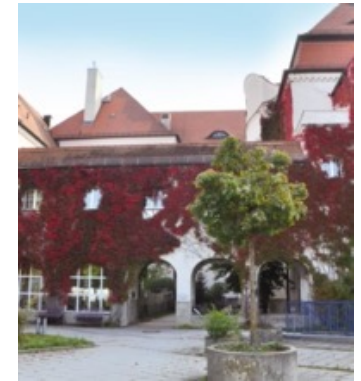


Hochschule  
München  
University of  
Applied Sciences

Fakultät für Betriebswirtschaft - strategischer Partner der NAKa



## **Das Zusammenspiel von Effizienz und Resilienz - Zukunftsfähige Entwicklung denken**

**AdW Oberbayern**

**Herbsttagung 2022 mit Mitgliederversammlung**

**Hotel Explorer, Speckbacher Str. 87 – A - 6380 St. Johann in Tirol**



**20. Oktober 2022**

Prof. Dr. Dominik Hammer  
Prodekan Internationales  
Professor für Internationales Management

**Über Prof. Dr. Dominik Hammer, Major d. R., Dipl.-Kfm. Univ. :**

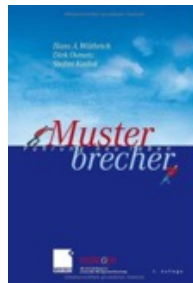
- Seit 2016 Prodekan Internationales, Fakultät für Betriebswirtschaft
- Seit 2013 Professor für Internationales Management und ABWL, Hochschule München
- Seit 2013 Gründungsgesellschafter der Blue Mountain Spirit Bergschule UG, Bad Feilnbach
- Seit 2013 Akademischer Berater bei Musterbrecher® Managementberater
  - Kaufmännischer Leiter Maurer Söhne GmbH & Co. KG (2011-2012)
  - Geschäftsführer Sanfield (India) Ltd., Bhopal, Indien (2010-2012)
- Leiter Controlling & Investmentcontrolling, Maurer Söhne GmbH & Co. KG, München (2010-2011)
- Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Controlling, Finanz- und Risikomanagement (2006-2010)
  - Staboffizierlehrgang FüAk Bw (2006)
  - Einsatz als KpChef im 11. DtEinsKtgt KFOR / KOSOVO (2005)
    - Kompaniechefverwendungen (2003-2005)
    - Ausbildung zum staatl. gepr. Heeresbergführer (2002- 2003)
- Diplom-Kaufmann an der Universität der Bundeswehr München (2000)
  - Eintritt in das Heer als Offizieranwärter (1994), Gebirgspioniere



**Kontakt:**

**[dominik.hammer@hm.edu](mailto:dominik.hammer@hm.edu)**

ghettokids - Soziale Projekte e.V.



2006



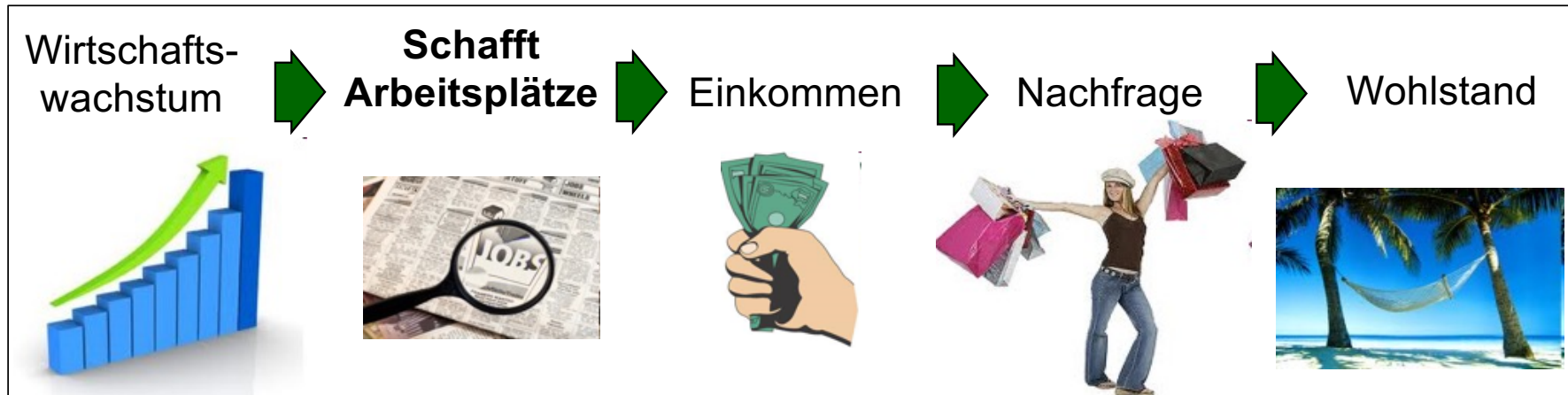
2013



2020



# Unsere heutige Wirtschaftslogik



# Effiziente Entwicklung: The Great Union Stockyards of Chicago





# Bezug zur Betriebswirtschaftslehre

## **Ursprung der industriellen Fertigung**

**Fleischgewinnung mit angewandter Mathematik und hoher  
Output- und Effizienzsteigerung**

- **Krieg gegen den Abfall: aus 450 Kilo Rind → 41 verschiedene Produkte**
  - **Akkordarbeit**
- **Innovationen: Eisenbahn, Kühlung, Veränderung der Konsumgewohnheiten**



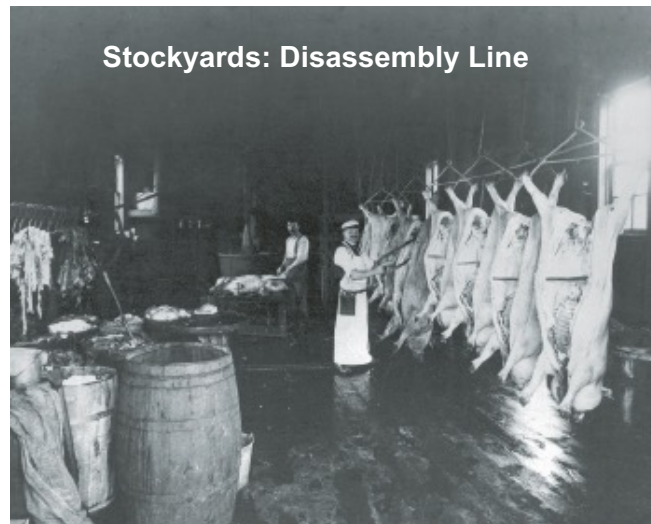
- **Ausbeutung der billigen Arbeitskräfte (Immigranten)**
  - 1 Minute zu spät – Abzug eines vollen Stundenlohns**
  - USA 1870 - 1910: Zunahme Pro-Kopf-Bruttosozialprodukt um 250%**
    - Zunahme des Durchschnittslohns um nur 20%**
- **1906: Erste soziale Errungenschaften – «Pure Food and Drug Act»  
und «Meat Inspection Act»**

## Bezug zur modernen Betriebswirtschaftslehre

### Ursprung der industriellen Fertigung

1862: Erfindung der Disassembly Line zur Fleischzerlegung mit einem Produktivitätsfortschritt von 320%:

- 1890: 8 Stunden für Rinderschlachtung und -zerlegung (erfahrener Metzger und Gehilfe)
- Stockyards: 15 Minuten - 13 Millionen Tiere pro Jahr



1913: Ford Assembly Line

# Taylorismus in der Managementlehre



**Frederick W. Taylor**  
**(1856 – 1917)**

Methode der Massenproduktion

Prägende Ideen des 20. Jhdt.

Effizienz und Produktivität

Manager

Wissenschaftliches Management

Mensch als Maschine

Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung (1911)

Wesen der Arbeit



# Gültige Prinzipien

**Produktivität (technische Wirtschaftlichkeit):**  
**Maß für die Ergiebigkeit der eingesetzten Produktionsfaktoren**

**Mengenmäßig**

$$P = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

**z.B. Arbeitsproduktivität, Kapitalproduktivität**  
**Je größer der Quotient, desto höher die Produktivität**

# Produktivitätssteigerung am praktischen Beispiel

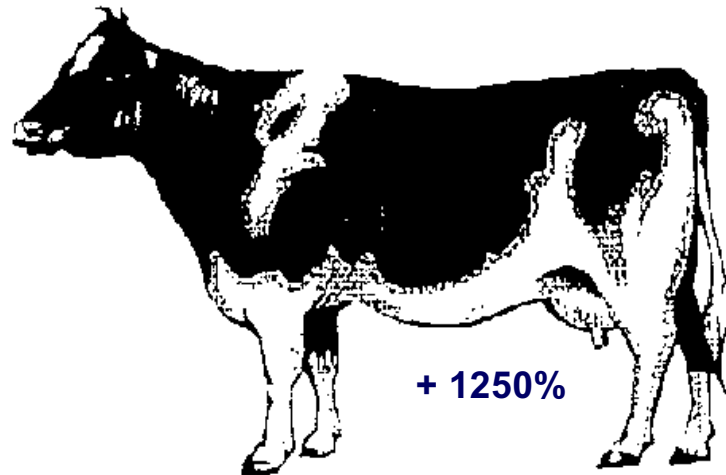
## Durchschnittliche jährliche Milchleistung einer Kuh

Fünziger Jahre

heute

640 Liter

> 8'000 Liter



+ 1250%

# Haferdrinks sind teurer als Milch - warum eigentlich?



## SO SETZT SICH DER LADENPREIS FÜR MILCH ZUSAMMEN

Im April 2022 veröffentlichte das Institut für Ernährungswirtschaft Kiel diese Zahlen, die sich auf einen Liter Vollmilch mit 3,5 Prozent Fettgehalt im Milchkarton mit Schraubverschluss beziehen:

Verbraucherpreis für 1 Liter Vollmilch	
– Landwirt erhält für Rohmilch ab Hof	37,0 Cent
– Transport der Milch vom Landwirt zur Molkerei	1,7 Cent
– Produktionskosten für die Verarbeitung in der Molkerei	9,1 Cent
– Verwaltung in der Molkerei inkl. Marge	0,5 Cent
– Karton- und Umverpackung sowie Zertifizierung	9,9 Cent
– Lagerung, Kühlung und Logistik	5,1 Cent
– Entsorgungsgebühren (Grüner Punkt)	1,8 Cent
– Kosten und Gewinnmarge des Lebensmitteleinzelhandels	17,0 Cent
– Mehrwertsteuer in Höhe von 7 Prozent	5,8 Cent

HM

Quelle: brandeins 06/22, Seite 64f.

## WAS KOSTET DIE ERZEUGUNG VON MILCH DEN LANDWIRT?

Ohne staatliche Beihilfen machen Milchhöfe in Deutschland Minus. Die Kosten für Betriebsmittel lassen sich oft gerade so decken, Arbeitskosten aber nicht. Das Büro für Agrarsoziologie und Landwirtschaft hat 2021 eine Studie veröffentlicht, in Auftrag gegeben vom European Milk Board, für die sie anhand von Daten für 2019 die Erzeugungskosten pro Kilogramm Milch aufgeschlüsselt hat:

– Zugekauftes Futter	11,23 Cent
– Futteranbau (Saat, Dünger etc.)	3,11 Cent
– Tierhaltung (Tierarzt, Besamung etc.)	4,08 Cent
– Unterhaltung von Maschinen und Gebäuden	4,25 Cent
– Energie:	3,60 Cent
– Lohnarbeit (landwirtschaftliche Dienstleister)	2,62 Cent
– Personalaufwand (angestellte Arbeitskräfte)	2,83 Cent
– Gemeinkosten	2,11 Cent
– Pacht	2,52 Cent
– Abschreibungen	6,01 Cent
– Zinsen und Steuern	1,23 Cent
– Für die Arbeitskosten berücksichtigter Einkommensansatz (ermittelt auf Basis eines Stundenlohnes von 22,50 Euro, inkl. Arbeitgeberanteil)	12,14 Cent
Rindererlöse	-5,38 Cent
Gesamterzeugungskosten	50,35 Cent
Beihilfen	-2,91 Cent

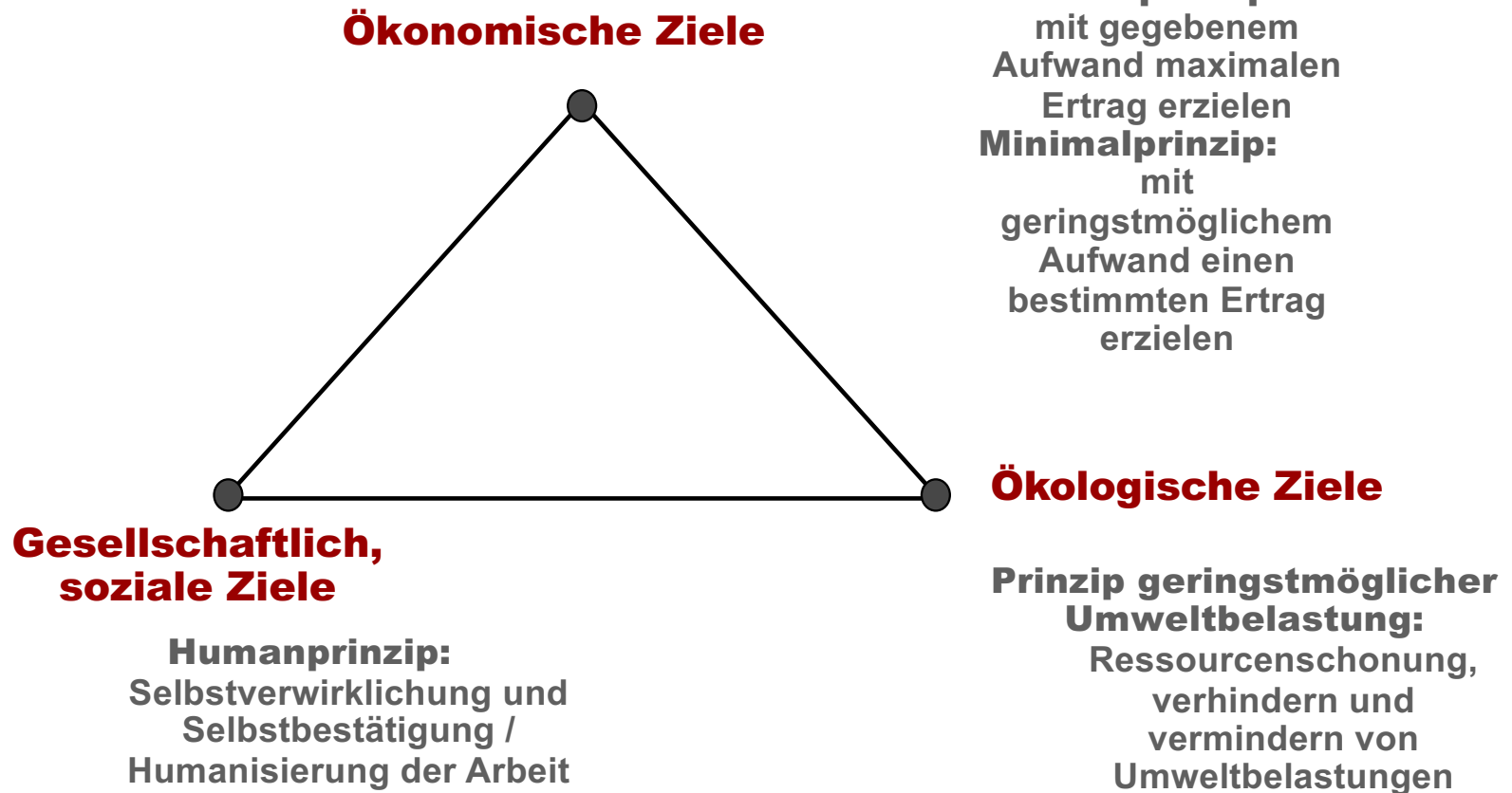
→ So bleiben Erzeugungskosten in Höhe von 47,44 Cent pro Kilogramm. Die Ausgaben sind somit höher als die Einnahmen, die Unterdeckung lag 2019 bei rund 50 Prozent.

... und das sind die Folgen unserer heutigen Wirtschaftslogik



HM

# Das eigentliche Problem: Magisches Zieldreieck





# Physik – Denkraum der Neuzeit





# Physik – Denkraum der Neuzeit

Wirtschafts-  
Systeme

Naturgesetze erfordern:

Menschen und somit Systeme  
sind/verhalten sich aber:

**Eindeutigkeit**

→ **mehrdeutig**

**Widerspruchsfreiheit**

→ **paradox**

**Kausale Begründung**

→ **chaotisch**

**Reproduzierbarkeit**

→ **einmalig**

**Quantifizierbarkeit**

→ **begrenzt deterministisch**

***Die Würde des Menschen liegt in seiner  
Einmaligkeit und seiner Unauswechselbarkeit***

Immanuel Kant

Wir machen das  
Falsche oft noch  
präziser



0 %

HM 



Ulf Pillekahn

»Die wirklich radikalen Innovationen werden durch Innovationsmanagement ausgesiebt!«

# SIMpad

Touchscreen 8,6 Zoll

64 MB RAM / 32 MB Flash

WLAN / DECT

7 h Laufzeit

1 kg

Office Paket

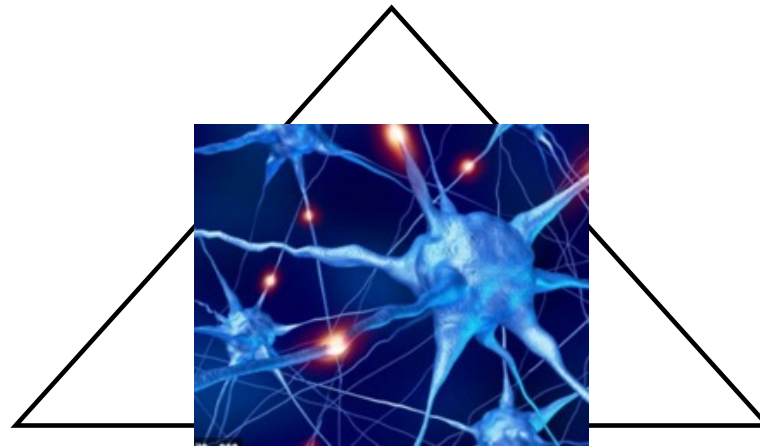


2001 – 2005

Angebot: Wachstum neu denken



**Ökonomische Ziele**



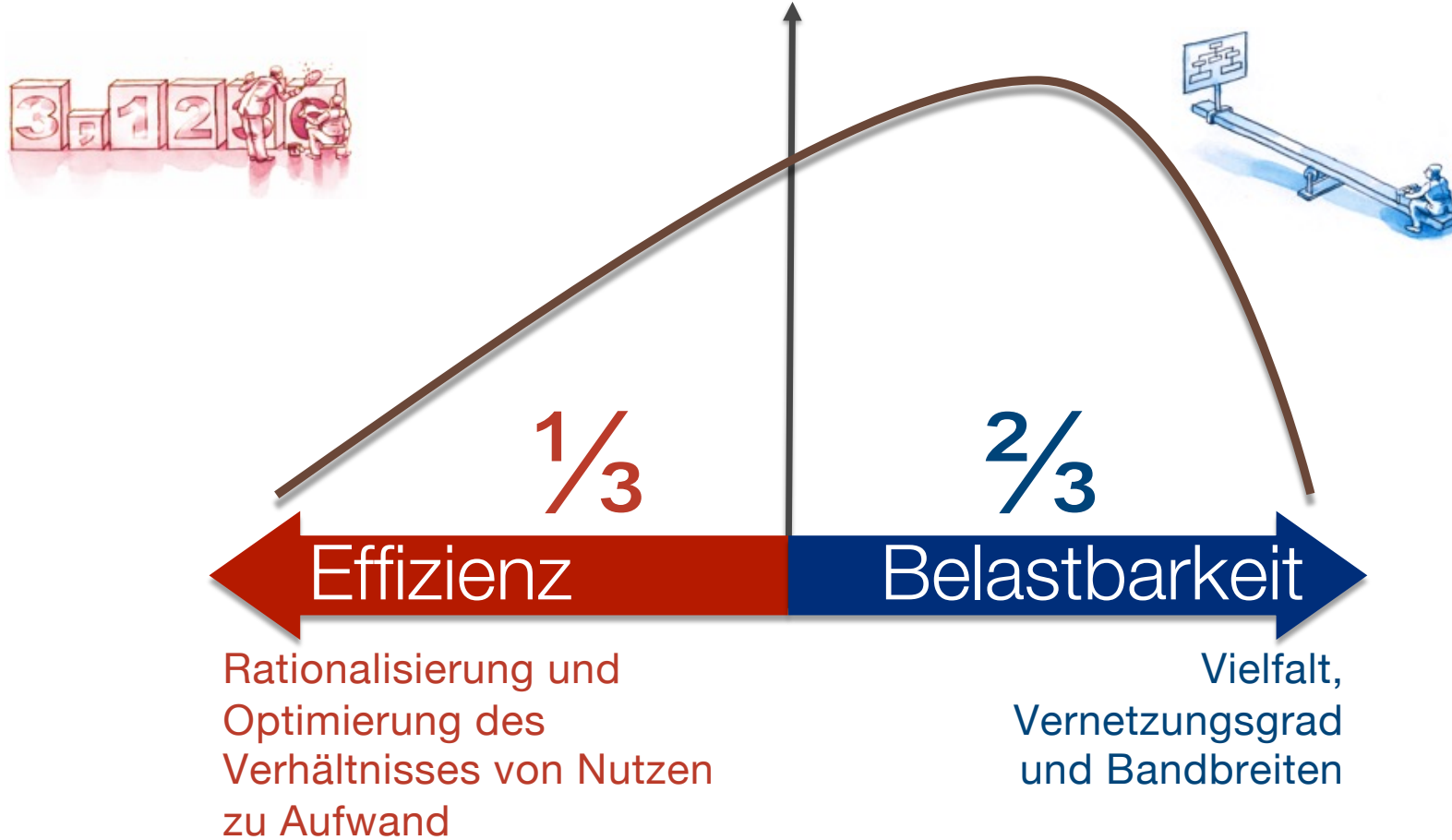
**Gesellschaftlich,  
soziale Ziele**

**Ökologische Ziele**

HM



# nachhaltiges Überleben



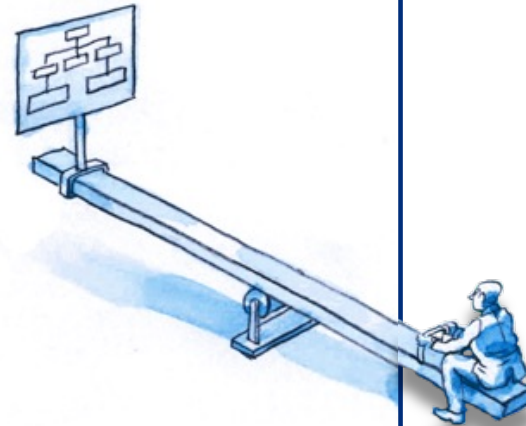
## Arbeit in Mustern

Arbeit im System



## Arbeit an Mustern

Arbeit am System



# Der entscheidende Faktor ist Gesellschaft



Der entscheidende Faktor ist Gesellschaft

Gesellschaftlicher Wandel lässt sich nicht planen

Es ist zurzeit nicht plausibel, dass wir das 1,5 Grad Ziel erreichen

Ständiger Druck durch Proteste und Klagen bringt weiter

HM<sup>■</sup>

Klimaschutz muss Spaß machen

Quelle: Exzellenzcluster Climate, Climatic Change, and Society (CLICCS), Studie 2021.







HM<sup>2</sup>

Jede Veränderung fängt bei mir selber an...!





Zum Abschluss



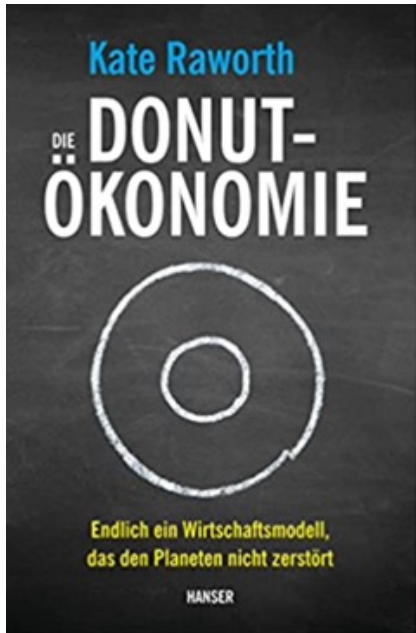
Gerhard Roth

**Können  
Menschen  
sich überhaupt  
verändern?**

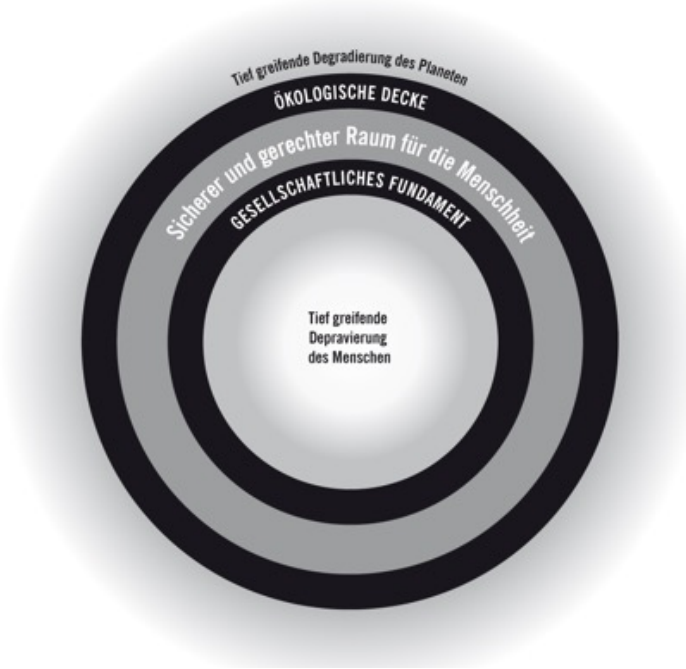
Bandbreiten der Veränderung nutzen!



Das Narrativ wird verändert...



*Wenn das Ziel der Menschheit im 21. Jahrhundert darin besteht, in das Innere des Donuts zu gelangen, welche ökonomische Denkhaltung eröffnet uns dann die besten Chancen, dies zu erreichen?*





» Falls du glaubst, dass du zu klein bist, um etwas zu bewirken, dann versuche mal zu schlafen, wenn eine Mücke im Raum ist.«

Dalai Lama