

Unternehmung.....	3
Unternehmensmodell.....	3
Umweltsphären.....	3
Auswirkungen auf die Informatik.....	3
Anspruchsgruppen.....	3
Unternehmenstypologie.....	4
Unternehmenseinteilung.....	4
Wirtschaftssektoren.....	4
Güter.....	4
Rechtsformen.....	4
Unternehmensverbindungen.....	4
Non-Profit-Organisationen NPO.....	4
Vergleich Unternehmung – NPO.....	4
Rechtsformen.....	5
Einfache Gesellschaft OR 530 ff.....	5
Kollektivgesellschaft OR 552 ff.....	5
Kommanditgesellschaft OR 594 ff.....	5
Aktiengesellschaft OR 620 ff.....	5
GmbH OR 772 ff.....	5
Genossenschaft OR 828 ff.....	5
Funktionsbereiche im Unternehmen.....	6
Aufteilung Funktionsbereiche.....	6
Produktion.....	6
Marketing.....	6
Verkauf.....	6
Auslieferung.....	6
Service.....	6
Fertigung.....	6
Lager.....	6
Management.....	7
Management-Ebenen.....	7
Normatives Management.....	8
Aufgaben normatives Management.....	8
Vision.....	8
Leitbild.....	8
Unternehmenspolitik.....	8
Unternehmensverfassung.....	8
Unternehmenskultur.....	8
Strategisches Management.....	9
Aufgaben strategisches Management.....	9
Entstehung Unternehmensstrategie.....	9
Strategische Planungstechniken.....	9
Wettbewerbsstrategien.....	9
Produktlebenszyklus.....	9
Strategie-Umsetzung.....	9
Operatives Management.....	10
Aufgaben operatives Management.....	10
Unternehmensziele.....	10
Sachziele.....	10
Formalziele.....	10
Marketingmanagement.....	11
Definition Marketing.....	11
Ablauf Marketingmanagement.....	11
Kundenverhalten.....	11
Marktuntersuchung.....	11
Marketing-Mix.....	12
Inhalte Marketing-Mix.....	12
Produktpolitik.....	12
Preispolitik.....	12
Distributionspolitik.....	12
Kommunikationspolitik.....	12
Marktbearbeitung.....	12
AIDA-Modell.....	12

Personalmanagement	13
Definition Personalmanagement.....	13
Personalplanung.....	13
Personalauswahl.....	13
Personalentwicklung.....	13
Personalentlohnung.....	13
Personalfreistellung.....	13
Controlling	14
Definition Controlling.....	14
Operatives Controlling.....	14
Instrumente des operativen Controlling.....	14
Strategisches Controlling.....	14
Messgrößen strategisches Controlling.....	14
Kennzahlen	15
Voraussetzungen.....	15
Analyse der Vermögensstruktur.....	15
Analyse der Kapitalstruktur.....	15
Analyse der Liquidität.....	15
Analyse der Rentabilität.....	15
Du Pont-Kennzahlensystem.....	15
Finanzwirtschaft	16
Wirtschaftswissenschaften.....	16
Ziel Finanzwirtschaft.....	16
Finanzwirtschaftliche Ziele.....	16
Ökonomisches Prinzip.....	16
Finanzplanung.....	16
Volkswirtschaft	17
Definition Volkswirtschaft.....	17
Markt.....	17
Markt-Organisationsformen.....	17
Einfacher Wirtschaftskreislauf.....	17
Erweiterter Wirtschaftskreislauf.....	17
Konjunktur.....	17
Finanzbuchhaltung	18
Definition Fibu.....	18
Bilanz.....	18
Erfolgsrechnung.....	18
Buchhaltung.....	18
Betriebsbuchhaltung	19
Definition Bebu.....	19
Beispiel Betriebszahlen.....	19
Betriebsabrechnungsbogen BAB.....	19
Beispiel BAB.....	19
Deckungskostenbeitrag DKB.....	19
Wirtschaftlichkeitsrechnung.....	19
Investitionsrechnung.....	19

Unternehmensmodell

Unternehmung: zweckorientiertes, offenes, dynamisches und sozio-kulturelles System.

Die Unternehmung als Transformationssystem:



Umweltsphären

Beeinflussen die Unternehmung, aber nicht umgekehrt.

Aufgabe der Unternehmensführung:
Neue Lösungen für veränderte Rahmenbedingungen finden.

- ökonomisch: Konjunktur, Wachstum
- rechtlich: staatliche und eigene Rechtspositionen
- technologisch: wissenschaftliche Entwicklung
- sozio-kulturell: gesellschaftliche Wertvorstellungen
- ethisch: allgemein anerkannte Normen
- ökologisch: Zustand und Veränderungen der Umwelt

Auswirkungen auf die Informatik

- Ökonomie:
 - zunehmender Kostendruck: Standard-Software
 - Konzentration auf Kernkompetenzen: Outsourcing
- Recht:
 - strengere Datenschutz: Verschlüsselung
 - strengeres Urheberrecht: Lizenzkontrolle
- Technologie:
 - schnellere Kommunikation: Client/Server
 - zunehmende Speicherkapazitäten: Data Warehousing
- Gesellschaft:
 - Auflösung der klassischen Rollen: Home-Working
 - Zunahme der Mobilität: Dezentralisierung
- Ökologie:
 - Einführung Energiesteuern: verbrauchsarme Hardware

Anspruchsgruppen

Stehen in Wechselwirkung zur Unternehmung.

Zweck der Unternehmenstätigkeit:
Befriedigung der Interessen aller Anspruchsgruppen.

- Interne Anspruchsgruppen:
Eigentümer, Management, Mitarbeitende
- Externe Anspruchsgruppen:
Fremdkapitalgeber, Lieferanten, Kunden, Konkurrenten, Staat, Institutionen, Gesellschaft

Interessen:

- Shareholder: kurzfristige Gewinnmaximierung
- Shareholder Value: Eigentümerrendite und Kursgewinne
- Stakeholder: langfristige, vernünftige Nutzenoptimierung

Unternehmenseinteilung

- Grösse: KMU / Grossunternehmen
Anzahl Mitarbeiter (250), Bilanzsumme, Umsatz, Gewinn, Cashflow, produzierte Menge
- Art der Leistung: Wirtschaftssektoren
- Rechtsform: Kapital- / Personengesellschaft
- Trägerschaft: privat, öffentlich, gemischtwirtschaftlich
- Standort: lokal, regional, national, internat., multinational
- Gewinnorientierung: Profit / Non-Profit

Wirtschaftssektoren

Primär: Rohstoff- gewinnung

- Landwirtschaft
- Forstwirtschaft
- Energie-
wirtschaft
- Bergbau

Sekundär: Fabrikation und Veredelung

- Nahrungs- /
Genussmittel
- Textil /
Bekleidung
- Chemie
- Metalle
- Uhren
- Elektronik

Tertiär: Dienstleistungen

- Handel
- Banken
- Schulen
- Versicherung
- Verwaltung
- Beratung
- Tourismus
- Reparaturen

Güter

Freie Güter:

Gewinnung und Nutzung ohne zusätzliche Verarbeitung, z.B. Wasser, Wind

Wirtschaftsgüter (knappe Güter):

- materiell:
 - Konsumgüter: Verbrauchsgüter, Gebrauchsgüter
 - Investitionsgüter
- immateriell:
 - Rechte: Patente, Lizenzen
 - Dienstleistungen

Rechtsformen

geregelt im OR

- Einzelunternehmung
- Personengesellschaft (Vereinigung natürlicher Personen):
 - einfache Gesellschaft
 - Kollektivgesellschaft
 - Kommanditgesellschaft
- Kapitalgesellschaft:
 - Aktiengesellschaft AG
 - Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH
- Genossenschaft

Unternehmensverbindungen

Kooperation:

Lizenzen (McDonald's), Joint Venture, strategische Allianzen (Fluggesellschaften)

Akquisition, Fusion, Mehrheitsbeteiligung

Ziele:

Marktzugang, Erwerb von Technologie / Know-how, Stärkung Wettbewerbsposition, Internationalisierung, Diversifikation, Risikoverteilung, Synergieeffekte

Non-Profit-Organisationen NPO

Merkmale:

- Trägerschaft: staatlich, privat
- Rechtsform: öffentlich-rechtlich, Verein, Genossenschaft, Stiftung
- Finanzierungsart: Produktverkauf, Mitgliederbeiträge, Spenden, Subventionen, Staatsbeiträge
- Nutzniesser: Mitglieder, Dritte, Allgemeinheit
- Organisationsteilnehmer: Funktionäre (Profis), gemischt, ehrenamtlich

Vergleich Unternehmung – NPO

Strukturmerkmal	Unternehmung	NPO
Hauptzweck	Formalziele	Sachziele
Zielgruppe	Kunden	Mitglieder
Güter	marktfähige Individualgüter	Kollektivgüter
Mitarbeiter	Anstellungsverhältnis	ehrenamtlich
Erfolgskontrolle	Gewinn, Cashflow, Umsatz etc.	kaum Indikatoren

Einfache Gesellschaft OR 530 ff.

Looser und vorübergehender Zusammenschluss zur Verfolgung eines gemeinsamen wirtschaftlichen oder nicht wirtschaftlichen Zwecks (aber kein Gewerbe) mit gemeinsamen Kräften und Mitteln.

- kein Sitz, keine Firma, kein HR-Eintrag, keine Handlungs-, Prozess-, Betreuungsfähigkeit
- Haftung: Gesellschafter primär, unbeschränkt solidarisch
- Gewinn-/Verlustbeteiligung nach Kopfprinzip
- Rechte: Befugnis zur Geschäftsführung, aber auch Vetorecht
- z.B. Baukonsortium, Bankensyndikat, Praxisgemeinschaft

Kollektivgesellschaft OR 552 ff.

Dauerhafte Verbindung mit wirtschaftlicher Zielsetzung, üblicherweise Gewerbe.

- eigene Firma und eigenes Vermögen, handlungs-, prozess- und betriebsfähig, aber nicht rechtsfähig
- Haftung: Gesellschafter subsidiär, unbeschränkt, solidarisch, bis 5 Jahre nach Auflösung oder Ausscheiden
- Gewinn-/Verlustbeteiligung nach Kopfprinzip plus 4 % Zins auf eingebrachtes Kapital
- Rechte: Einzelvertretungsmacht, ohne Vetorecht

Kommanditgesellschaft OR 594 ff.

Gesellschafter-Arten:

- Komplementär:
 - bringt persönliche Fähigkeiten und Leistungen ein
 - Stellung wie Kollektivgesellschaftler
 - Haftung: subsidiär, unbeschränkt, solidarisch
- Kommanditär:
 - auch juristische Person
 - nur Kapitaleinlage
 - keine Gewinnbeteiligung
 - keine Geschäftsführungsbefugnisse
 - Haftung: bis zur Kommanditsumme (im HR vermerkt)

Aktiengesellschaft OR 620 ff.

Verfolgung wirtschaftlicher Zwecke und gewinnstrebende Ausrichtung.

- eigene Rechtspersönlichkeit
- Gründung: mind. 3 (natürliche oder juristische) Personen
- Kapital: mind. CHF 100'000.--, 20 % aber mind. CHF 50'000.-- liberiert
 - Inhaberaktien: Übertragung durch blosse Übergabe
 - Namenaktien: Eintrag ins Aktienregister
- Haftung: nur Gesellschaftsvermögen
- Rechte: Dividende, Bezugsrecht, Liquidationsanteil, Stimm- und Wahlrecht an GV
- Organe: Generalversammlung, VR, Revisionsstelle

GmbH OR 772 ff.

Mischform zwischen Kollektivgesellschaft (persönliche Beteiligung) und AG (beschränkte Haftung).

- juristische Person, eigene Rechtspersönlichkeit
- Gründung: mind. 2 Personen
- Stammkapital: zwischen CHF 20'000.-- und 2 Mio., mind. 50 % liberiert, Gesellschafter übernehmen je 1 Stammeinlage (kein Wertpapier)
- Haftung: Gesellschafter subsidiär, unbeschränkt, solidarisch für nicht liberiertes Stammkapital, bis 5 Jahre nach Austritt
- Rechte: vermögensmässige Rechte wie AG, plus Geschäftsführungsrecht
- Organe: Gesellschafterversammlung GesV, Geschäftsführungsorgan, fakultativ Kontrollstelle

Genossenschaft OR 828 ff.

Gesellschaftszweck ist gemeinsame Selbsthilfe, primär Förderung der Mitglieder.

- juristische Person
- Gründung: 7 Personen, weitere Aufnahme nach dem Prinzip der offenen Tür
- Kapital: durch Ausgabe von Anteilscheinen, mind. 1 pro Genossenschafter
- Haftung: nur Genossenschaftsvermögen
- Rechte: Benutzung genossenschaftlicher Einrichtungen, Kopfstimmrecht, Recht auf Liquidationsquote
- Organe: Generalversammlung, VR, Kontrollstelle

<p style="text-align: center;">Aufteilung Funktionsbereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führungsfunktionen: Management, Organisation • Querschnittsfunktionen: Ökologiemanagement, Qualitätsmanagement, Risikomanagement, Technologiemanagement • Versorgungsfunktionen: Energie, Finanzen, Informationen, Infrastruktur, Personal • marktleistungsbezogene Funktionen: Marktleistungsentwicklung, Marktleistungserstellung, Marketing, Eingangs- und Ausgangslogistik, After Sales-Funktion 	<p style="text-align: center;">Produktion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auslieferung • Service • Fertigung • Lager <p>PPS: Produktionsplanung und -steuerung</p>
<p style="text-align: center;">Marketing</p> <p>Unterstützt Verkauf Zielpublikum festlegen, Strategie für morgen</p> <p>Einflussfaktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budget • Kunden: Umsatz (Quantität), Umfragen und Reklamationen (Qualität) • Forschung & Entwicklung 	<p style="text-align: center;">Verkauf</p> <p>Vertrieb von Lagerprodukten Generierung von Produktionsaufträgen und Dienstleistung Generierung Leads: Neukunden, Messen, Versand, neue Absatzmärkte</p> <p>Einflussfaktoren: Kunden, Budget</p> <p>Auswirkungen: Produktion, Lager, Forschung & Entwicklung</p>
<p style="text-align: center;">Auslieferung</p> <p>Koordination, Lagerhaltung, Optimierung Transportkosten</p>	<p style="text-align: center;">Service</p> <p>Auf Auftrag, Feedback an Fertigung, Forschung & Entwicklung</p>
<p style="text-align: center;">Fertigung</p> <p>Einzelanfertigung, Massenfertigung: Lager, Halbfertigprodukte Fließband (Arbeitsteilung)</p> <p>Einflussfaktoren: Rohstoffe, Halbfertigprodukte</p> <p>Auswirkungen: Verkauf</p>	<p style="text-align: center;">Lager</p> <p>Optimierung: genug für Verkauf, wenig Kosten</p> <p>Einflussfaktoren: Fertigung</p> <p>Auswirkungen: Fertigung, Verkauf</p>

Management-Ebenen

	Abstraktion	Adressaten	Gegenstand	Ziel
Normatives Mgmt	abstrakt, langfristig	Anspruchsgruppen	Leitbild, U.politik, U.kultur, Verfassung	Konstitution, Legitimation
Strategisches Mgmt	konkret, mittel- bis langfristig	v.a. Führungskräfte	Struktur, Strategie, Verhalten	Effektivität (doing the right things)
Operatives Mgmt	präzise, kurzfristig	v.a. Mitarbeitende	Ziele, Massnahmen, Mittel	Effizienz (doing things right)

Aufgaben normatives Management

Begründet Werte, Normen und Sinn der Unternehmenstätigkeit.

Vision

Momentaufnahme der Zukunft, Kompassfunktion.

Kennzeichen: klar, prägnant, leicht verständlich, einprägsam, inspirierend, realisierbar

Zielpublikum: Führungskräfte und Mitarbeiter

Leitbild

Finanzwirtschaftliche, leistungswirtschaftliche und soziale Leitvorstellungen.

Zielpublikum: auch für Aussenstehende

Unternehmenspolitik

Drückt die Vision aus.

Beinhaltet finanzwirtschaftliche, leistungswirtschaftliche und soziale Ziele sowie die Mittel und Massnahmen zur Erreichung dieser Ziele.

Unternehmensverfassung

Rechtsformen, regeln die gestaltete Ordnung der Unternehmung.

Unternehmenskultur

Corporate Culture:

- bildet gemeinschaftlich verhaltensprägende Standards
- zeigt, wie die Unternehmung inwendig ist

Corporate Identity CI:

- aktive Selbstdarstellung einer Unternehmung
- zeigt, wie die Unternehmung erlebt werden möchte

Corporate Image:

- Ergebnis der Corporate Identity
- zeigt, wie die Unternehmung von aussen erlebt wird

Aufgaben strategisches Management

Plant und gestaltet die zukünftige Unternehmensentwicklung.

Ziel: Gewährleistung des langfristigen Unternehmenserfolgs durch Aufbau und Pflege von strategischen Erfolgspositionen SEP.

Entstehung Unternehmensstrategie

Basis für die Entwicklung der strategischen Ausrichtung: SWOT-Analyse:

- innen: Stärken, Schwächen (Strengths, Weaknesses)
- aussen: Chancen, Risiken (Opportunities, Threats)

Vorgehen:

- Strategie-Entwicklung
- Strategie-Umsetzung
- Strategie-Kontrolle

Evtl. organisatorische Aufteilung der Strategien pro Geschäftsbereich GE (Business Unit BU) zur Entlastung der Unternehmensleitung.

Strategische Planungstechniken

- Produktlebenszyklus: Kategorisierung von Produkten anhand von Marktwachstum und Marktanteil
- Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil-Portfolio: Investition / Desinvestition anhand von externen und internen Erfolgsfaktoren
- Wertketten-Analyse: Unterteilung in primäre und unterstützende Aktivitäten
- Branchenstrukturanalyse: Bewertung der Wettbewerbskräfte Markteintritt(sbarrieren), Bedrohung durch Ersatzprodukte, Verhandlungsstärke von Kunden, Lieferantenmacht, Rivalität
- Szenario-Technik: Beschreibung alternativer Zukunftsentwicklungen

Wettbewerbsstrategien

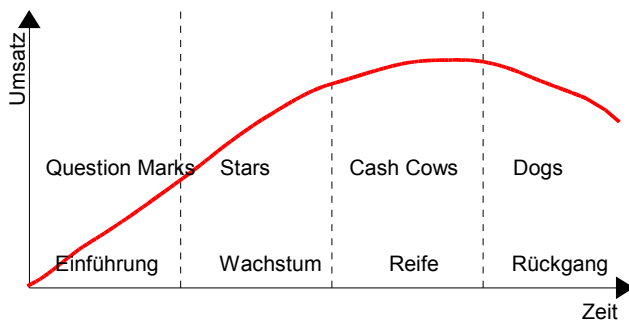
Wettbewerbsstrategien:

- Kostenführerschaft: Kostenvorsprung (Masse)
- Differenzierung: Abhebung von Mitbewerbern (Klasse)
- Fokussierung: Konzentration auf Marktnischen

Produkt-Markt-Strategien:

- Marktdurchdringung, Marktpenetration: Vergrößerung von Marktanteilen mit bestehenden Produkten auf bestehenden Märkten
- Marktentwicklung, Marktexpansion: Erschließung neuer Märkte mit bisherigen Produkten
- Produktentwicklung: Entwicklung neuer Produkte für bisherige Märkte
- Diversifikation: generelle Neuorientierung

Produktlebenszyklus



Strategie-Umsetzung

- Markterfassung:
 - Marktpotential: möglicher Umsatz
 - Marktvolumen: effektiver Umsatz
 - Marktsättigung: $\text{Marktvolumen} \cdot 100 / \text{Marktpotential}$
 - Marktanteil: $\text{Unternehmungsumsatz} \cdot 100 / \text{Marktvolumen}$
- Marktsegmentierung: Aufteilung in homogene Käufergruppen für differenzierte Marktbearbeitung
- Auswahl von Zielmärkten:
 - Konzentration auf ein Segment
 - selektive Spezialisierung
 - Produktspezialisierung
 - Marktspezialisierung
 - vollständige Marktabdeckung

Aufgaben operatives Management

Setzt die normativen und strategischen Vorgaben um.

Bereiche:

- Marketing
- Personalmanagement
- Mitarbeiterführung
- Controlling

Unternehmensziele

Übergeordnete Ziele

- langfristige Existenzsicherung
- Gewinn erzielen
- optimaler Ressourceneinsatz
- qualitatives / quantitatives Wachstum

Sachziele

Konkrete betriebliche Aufgabenstellungen

- Leistungsziele:
Produkt-, Marktziele
- Finanzziele:
Zahlungsbereitschaft, Kapital-, Vermögensstruktur
- Führungs- und Organisationsziele:
Führungsstil, Führungsfunktionen, Problemlösungsprozess
- Soziale und ökologische Ziele:
mitarbeiterbezogen, gesellschaftsbezogen

Formalziele

Erfolgsziele, Resultate des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses

- Wirtschaftlichkeit
- Produktivität
- Rentabilität

Definition Marketing

- Marktgerichtete und marktgerechte Unternehmenspolitik
- Massnahmen und Methoden einer Unternehmung, ihr Marktkapital zu erhalten und zu vermehren
- Brücke zum Markt, umfasst Planung, Gestaltung, Koordination und Kontrolle der Transaktionen zwischen einer Unternehmung und ihren Märkten

Ablauf Marketingmanagement

- Analyse Marketing-Chancen:
 - Bedürfnis-, Umwelt-, Markt-, Unternehmensanalyse
- Marketing-Strategie:
 - Massenmarketing
 - Zielgruppen-Marketing
 - Customized Marketing
- Marketing-Mix
- Umsetzung
- Controlling

Kundenverhalten

Die 7 K:

- Kunden: wer kauft, Käuferstruktur
- Kaufobjekte: was wird gekauft, Marktleistung
- Kaufziele: warum wird gekauft, Verwendungsanalyse
- Kaufbeeinflusser: Markentreue
- Kaufprozess: wie wird gekauft, Zahlungsart
- Kaufanlässe: wann wird gekauft, Einkaufshäufigkeit
- Kaufstätte: wo wird gekauft, Verteileranalyse

Marktuntersuchung

- Markterkundung (unsystematisch):
 - Gespräche, Messebesuche, Fachlektüre
- Marktforschung (systematisch):
 - quantitativ: Marktvolumen, Preise, Käuferstruktur
 - qualitativ: Meinungs- und Motivationsforschung
 - Marktanalyse: Marktzustand
 - Marktbeobachtung: Marktentwicklung
 - Marktprognose: mögliche zukünftige Entwicklung

Inhalte Marketing-Mix

Product	Price	Place	Promotion
Produktgestaltung	Preisgestaltung	Distribution	Kommunikation
Sortiment Marke Design Verpackung Zusatzleistung	Preisbildung Preishöhe Preiselastizität Rabatte Konditionen	Absatzweg Logistik	Public Relat. Werbung Verkaufsförderung Verkauf

Produktpolitik

Produktprogramm:

- Programmbreite: Anzahl Produktlinien
- Programmtiefe: Anzahl Produkttypen pro Produktlinie

Gestaltung des Produktprogramms:

- Produktinnovation:
 - Produktneuentwicklung: echte Innovation
 - Diversifikation: neu für die Unternehmung
- Produktvariation:
 - Produktverbesserung: Anpassung des Produkts
 - Produktdifferenzierung: zusätzliche Ausführungen
- Produktelimination

Preispolitik

Preisbestimmung:

- kostenorientiert:
 - Zuschlagsverfahren: Gewinn in % der Selbstkosten
 - Vorgabeverfahren: Gewinn vorgegeben, Preis aus geschätzter Absatzmenge mit Break-even-Analyse
- konkurrenzorientiert: nach Leitpreis der Branche
- wertempfindungsorientiert: orientiert sich an Abnehmer

Preisdifferenzierung:

räumlich, zeitlich, nach Kundensegment, Verwendung

Rabattarten:

Funktions-, Mengen-, Zeit-, Treuerabatt, Skonto

Distributionspolitik

Gestaltung der Distributionskanäle:

- Absatzwege:
 - direkt: Verkaufsniederlassung, Versandhandel
 - indirekt: Gross- und Einzelhandel, Franchising

Distributionslogistik:

- Auftragsabwicklung
- Lagerhaltung: Optimierung Lieferbereitschaft / Kosten:
 - optimale Bestellmenge: Auffüllen von Null auf Doppelt
 - optimaler Bestellzeitpunkt: Auffüllen bei Meldemenge
- Transport

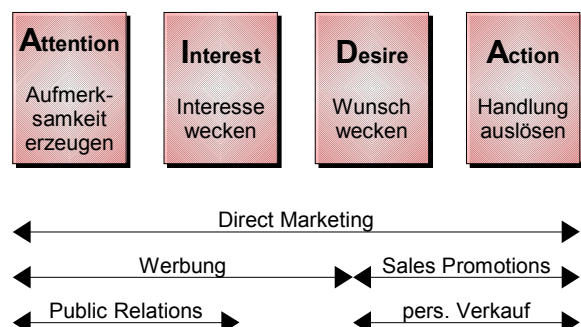
Kommunikationspolitik

- Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations): Veröffentlichungen, Pressearbeit, Veranstaltungen, Sponsoring, Product Placement in Filmen
- Verkaufsförderung (Sales Promotions): Muster, Gutscheine, Multipack, Zugabe, Gewinnspiel, Rabatt, Prämie
- Werbung: Funktionen: Information, Beeinflussung, Erinnerung
- Direct Marketing: Werbung mit interaktivem Kundenkontakt
- persönlicher Verkauf: direkte Kommunikation mit Ziel Verkaufsvertrag

Marktbearbeitung

	Ziel	Zeit-horizont	Adres-saten	Gegen-stand
Public Relations	Sympathie Vertrauen	langfristig	Anspruchsgruppen	nicht produkt-spezifisch
Verkaufsförderung	Umsatzsteigerung	mittel- bis langfristig	Handel Verkäufer	Verkaufsanalyse
Werbung	Umsatz	mittel- bis kurzfristig	Kunden	gezielte Information
Verkauf	Bedürfnisbefriedigung	kurzfristig	Kunden	Beratung

AIDA-Modell



Definition Personalmanagement

Verhalten der Unternehmensleitung gegenüber dem Personal.

Ziele:

- Leistungsfähigkeit: Potential, Qualifikation
- Leistungsbereitschaft: Motivation, Zufriedenheit
- Leistungsmöglichkeiten: strukturelle Rahmenbedingungen

Personalplanung

Ermittlung quantitativer Personalbedarf:

Probleme: unvorhersehbare Personalfuktuation, Fehlzeiten, unsichere Unternehmens- und Wirtschaftsentwicklung

Ermittlung qualitativer Personalbedarf:

Hilfsmittel: Organigramm, Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil

Personalauswahl

Instrumente:

- Bewerbungsunterlagen:
 - Bewerbungsschreiben
 - Lebenslauf (Curriculum Vitae CV)
 - Abschlusszeugnisse
 - Arbeitszeugnisse
 - Foto
- Bewerbungsgespräch
- Referenzen
- Arbeitsproben
- Tests
- grafologisches Gutachten

Personalentwicklung

Verbesserung der Schlüsselqualifikationen Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz.

Ziele:

- verbesserte Einsatzmöglichkeit, Flexibilität
- Steigerung der Arbeitseffizienz und -effektivität
- Bindung der Mitarbeiter an die Unternehmung
- Attraktivität der Unternehmung auf dem Personalmarkt

Personalentlohnung

Besteht aus Grundgehalt und variablen Gehaltsbestandteilen: Gratifikation, Bonus, Provision, Fringe Benefits (geldwerte Leistungen), Sozialleistungen.

Grundsätze:

- marktgerecht
- anforderungsgerecht
- leistungsgerecht
- flexibel
- transparent

Personalfreistellung

Freistellungsmassnahmen:

- Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse:
 - Versetzung: vertikal / horizontal
 - Arbeitszeitverkürzung: Kurzarbeit / Teilzeitarbeit
- Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse:
 - Ausnutzung natürlicher Personalabgänge
 - Förderung des freiwilligen Ausscheidens
 - Entlassung: fristlos / fristgerecht

Milderungsmassnahmen:

- Outplacement-Unterstützung
- Sozialplan

Definition Controlling

Gesamter Prozess der Steuerung, Planung und Überwachung des Unternehmensgeschehens. Ermöglicht Transparenz und Koordination, damit Effizienz und Effektivität erreicht werden können.

Operatives Controlling

Ermittlung und Darstellung der finanzwirtschaftlichen Ergebnisse und Interpretation mittels Kennzahlen.

- quantitative Ziele
- Effizienz
- kurzfristig
- vergangenheitsorientiert

Instrumente des operativen Controlling

- Bilanz: Nachweis des Vermögens- und Kapitalbestandes
- Erfolgsrechnung (Verlust- und Gewinnrechnung): Darstellung von Aufwand, Ertrag und Reingewinn
- Kapitalflussrechnung: Übersicht über Mittelherkunft und -verwendung
- Wertschöpfungsrechnung: Darstellung der Wertschöpfung und ihrer Verteilung
- Kosten- und Leistungsrechnung: Ermittlung der aufgrund der Leistungen anfallenden Kosten
- Stückkalkulation: Erfassung und Darstellung der Kosten je Leistungseinheit, Stück- oder Auftragserfolg
- kurzfristige Erfolgsrechnung: Ermittlung und Darstellung der Kosten und des Erlöses sowie des Betriebsgewinns

Strategisches Controlling

Koordination sämtlicher Unternehmensbereiche und Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie.

- qualitative Ziele
- Effektivität
- langfristig
- zukunftsorientiert

Messgrößen strategisches Controlling

Logistik und Produktion:

- Auftragsbearbeitungszeiten, Lieferzeiten
- Durchlaufzeit, Leerzeiten

Absatz:

- Auftragsbestände, Marktanteil
- Bekanntheit, Image
- Kundenzufriedenheit, Kundentreue
- Beschwerderaten, Beschwerdebearbeitungszeit

Voraussetzungen

- geeignete Auswahl der Kennzahlen
- Kontinuität der Kennzahlenerhebung
- realistische Vergleichswerte und Massstäbe
- Erkennen und Beurteilen der Zusammenhänge
- Aktualität der Kennzahlen
- Ergebniskontrolle

Analyse der Vermögensstruktur

Investitionsverhältnisse, Aktiven-Seite der Bilanz

- Investitionsverhältnis = $\text{Umlaufvermögen} / \text{Anlageverm.}$
- Umlaufintensität = $\text{Umlaufvermögen} * 100 / \text{Gesamtverm.}$
- Anlageintensität = $\text{Anlagevermögen} * 100 / \text{Gesamtverm.}$
- Kapitalumschlag = $\text{Umsatz} / \text{Gesamtvermögen}$
- Debitorenbestand = $\text{Kreditumsatz} * \text{Zahlungsziel (Tg)} / 360$
- Debitorenumschlag = $\text{Kreditumsatz} / \text{Ø Debitorenbestand}$
- Debitorenfrist = $360 / \text{Debitorenumschlag}$
- Lagerbestand = $(\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}) / 2$
- Lagerumschlag = $\text{Einstandswert} / \text{Ø Lagerbestand}$
- Lagerdauer = $360 / \text{Lagerumschlag}$
- Kapitalbindung = $\text{Bestandwert} * \text{Lagerzeit} * \text{Zinssatz}$

Analyse der Kapitalstruktur

Finanzierungsverhältnisse, Passiven-Seite der Bilanz

- Verschuldungsgrad = $\text{Fremdkapital} * 100 / \text{Gesamtkapital}$
- Eigenfinanzierungsgrad = $\text{Eigenkapital} * 100 / \text{Gesamtkapital}$
- Finanzierungsverhältnis: $\text{Eigenkapital} / \text{Fremdkapital}$
- Anlagendeckungsgrad I = $\text{Eigenkapital} / \text{Anlagevermögen}$
- Anlagendeckungsgrad II = $(\text{EK} + \text{langfristiges F}) / \text{Anlagevermögen}$

Analyse der Liquidität

Verhältnis Aktiven / Passiven der Bilanz.
Dilemma: Liquidität kostet Geld, Illiquidität die Existenz.

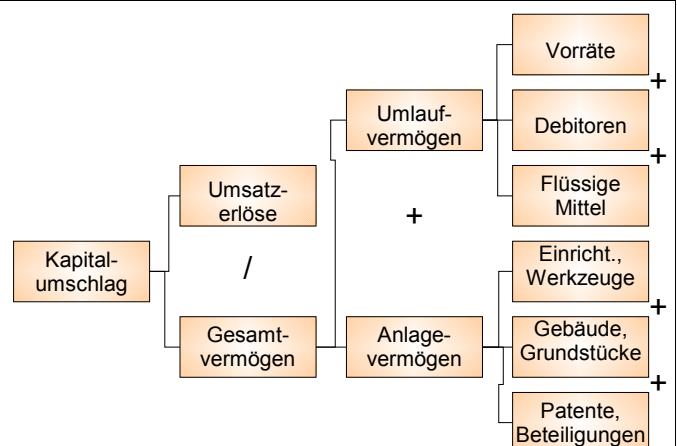
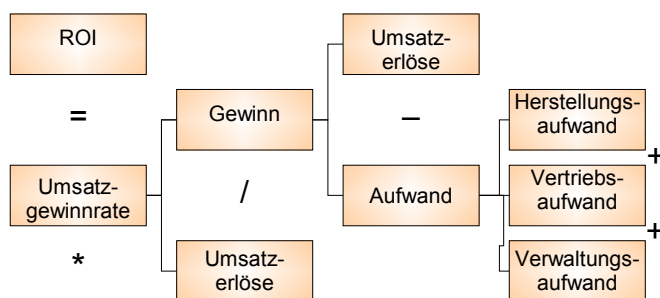
- Liquiditätsgrad I = $\text{Zahlungsmittel} * 100 / \text{kurzfristiges FK}$
- Liquiditätsgrad II = $(\text{Zahlungsmittel} + \text{Forderungen}) * 100 / \text{kurzfristiges FK}$
- Liquiditätsgrad III = $\text{Umlaufvermögen} * 100 / \text{kurzfr. FK}$
- Net Working Capital = $\text{Umlaufvermögen} - \text{kurzfristiges FK}$

Analyse der Rentabilität

Wirtschaftlichkeit, Ertragslage, Verhältnis Aufwand / Ertrag der Erfolgsrechnung.

- Produktivität = $\text{Output} / \text{Input} = \text{Leistung} / \text{Arbeitseinsatz}$
- Wirtschaftlichkeit = $\text{Produktivität} > 1$
- Deckungsbeitrag = $\text{Gesamterlös} - \text{variable Kosten}$
- Cashflow = $\text{Reingewinn} + \text{Abschreibungen} + \text{Rückstell.}$
- Rendite = $(\text{Ertrag} - \text{Aufwand}) * 100 / \text{eingesetztes Kapital}$
- Umsatzrendite = $\text{Gewinn} * 100 / \text{Umsatz}$
- Eigenkapitalrentabilität = $\text{Gewinn} * 100 / \text{Eigenkapital}$
- Gesamtkapitalrentabilität = $\text{Return on Investment ROI} = (\text{Gewinn} + \text{FK-Zinsen}) * 100 / \text{Gesamtkapital}$

Du Pont-Kennzahlensystem



Wirtschaftswissenschaften

- Volkswirtschaftslehre VWL:
Analyse der Gesamtwirtschaft
Zusammenwirken von Unternehmen, Haushalten und Staat
- Betriebswirtschaftslehre BWL:
Analyse wirtschaftlicher Zusammenhänge auf Unternehmensebene
Ziel: Unternehmensprobleme erkennen und beseitigen

Ziel Finanzwirtschaft

Wirtschaftlichkeit durch effektiven Einsatz von Ressourcen und Kostenminimierung.

Finanzwirtschaftliche Ziele

- Rentabilität: Gewinnoptimierungsmaßnahmen, Verhältnis Eigen- / Fremdkapital
- Liquidität: Cash-Management: optimaler Bestand an flüssigen Mitteln, Kostenminimierung, z.B. JIT, Finanzplanung und Mittelflussrechnung
- Sicherheit: rechtzeitige Kapitalrückzahlung, tägliche Zahlungsbereitschaft
- Unabhängigkeit: Fremdfinanzierungsart, Bankverbindungen, Verhältnis Eigen- / Fremdkapital
- Steueroptimierung: Abkommen mit Gemeinde, Bilanz- und Erfolgsrechnung
- Flexibilität: flexible und günstige Kreditfinanzierung
- Image: Dividendenpolitik, Investor-Relations

Ökonomisches Prinzip

Maximum – Minimum – Optimum – Prinzip:
maximale Produktivität
minimaler Aufwand
optimaler Erfolg

Effizienz: Prozessorientierung
Effektivität: Kundenorientierung

Finanzplanung

Massnahmen zur Deckung des Finanzbedarfs bzw. zur Verwendung des Finanzüberschusses.

kurzfristig:

- Zeitraum: bis 1 Jahr, eingeteilt in Teilperioden
- Ziel: Erhaltung der Liquidität
- Instrument: Zahlungsbereitschaftsbudget

langfristig:

- Zeitraum: 1-5 Jahre, Planungseinheit 1 Jahr
- Ziel: Schaffung einer dauerhaften finanziellen Grundlage
- Instrument: Kapitalflussrechnung

Definition Volkswirtschaft

Gesamtheit aller Einrichtungen und Massnahmen zur Deckung des menschlichen Bedarfs an Gütern und Dienstleistungen.

- Marktwirtschaft:
Markt koordiniert die Interessen der Anbieter und Nachfrager, Selbststeuerung über den Preis
- Planwirtschaft:
zentral festgelegter einheitlicher Plan zur Sicherstellung des Angebots
- Soziale Marktwirtschaft:
Mischform, Versorgung der Bevölkerung mit gewissen Gütern und Dienstleistungen durch den Staat

Markt

Ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage.

- Nachfrage:
Bedarf der Konsumenten an Gütern und Dienstleistungen innerhalb eines Zeitintervalls
- Angebot:
von den Produzenten produzierte Menge an Gütern und Dienstleistungen
- Marktgleichgewicht:
Zahlungsbereitschaft der Konsumenten = Verkaufsbereitschaft der Produzenten

Markt-Organisationsformen

- vollkommene Konkurrenz: alle Marktteilnehmer zusammen bewirken den Marktpreis, gleiche Startchancen für alle, keine Sozialleistungen und Subventionen
- monopolistische Konkurrenz: Nischenpolitik
- Oligopol: wenige Anbieter dominieren den Markt
- Monopol: nur ein Anbieter
- Kartell: Zusammenschluss mehrerer Anbieter mit Monopolstellung

Einfacher Wirtschaftskreislauf

Geschlossenes System: Geld- und Güterstrom gleich gross.

- private Haushalte:
stellen den Unternehmen die Produktionsfaktoren Arbeit, Boden, Kapital zur Verfügung und erhalten dafür das Volkseinkommen (Geldstrom)
- Unternehmen:
erstellen mit den Produktionsfaktoren das Sozialprodukt (Güterstrom) und verkaufen es gegen Erlös an die privaten Haushalte

Erweiterter Wirtschaftskreislauf

Enthält zusätzlich Banken, Staat, Sozialversicherungen, Ausland.

- ermöglicht:
- Sparen und Investieren
 - Erheben von Steuern
 - Subventionieren von Unternehmen
 - Sozialabgaben und -leistungen
 - Import und Export

Konjunktur

wörtl.: Verbindung (der Wirtschaftsteilnehmer)
Ergebnis aller wirtschaftlichen Vorgänge.
Zeigt, wie die wirtschaftliche Entwicklung verläuft.

Konjunkturindikatoren (volkswirtschaftliche Kennzahlen):

- vorauslaufende:
Vorratsveränderungen, Bestellungseingang, Arbeitsvorrat
- gleichlaufende:
Bruttoinlandprodukt BIP (im Inland erstellt), Bruttosozialprodukt BSP (mit inländischen Produktionsfaktoren), Konsum, Investitions- und Importvolumen
- nachlaufende:
Beschäftigungsgrad, Teuerung, Defizit / Überschuss

Definition Fibu

Gesamtunternehmen, Bilanz- und Erfolgsrechnung

- Adressaten: extern: Aktionäre, Steueramt, Revisoren
- Abschluss: jährlich

Bilanz

Gegenüberstellung des betrieblichen Vermögens und der dafür aufgewendeten finanziellen Mittel, in Konten geführt.

Aktiven

- Umlaufvermögen:
Kasse, PCK, Bank
- Debitoren
(Kundenguthaben)
- Lager
- Anlagevermögen:
Aktien, Darlehen,
Immobilien
- evtl. Verlust

Passiven

- Eigenkapital:
Aktienkapital, Darlehen
- Fremdkapital:
fremde Darlehen,
Kreditoren
(Lieferantenschulden),
Hypothesen
- evtl. Gewinn

Erfolgsrechnung

Erträge – Aufwendungen = Gesamterfolg (Gewinn / Verlust)

Aufwand

- Warenaufwand
- Personalaufwand
- Büromaterial
- Miete

Total Aufwand
evtl. Gewinn

Ertrag

- Dienstleistungsertrag
- Zinsgewinn

Total Ertrag
evtl. Verlust

Buchhaltung

Führung der Konten übers Jahr, nach doppelter Buchhaltung
(je als Aufwand und Ertrag verbuchen)
Abrechnung auf Ende Geschäftsjahr
Grundlage für Finanzplanung

(Aktiven) Aktivkonto (Passiven)

Soll:
Vermögens-
formen
Wie wurde
das Geld
verwendet?

Haben:
Finanzierungs-
quellen
Woher stammt
das Geld?
(Sollte gehabt haben)

Definition Bebu

Leistungen – Kosten = Betriebsergebnis

- Adressaten: intern: Führung
- Abschluss: monatlich

Beispiel Betriebszahlen

Kostenarten	Produkte (Kostenstellen)	
	A	B
Rohstoffe	1'000	500
Produktion	<u>300</u>	<u>400</u>
Einstandspreis	1'300	900
Umsatz Stück/Jahr	1000	500
Verkaufspreis	2'800	1'600

Verwaltung pro Jahr: 1'400'000

Betriebsabrechnungsbogen BAB

Ermitteln des Betriebsgewinns durch Aufspaltung / Umlagerung von Kosten.

Kostenstellenrechnung KOST: wo fallen direkte Kosten an
 Kostenträger KTR: wer trägt fixe Kosten
 Kostenrechnung KORE: KOST und KTR

Beispiel BAB

(in K CHF)

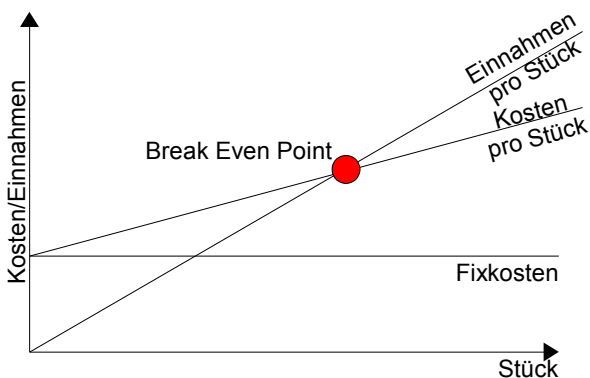
Kostenarten	KOST		KTR		KORE	
	A	B	A	B	A	B
Rohstoffe	1'000	250			1'000	250
Produktion	<u>300</u>	<u>200</u>			300	200
Produktkosten	1'300	450				
Verwaltung			1'000	400	1'000	400
	1'300	450	1'000	400	2'300	850
Einnahmen					2'800	800
Gewinn/Verlust					+500	-50

Deckungskostenbeitrag DKB

Einnahmen + Fixkosten – Gesamtkosten

Produkt A: 1'500'000
 Produkt B: 350'000

Wirtschaftlichkeitsrechnung



Investitionsrechnung

