, Neckermann und Schlieker jeweils identifizieren? Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus dem jeweiligen Umfeld?
- 5) Mit Blick auf die gerade identifizierten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken: **Wie hätten Borgward, Neckermann und Schlieker (anders) agieren können?**

92

6 „KMU und Mittelstand“

© Prof. Dr. Thomas Deelmann, 2013-2014
1.20

Historie und Trends der Betriebswirtschaft

6.1

Prominente (Ex-) Mittelständler



Karl & Theo Albrecht,
Aldi

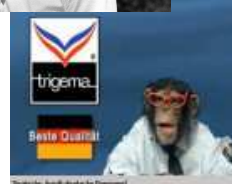
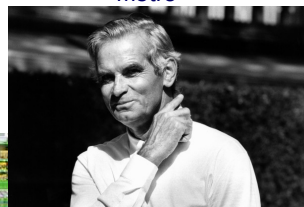


Otto Beisheim,
Metro

Wolfgang Grupp,
Trigema



Torsten Toeller,
Fressnapf



Quelle: Diverse 94

6.1

KMU-Definition des Statistischen Bundesamts



Größenklasse	Beschäftigte		Jahresumsatz
KMU			
Kleinstunternehmen	bis 9	und	bis 2 Mill. EUR
Kleine Unternehmen	bis 49	und	bis 10 Mill. EUR
Mittlere Unternehmen	bis 249	und	bis 50 Mill. EUR
Großunternehmen	über 249	oder	über 50 Mill. EUR

Quelle: Sölner/Statistisches Bundesamt: 2011 95

6.1

KMU-Definition des IfM Bonn

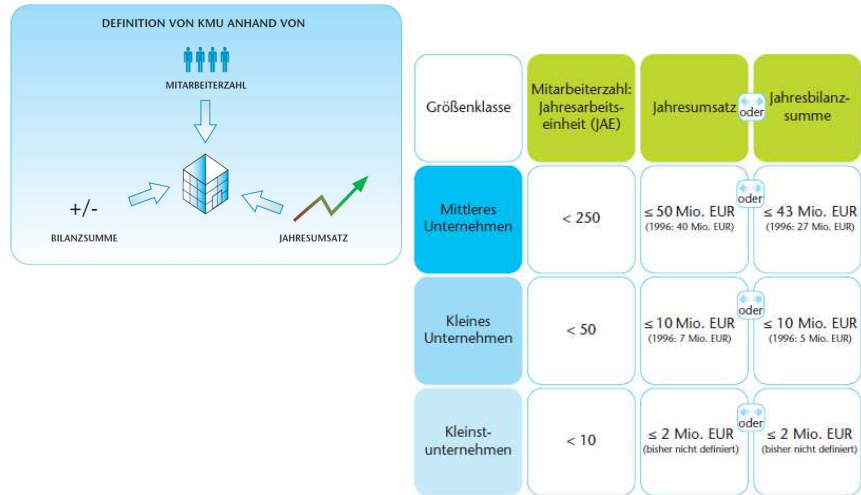


Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz EUR/Jahr
klein	bis 9		bis unter 1 Millionen
mittel	bis 499		bis unter 50 Millionen
(KMU) zusammen	unter 500		unter 50 Millionen

Quelle: IfM Bonn 96

6.1

KMU-Definition der Europäischen Kommission



6.1

Charakteristika MITTELSTAND (1/5)



Einheit von Eigentum und Leitung:

- Eigentümer oder Mitglied der Eigentümerfamilie managt das Unternehmen.
- In diesem Zusammenhang: „Familienunternehmen“.

Quelle: Reinemann 2011, S. 5-7 98

Charakteristika MITTELSTAND (2/5)



Einheit von Eigentum, Risiko und Kontrolle:

- Durch Identität von Eigentum und Leitung wird gleichzeitig auch die strategische und operative Kontrolle übernommen.
- Oftmals sind Unternehmen als Personengesellschaften organisiert.
- Das hat wiederum Auswirkungen auf das Risiko und die Haftung, hier: **persönliche Haftung**.

Quelle: Reinemann 2011, S. 5-7 99

Charakteristika MITTELSTAND (3/5)



Flache Hierarchie:

- Eine geringe **Leitungstiefe** ist auf Grund der eher geringen Unternehmensgröße meist automatisch vorhanden.
- Eigentümer wollen ceteris paribus eine größere operative Kontrolle als angestellte Manager.

Quelle: Reinemann 2011, S. 5-7 100

Charakteristika MITTELSTAND (4/5)



Persönliche Beziehung zwischen Unternehmen und Umfeld:

- Eigentümer mittelständischer Unternehmen sind oftmals in der jeweiligen **Region** integriert und engagiert.
- Sie berücksichtigen bei ihren Entscheidungen das Wohlergehen des lokalen Umfeldes.

Quelle: Reinemann 2011, S. 5-7 101

Charakteristika MITTELSTAND (5/5)



Konzernunabhängigkeit:

- Kein anderes Unternehmen hält mehr als 25% am Stammkapital des mittelständischen Unternehmens.
- Sperrminorität und **Einflussmöglichkeit** Dritter bei strategischen Fragen ist dadurch nicht gegeben.

Quelle: Reinemann 2011, S. 5-7 102

6.1

Eigenschaften von mittelständischen Unternehmen und KMU



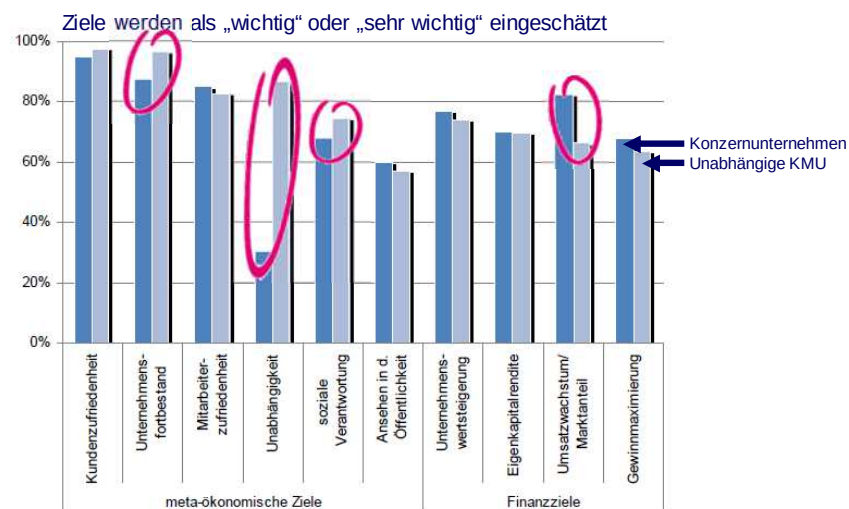
Ausgewählte Eigenschaften, die je nach Sichtweise als Stärken oder Schwächen interpretiert werden können:

- Kurze und unbürokratische Wege
- Schnelle **Reaktionsmöglichkeiten** auf Marktveränderungen
- Ausgeprägte Vertrauenskultur
- Geringe Fluktuation
- Enge Beziehungen zu Lieferanten und Kunden
- Geringe finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung
- **Unternehmenskultur** patriarchalisch geprägt
- Hohe Abhängigkeit von wenigen Schlüsselpersonen

Quelle: fbb 2013 103

6.1

Bedeutung von Unternehmenszielen



Stichwort: Motivation

Quelle: Kroll 2009, S. 5 104

Trend: Chinesen shoppen in Deutschland (1/2)



Anzahl von Übernahmen:

▪ 2001: 1	▪ 2006: 4	▪ 2011: 22
▪ 2002: 1	▪ 2007: 5	▪ 2012: 26
▪ 2003: 1	▪ 2008: 8	▪ 2013: 25
▪ 2004: 7	▪ 2009: 2	
▪ 2005: 7	▪ 2010: 8	

Jahr	Zielunternehmen ¹	Insolvent zum Zeitpunkt der Übernahme	Branche	Chinesischer Investor	Mehrheitliche Eigentumsform ² des Investors
2013	Pfaff	nein	Näh- und Schweißmaschinen	Shanggong Shenbei Group	staatlich
2012	Sunways	nein	Photovoltaik	LDK Solar Group	privat
2012	Aweco	nein	Haushaltsgerätezulieferer	Zhejiang Sanhua Group	privat
2012	Q-Cells/Solibro	ja	Photovoltaik	Hanergy Holdings Group	privat
2012	Kion	nein	Flurförderzeuge	Weichai Power/Shandong Heavy Industry Group	staatlich
2012	Schwing	nein	Betonpumpen	Xuzhou Construction Machinery Group	staatlich
2012	Putzmeister	nein	Betonpumpen	Sany Heavy Industry Group	privat
2012	Kiekert	nein	Automobilzulieferer	North Lingyun Industrial Group/Norinco Group	staatlich
2012	Talored Blanks	nein	Automobilzulieferer	Wuhan Iron and Steel Corporation (WISCO)	staatlich
2012	Saunalux	k. A.	Saunaanlagen und -zubehör	Saunaking	privat

Quelle: EY 2014, WiWo 2013, Bertelsmann Stiftung 2013 105

Trend: Chinesen shoppen in Deutschland (2/2)

Vorteile einer Übernahme ...

... für deutsche Unternehmen:

- Verbesselter Zugang zum chinesischen Markt.
- Zuführung von frischem Kapital.
- Behebung von Nachfolgesorgen, hier durch langfristig orientierte Investoren.

... für chinesische Unternehmen:

- ...
- ...
- ...



Quelle: Pralinenbote 107

Charakteristika MITTELSTAND

Einheit von Eigentum und Leitung:

- Eigentümer oder Mitglied der Eigentümerfamilie managt das Unternehmen.
- In diesem Zusammenhang: „Familienunternehmen“.

Einheit von Eigentum, Risiko und Kontrolle:

- Durch Identität von Eigentum und Leitung wird gleichzeitig auch die strategische und operative Kontrolle übernommen.
- Oftmals sind Unternehmen als Personengesellschaften organisiert.
- Das hat wiederum Auswirkungen auf das Risiko und die Haftung, hier: **persönliche Haftung**.

Flache Hierarchie:

- Eine geringe **Leitungstiefe** ist auf Grund der eher geringen Unternehmensgröße meist automatisch vorhanden.
- Eigentümer wollen ceteris paribus eine größere operative Kontrolle als angestellte Manager.

Persönliche Beziehung zwischen Unternehmen und Umfeld:

- Eigentümer mittelständischer Unternehmen sind oftmals in der jeweiligen **Region** integriert und engagiert.
- Sie berücksichtigen bei ihren Entscheidungen das Wohlergehen des lokalen Umfeldes.

Konzernunabhängigkeit:

- Kein anderes Unternehmen hält mehr als 25% am Stammkapital des mittelständischen Unternehmens.
- Sperrminorität und **Einflussmöglichkeit** Dritter bei strategischen Fragen ist dadurch nicht gegeben.

108

6.2

Pralinenbote

Phase 1: Gründung des Pralinenclubs



Pralinenclub:

- Gründung in 2002 als Gesellschaft bürgerlichen Rechts
- Räumlichkeiten: Dachboden des elterlichen Hauses
- Pralinenkollektionen von Meister-Chocolatiers (im Abo)
- Keine eigene Herstellung
- Ca. 300 Gramm, ca. 19 Euro
- 2013: Ca. 10.000 Pakete / Monat

Stichwort: Hobbyphase als Marktforschung

Quelle: Pralinenbote 109

6.2

Pralinenbote

Phase 2: Wechsel vom Chocolatier- zum Kollektionsmodell



Quelle: Pralinenbote 110

6.2

Pralinenbote

Phase 3: Diversifikation und Ausweitung des Geschäftsmodells (→ GM)



Kollektionsversand

Online-Shop

Firmenkunden & Präsente



Pralinenhäuschen

Quelle: Pralinenbote 111

6.2

Pralinenbote

Phase 3: Diversifikation und Ausweitung des Geschäftsmodells (→ Rechtsform)



GbR → OHG → GmbH

Quelle: Pralinenbote 112

6.2

Pralinenbote

Phase 3: Diversifikation und Ausweitung des Geschäftsmodells (→ Marketing)



Pralinenbotschafter

(u.a. Jean Pütz,
Rolf Töpperwien,
Sarah Wiener)



Print (u.a.
Handelsblatt,
Prisma,
Die Welt,
Berliner
Tagesspiegel)
& **TV** (u.a. WDR,
Vox, NDR, RTL)



Event: Sommerfest des Bundespräsidenten



Event: Steiger Award, Bochum



Quelle: Pralinenbote 113

6.2

Pralinenbote

Phase 4: Einführung der Dachmarke Pralinenbote



Pralinenbote
FRISCHE ERLEBEN & GENIEßEN



Quelle: Pralinenbote 114

Diskussion:

- 1) Sie haben verschiedene Möglichkeiten kennengelernt, Unternehmen hinsichtlich ihrer **Größe** zu unterscheiden. Bitte beschreiben Sie ein Konzept!
- 2) Mittelständische Unternehmen werden oft **qualitativ** beschrieben. Mit welchen (fünf) Merkmalen kann ein solches charakterisiert werden?
- 3) Warum interessieren sich chinesische Unternehmen verstärkt für deutsche Mittelständler?
- 4) Das vorgestellte Unternehmen Pralinenbote hat mehrfach die Rechtsform gewechselt. Welche konkreten Gründe könnten hierzu geführt haben?
- 5) Bitte beschreiben Sie das Geschäftsmodell des Kollektionsversands oder der Pralinenmanufaktur des Pralinenboten unter Zuhilfenahme der eingeführten Elemente!



Deutschland AG



- **Deutschland AG:** Umgangssprachliche Bezeichnung der Verflechtung von deutschen Unternehmen
- **Wie?**
 - Personen: Aufsichtsratsmandate
 - Bildung von Gemeinschaftsunternehmen
 - Kapital: Anteile
- **Richtung?**
 - Unidirektional
 - Bidirektional
 - Netzförmig
- **Wer?**
 - Finanzwirtschaft (Banken und Versicherungen)
 - Industrie (und Dienstleistung)
 - In ausgewählten Fällen: Staat

Quelle: Eigene Recherche 117

Dienstag, 10. Dezember 2013

Aufstieg und Auflösung der Deutschland AG (1896-2010)

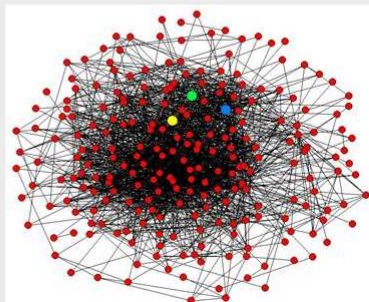
von: Prof. Dr. Paul Windolf



Yunioshi / photocase.com

Carl Klönne war von 1900 bis 1914 Mitglied des Vorstands der Deutschen Bank. Zugleich war er in den Aufsichtsräten von Siemens, der Allianz, der Gelsenkirchener Bergwerks-AG, der Rütgerswerke und anderer Unternehmen vertreten. Insgesamt hatte er 21 Aufsichtsratsmandate und gehörte damit zu den *big linkers*, also zu jenen Direktoren, die ein dichtes Beziehungsnetz zwischen den deutschen Großunternehmen geschaffen haben. Abbildung 1 zeigt dieses Netz – das häufig auch als „Deutschland AG“ bezeichnet wird – für das Jahr 1914. Zwischen den 250 Großunternehmen, die dort als rote

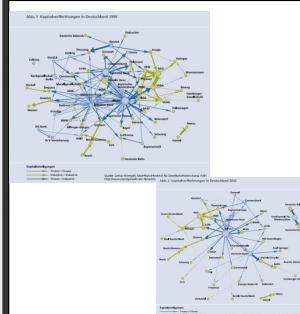
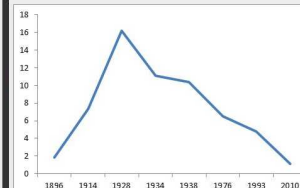
Punkte dargestellt werden, gab es insgesamt 2286 Beziehungen. Die Deutsche Bank (blau), die Allianz (gelb) und Siemens (grün) gehörten zum inneren Kreis des Netzes. Die Dichte des Netzwerks betrug 7,3% (vgl. dazu Erläuterung am Ende dieses Beitrags).



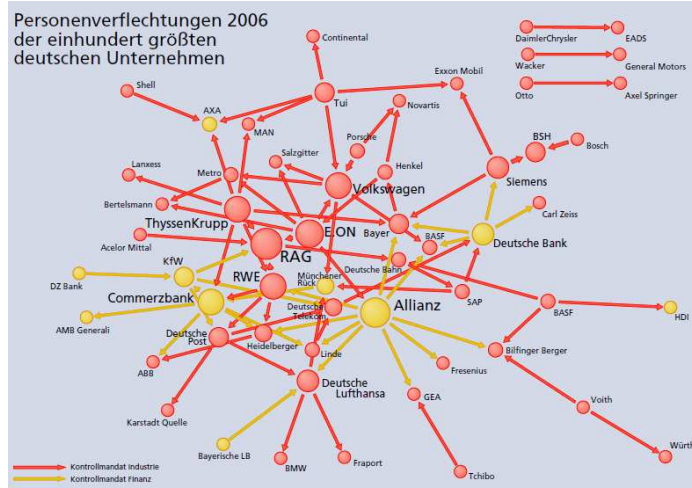
Die Deutschland AG 1914 Abbildung 1

Prof. Dr. Paul Windolf
Geboren 1946 in Düsseldorf

Soziologieprofessor
» Zum Kurzprofil

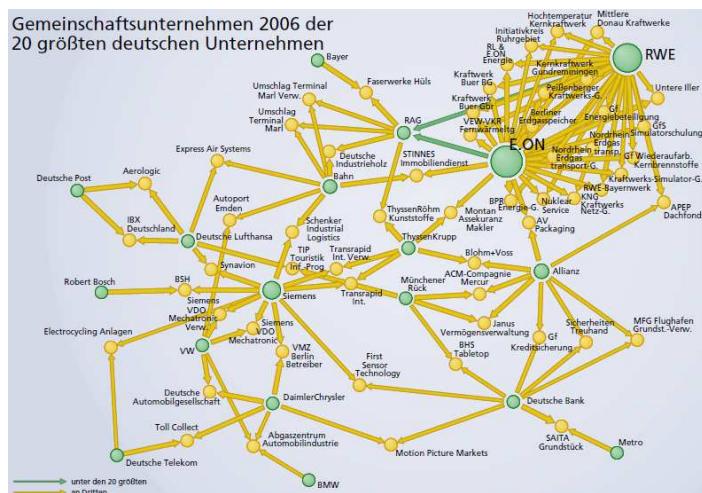


Personenverflechtungen



Quelle: Krempel, MPiFG 119

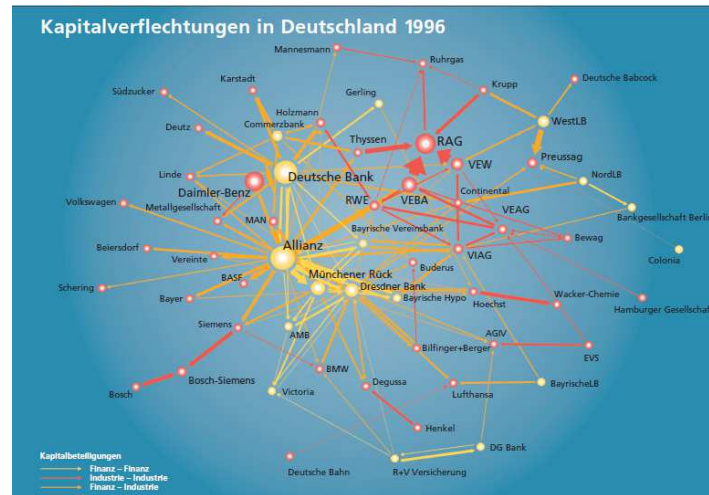
Gemeinschaftsunternehmen



Quelle: Krempel, MPiFG 120

7.1

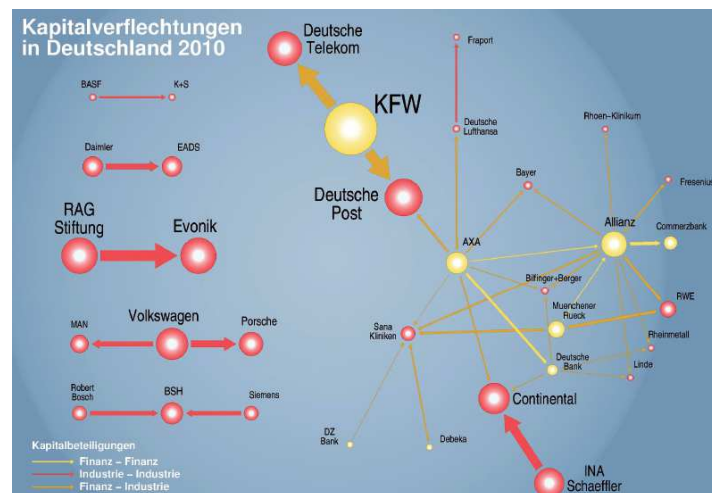
Kapitalverflechtungen im Zeitverlauf. Stand: 1996



Quelle: Krempel, MPiFG 121

7.1

Kapitalverflechtungen im Zeitverlauf. Stand: 2010



Quelle: Krempel, MPiFG 122

Person: Hermann Josef Abs



- 1901-1994
- **Deutsche Bank**: Sprecher des Vorstands, später Aufsichtsratsvorsitzender
- Zeitweise mehr als 30 weitere Aufsichtsmandate, u.a.:
 - BASF
 - Siemens
 - Daimler-Benz
 - Lufthansa
 - Deutsche Bundesbahn
 - Dortmund Hörde Hüttenunion
 - RWE
- Kritisch: Kontrollfähigkeit einer Person(?!)
- „Lex Abs“
 - Neuordnung des Aktiengesetzes
 - Begrenzung der Anzahl der inländischen Kontrollmandate auf zehn



Quelle: Diverse 123

Krupp & Beitz



↑
Alfried Krupp von Bohlen und Halbach
(1907-1967)

↑
Berthold Beitz
(1913-2013)

↑
Weitere Direktoren
des Krupp-Konzerns

Ausgewählte Ereignisse

- 1811: Friedrich Krupp gründet das Familienunternehmen
- 1953: Alfried Krupp macht Berthold Beitz zu seinem Generalbevollmächtigten
- 1967: Stiftungsgründung. Beitz wird Kuratoriumsvorsitzender und Testamentsvollstrecker
- 1970: Beitz wird Vorsitzender des Aufsichtsrats
- 1976: Der Schah von Persien wird Gesellschafter, das Unternehmen entgeht dadurch dem Bankrott
- 1989: Beitz wird Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats
- 1991: Fusion mit Hoesch
- 1999: Fusion mit Thyssen

Quelle: Diverse 124



Ein Netzwerk in Auflösung: Wie die Deutschland AG zerfällt

MARTIN HÖPNER UND LOTHAR KREMPEL

Die Kombination von Netzwerkvisualisierung und historischer Narration verspricht Einblicke in das Wesen des deutschen Unternehmensnetzwerks und die Ursachen seiner Erosion. Traditionell war die deutsche Unternehmenslandschaft durch enge Kapital- und Personalverflechtungen geprägt. Doch dieses Netzwerk löst sich allmählich auf. Eine am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung entwickelte Methode der Netzwerkanalyse veranschaulicht diesen Prozess.

Cluster

.... es handelt sich um eine geographische Konzentration von Unternehmen, spezialisierten Lieferanten, Dienstleistungsanbietern, Unternehmen in verwandten Branchen und verbundenen Einrichtungen

Cluster bilden eine kritische Masse ungewöhnlichen Wettbewerbserfolgs in bestimmten Geschäftsbereichen und prägen insbesondere in weit entwickelten Ländern die Wirtschaft auf nationaler, regionaler und sogar städtischer Ebene

Cluster



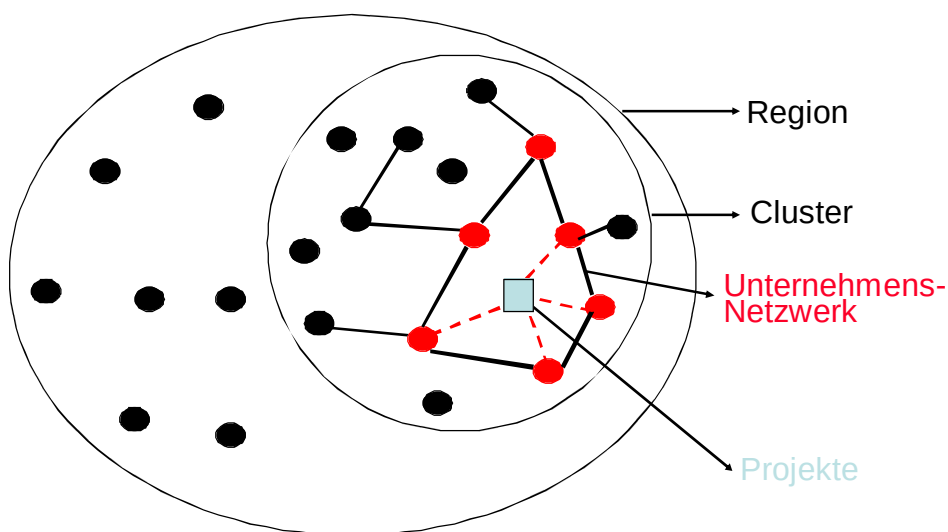
Die Existenz von Clustern zeigt, daß **Wettbewerbsvorteile nicht unbedingt in einem Unternehmen** oder seiner Branche angesiedelt sind, sondern vom Standort seiner Geschäftseinheiten abhängen.

Die Cluster locken ausländische Investoren an und tragen wesentlich dazu bei, die Exporte zu erhöhen.

© Prof. Dr. Thomas Deelmann, 2013-2014
1.20

Historie und Trends der Betriebswirtschaft

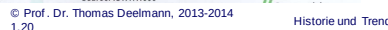
Cluster und Region



© Prof. Dr. Thomas Deelmann, 2013-2014
1.20

Historie und Trends der Betriebswirtschaft

BIT



BIT S
210 LB TONG HANH HOC (SCIL)

© Prof. Dr. Thomas Deelmann, 2013-2014
1.20