

1. BWL GRUNDBEGRIFFE

Handlungsebenen des Managements

- Normative Ebene**
Vision, Mission, Normen und Werte, Kultur, Leitbild
Wohin gehen wir? Wozu sind wir da? Woran glauben wir?
- Strategische Ebene**
Strategie, Strategische Ziele Unternehmen
Was wollen wir erreichen? Geschäftsergebnisse, Produktivität
- Operative Ebene (zyklische Prozesse)**
Operation, Operative Ziele Unternehmen
Welche Ziele leiten sich ab bzgl. Leistungserstellung, Mitarbeiter etc.?

Oekonomisches Prinzip

Minimumprinzip: Vorgegebenes Ergebnis mit geringstmöglichen Mittelleinsatz.

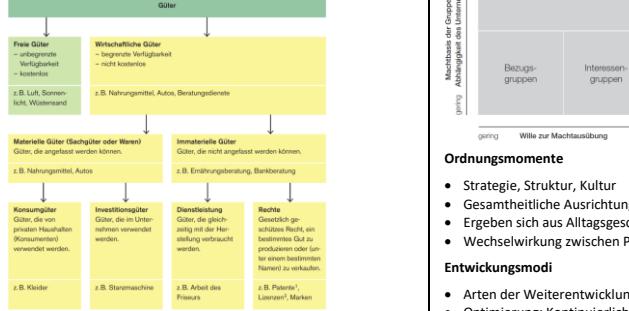
Maximumprinzip: Mit vorgegebenem Mittelleinsatz grösstmögliches Ergebnis erzielen.

Optimum-Prinzip: Möglichst wenig Aufwand mit möglichst hohem Ertrag.

Bedürfnis – Bedarf – Nachfrage



Gütereinteilung



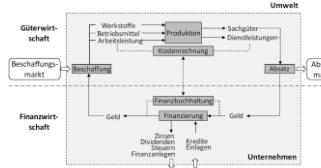
Definition Unternehmen

Ein **Unternehmen** ist eine eigenständige, rechtliche und wirtschaftliche Einheit die Sachgüter und Dienstleistungen anbietet.

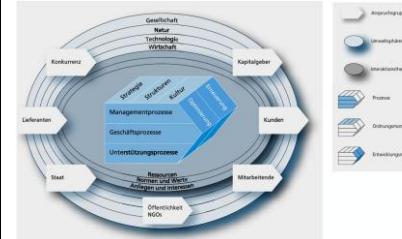
Der **Betrieb** ist die örtliche Produktionsstätte. Ein Unternehmen kann aus einem oder mehreren Betrieben bestehen.

Die **Firma** ist im rechtlichen Sinn der Name des Unternehmens, unter dem die Geschäfte getätigert werden.

Unternehmenskreislauf/verantwortung



St.Galler Managementmodell



2. STRATEGIE

Der Strategiefindungsprozess beinhaltet vier Schritte.

1. Strategische Analyse
2. Strategische Planung
3. Strategische Umsetzung
4. Strategische Messung

Damit eine Kompetenz zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil führt:

- Wertvoll
- Selten
- Nicht/schwer imitierbar
- Nicht substituierbar

Analyse

1. **Inwelt** (Geschäftsspezifisch): Stärken und Schwächen
2. **Umwelt** (Äußere Einflüsse): Chancen und Gefahren

SWOT-Analyse

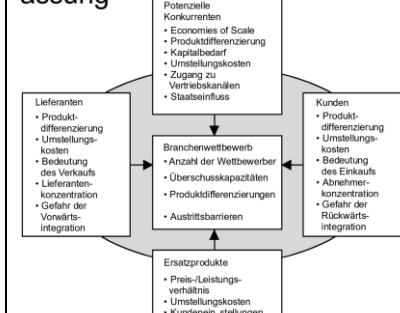


PESTEL-Analyse



5-Forces Modell (Michael E. Porter)

Assumption



Unternehmensleitbild

- Identität: Wer sind wir? Welchen Sinn/Zweck erfüllen wir?
- Ziel: Wirtschaftlicher Zweck? Produkte/Dienstleistungen?
- Verhaltensgrundsätze: Verhalten gegenüber Anspruchsgruppen? Grundsätze des täglichen handelns?

Unternehmensstrategie



Elemente der Unternehmensstrategie:

- **Differenzierung:** Wie können wir gewinnen?
- **Wirtschaftlichkeit:** Wie gelangen wir zu unteren Einnahmen?

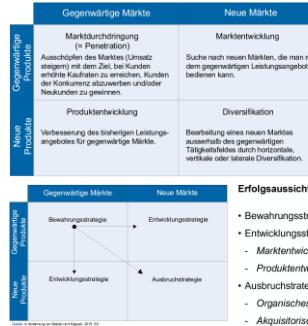
Strategie muss zur Kultur, der Organisation, den Werten und zum Leitbild passen, sonst ist eine erfolgreiche Umsetzung ausgeschlossen. Darum ist die interne Analyse notwendig.

4 Branchenwettbewerbsstrategien nach Porter (Differenzierung)



4-Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff

Wir erobern ich neue Märkte?



Erhebungsmethoden

Erhebungs-methode	Erklärung	Beispiel
Primärmarktforschung (Feldforschung oder teilstudien)	Emitting neue, bisher noch nicht erfassbare Daten	- Befragungen (mündlich oder schriftlich mittels Fragebögen)
Secondar-marktforschung (Schließforschung oder Sekundärdaten)	- Eine Auswertung bestehender auf dem Markt vorliegender Datensätze	- Beobachtungen (z.B. Verkaufszahlen)
Beobachtung	- Eine der wichtigsten Methoden der Datenerhebung	- Ziel der systematische Beobachtung von Verhalten im Zeitraum eines Geschäftsjahrs

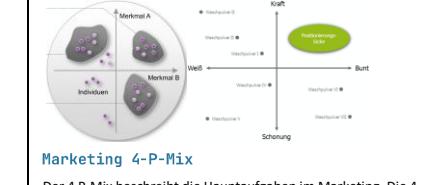
Erhebungs-methode	Erklärung	Beispiel
Test-Experimente	- Eine methodisch angelegte Untersuchung zur Lösung eines spezifischen Problems	- Ziel ist der Erprobung einer Theorie und deren Überprüfung
Panel	- Erfassung der Meinungen in einem bestimmten Zeitraum	- Ziel ist es, die Meinungsänderungen einer bestimmten Zielgruppe (Konsumenten, Wähler, Journalisten, Experten) zu verfolgen
Marktgrösse	- Die Marktgroesse ist die Summe aller Nettoproduktionswerte verschiedener Betriebe und Verbände angezeigt	- In der Paneluntersuchung werden verschiedene Betriebe und Verbände verglichen

$$\text{Sättigungsgrad} = \frac{\text{Marktvolumen}}{\text{Marktpotenzial}} \cdot 100$$



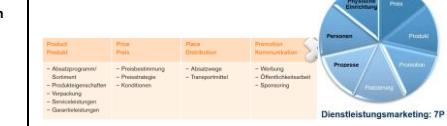
Marktsegmentierung

Aufteilung des Gesamtmarktes in **homogene Käufergruppen** nach bestimmten Kriterien. Marktücken ausfindig machen.



Marketing 4-P-Mix

Der 4 P-Mix beschreibt die Hauptaufgaben im Marketing. Die 4 Bereiche müssen dabei sorgfältig aufeinander abgestimmt werden.



Produktpolitik

- Gestaltung Produktkern: Grösse, Gewicht, Mat., Bedienung
- Gestaltung Produktäusseres: Design, Form, Farbe

Zusatzaufgaben: Beratung, Schulung, Zustellung, Installation

Produktnutzen: Grundnutzen + (Zusatznutzen + Erbauungs-/Geltungsnutzen)

Verpackung: Technische (Transport, Lager, Schutz) und kommunikative (Information, Werbung) Funktionen

Preispolitik

Aspekt	Erklärung	Beispiel
Marktsegmentierung	- Der Preis beeinflusst die Menge des Produkts (CHF 2.50 bei höherer Absatzmenge)	Werkstoff Corp. keine Kasse (CHF 2.50 bei niedriger Absatzmenge)
Preisstrategie	- Preisgestaltung - Preisstrategie - Preisstrategie - Preisstrategie	CHF 100.000,- je Stück (CHF 100.000,- je Stück)

Ansätze der Preisfestsetzung:

Nachfrageorientierung	Kostenorientierung	Wettbewerbsorientierung
Ausgangspunkt: Zahlungsbereitschaft der Kunden	Ausgangspunkt: Kosten des Produkts für das Unternehmen	Ausgangspunkt: Preise der Konkurrenz

Lagerfunktionen

Kategorie	Erklärung
Zielüberbrückung	Das Lager soll den Bedarf der Produktion an Materialien decken, die möglichst benötigt werden, damit die Zeit bis zur Auslieferung verhindert wird. Damit eine reibungslose Produktion sichergestellt.
Sicherung	Unternehmen unterlegen ungespeisten Liefer- oder Bedarfswechseln. Arbeitet ein Lieferant nicht fristgerecht, muss ein Unternehmen auf seine Sicherheitsbestände zurückgreifen können, um Produktionsausfälle zu vermeiden.
Spekulation	Auch Materialrisiken unterliegen Preissteigerungen. Erwartet ein Unternehmen einen Preisanstieg (z.B. durch Verleierung von Rohstoffen, Wechselkursschwankungen), kann ein Ankauf auf Vorrat trotz zusätzlicher Lagerkosten sinnvoll sein.
Vereidlung bzw. Umformung	Durch die Lagerung entsteht eine größere Qualitätsverarbeitung der Bestände. Generelle Haltungs- und Produktauswirkungen müssen zuerst auskühlen, bevor sie weiterverarbeitet werden können; andere durchlaufen vor der Auslieferung zuerst einen Reife- oder Rüstungsprozess, wie z.B. Käse. In diesem Fall ist die Lagerung Teil des Produktionsprozesses. Sie steigert den Wert des Produktes.
Assortiment	Bei Handelswaren dient die Lagerhaltung der Sortierung von Sammelforderungen oder teilweise auch der Warenpräsentation.

Kennzahlen Lagerhaltung

Lagerperiode	Formel	Erklärung
Durchschnittlicher Lagerbestand	Anfangsbestand + Endbestand / 2	Zählt zu den zentralen Kennzahlen der Lagerhaltung. Sie kann nur durch die Höhe des Lagerbestands im Durchschnitt bestimmt werden.
Lager-innere-Häufigkeit	Jahresverbrauch / durchschnittlicher Lagerbestand	Diese Zahl gibt an, wie oft der durchschnittliche Lagerbestand in einem Jahr umgesetzt wird. Je niedriger diese Zahl, desto höher ist der Lagerbestand im Durchschnitt. Je höher der Lagerumsatz, desto niedriger ist das Lager bestehende Kapital.
Durchschnittliche Lagerdauer	360 (Tage) / Umschlagshäufigkeit	Diese Kennzahl gibt an, wie lange das Gut im Durchschnitt im Lager verbleibt. Je kürzer die Lagerdauer desto geringer ist die Kapitalbindung. Die durchschnittliche Lagerdauer sinkt mit steigender Umschlagshäufigkeit.

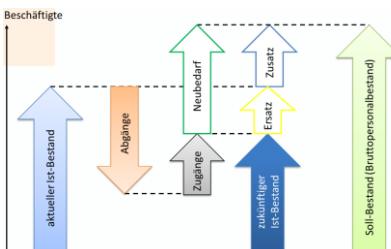
7. PERSONALMANAGEMENT

Einordnung: Unterstützungsprozesse (SGMM)



Personalplanung

Bedarf an neuen Mitarbeiter = Personalbedarfanalyse (Soll) – Personalbestandesanalyse (Ist)



Anforderungen:

- Welche inhaltlichen, sachlichen Ziele soll der/die künftige MA erreichen?
- Welche Aufgaben sind zu bewältigen?
- Welche Qualifikationen sind dafür notwendig?
- Welche Mittel stehen zur Verfügung resp. müssen noch beschafft werden?
- Wie ist die Stelle eingegliedert?
- Welche persönlichen Merkmale sind für die Erfüllung des Jobs erforderlich (Stellenbeschreibung)?
- Welche persönlichen Merkmale sind für die Eingliederung ins Team erwünscht
- (Team-Orientierung)?

Stellenbeschreibung: Aufgaben - Verantwortung - Kompetenzen

- Linienstelle: führt Weisungen aus, ist weisungsberechtigt
- Stabstelle: berät und unterstützt, ist nicht weisungsberechtigt

Personalgewinnung

Aufgaben:

- Personalwerbung
- Personalauswahl
- Personaleinstellung
- Personeneinführung

Beschaffungswege:

Betriebsinterne Personalgewinnung	Betriebsexterne Personalgewinnung
Überstand / Mehrarbeit	Regionale Arbeitsvermittlungszentren
Verlängerung der Arbeitszeit	Blindbewerbung
Urlaubsverschiebung	Personaldienstleistung
Flexible Arbeitszeitmodelle	Stellenanzeige
Qualifizierung	Personalmessen
Versetzung	Hochschulrecruiting (Praktika, Abschlussarbeiten)
Interne Stellenausschreibung	Mitarbeiter werben Mitarbeiter
Personalentwicklung	Social Media (z.B. XING, LinkedIn)

Kriterien bei der Personalauswahl:

Leistungsfähigkeit	Leistungswille	Entwicklungs möglichkeiten	Leistungspotenzial
Was weißt du über die Arbeitsbelastung des Bewerbers überzeugt?	Ist der potentielle Stelleninhaber bereit, seinen Fähigkeiten entsprechend Überlastungen zu ertragen und den Erwartungen des Unternehmens gerecht zu werden?	Maßstab: steuern die Anforderungen nicht hundertprozentig überein. Liegen die Qualifikationen unter den Anforderungen, so kann dies durch Anstrengungswilligkeit und -fähigkeit innerhalb der Bewerber durch gezielte Ausbildungsmassnahmen zu einer entsprechenden Stufe in genügender Weise ausgesteuert werden kann.	Investiert kommt der Bewerber zu einem späteren Zeitpunkt für höherwertige Aufgaben in Frage?

Unterlagen zur Personalauswahl:

Bewerbungsunterlagen	Erklärung
Lebenslauf	- vollständige Darstellung der Ausbildung bzw. Berufserfahrung - Darlegung der außerberuflichen Tätigkeiten
Motivationsschreiben	Im Motivationsschreiben muss die bewerbende Person ihr Interesse am Unternehmen und der ausgeschriebenen Tätigkeit glaubhaft begründen. Es sollte sichtbar werden, dass sich die Person bereits intensiv mit dem Unternehmen auseinandergesetzt hat.
Zeugnisse	In den meisten Fällen liegen die bewerbenden Personen Schul- und Arbeitszeugnisse bei. Dabei ist jedoch zu beachten, dass insbesondere Arbeitszeugnisse vorsichtig interpretiert werden sollten, da solche in vielen Fällen nicht vollständig geöffnet werden.
Alltägliche Referenzen	Mit diesen Personen können zusätzliche Informationen zum Bewerber erhalten werden. Zu beachten ist deshalb, dass die angegebenen Referenzen Personen möglichst unverwandten sind und eine möglichst objektive Beurteilung abgeben.

Beurteilungsmethoden:

- Interview:**
 - Systematik/Planung?
 - Belastbarkeit?
 - Durchsetzung?
 - Initiative
 - Motivation
 - Selbstvertrauen
 - Soz. Kompetenz
 - Führungsanspruch
- Testverfahren:**
 - IQ Testverfahren
 - Personlichkeitstests
 - Graphologische Gutachten
 - Leistungstests
- Assessment Verfahren:**
 - Fallstudie
 - Gruppendiskussion
 - Rollenspiele

Personalentwicklung



Kompetenzmodelle sichern im Unternehmen eine einheitliche Grundlage

- der Benennung,
- des Verständnisses,
- der Bemessung und
- des Controllings von Kompetenzen.

Personalbeurteilung/-entwicklung: 360° - Beurteilung



Ansätze der Personalentwicklung:



Humankapitaltheorie:

Zielkonflikt zwischen Ausbildungs-Investition und Mitarbeiterabgang.

Personalhonorierung

Monetäre Anreize

- Lohn
- Erfolgsbeteiligung
- Betriebliche Sozialleistungen
- Betriebliches Vorschlagswesen

Nichtmonetäre Anreize

- Ausbildungsmöglichkeiten
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Gruppenmitgliedschaft
- Betriebsklima
- Führungsstil
- Arbeitszeit-/Pausenregelung
- Arbeitsinhalt
- Arbeitsplatzgestaltung

Personalfreistellung

Ursachen:

- Lack of Performance Mitarbeiter
- Absatz- und Produktionsrückgang als Folge der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung
- Strukturelle Veränderungen
- Saison bedingte Beschäftigungsschwankungen
- Betriebsstilllegungen, Betriebsvernichtung, natürliches Betriebsende
- Standortverlegung
- Reorganisation
- Mechanisierung und Automation

Arbeitszeugnisse:

- Einfaches Arbeitszeugnis (Arbeitsbestätigung): Keine Leistungsbewertung, sondern nur Fakten (Personalien, Dauer der Erwerbstätigkeit, Art der Aufgaben)
- Qualifiziertes Arbeitszeugnis (Vollzeugnis): Fakten zum Mitarbeitenden, Leistungsbewertung und Beschreibung der Verhaltensweisen

Massenentlassungen:

- Definition Massenentlassung nach OR:
 - ab 10 Personen in Betrieben mit mehr als 20 und weniger als 100 Beschäftigten
 - ab 10% der Beschäftigten in Betrieben zwischen 100 und 300 Beschäftigten
 - ab 30 Personen in Betrieben mit 300 und mehr Beschäftigten
- Meldepflicht an die zuständige kantonale Amtsstelle
- Zusammen mit den Sozialpartnern wird ein Sozialplan ausgearbeitet

8. INVESTITIONSRECHNUNG

Einordnung: Unterstützungsprozesse (SGMM)

Gründe für Investitionen:

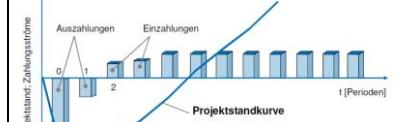
Ziel der Investitionen: Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs



Definition:

Eine Investition ist eine Zahlungsreihe, die in der Regel mit einer (sicheren) Auszahlung beginnt, auf die zu späteren Zeitpunkten (unsichere) Einnahmen folgen.

Quelle: Schmidt, R. (1996)



- Ertrag:** Muss nicht zwingend einen Geldzufluss darstellen. Bsp.: Zunahme einer Wertschrift
- Einzahlung:** Stellt immer einen Geldzufluss dar
- Aufwand:** Muss nicht zwingend einen Geldabfluss darstellen. Bsp.: Bildung einer Rückstellung
- Auszahlung:** Stellt immer einen Geldabfluss dar

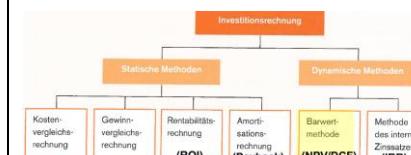
Kategorien von Investitionsprojekten:

- Sachvermögen: Immobilien, Produktionsanlagen
- Finanzanlagen: Beteiligungen, Wertpapiere, Darlehen, Anleihen
- Immaterielle Vermögen: PR, Patente, Ausbildung, Sozialleistungen

Investitionsgründe:

- Normativ: Unternehmensphilosophie, Nachhaltigkeit
- Strategisch: Technologiewechsel, Make-or-Buy

Methoden



Kostenvergleichsrechnung

Vergleich der Kosten zwischen zwei Anlagen.

	Anlage A:	Anlage B:
Jährliche Betriebskosten	30'000	20'000
+ Materialkosten	50'000	50'000
= Variable Kosten	80'000	70'000
Kalkulatorische Abschreibung	40'000	60'000
Kalkulatorische Zinsen	12'000	18'000
= Fixe Kosten	52'000	78'000
Gesamtkosten (Anlage A ist kostengünstiger)	132'000	148'000

Gewinnvergleichsrechnung

Vergleich des Gewinnes zwischen zwei Anlagen.

	Anlage A:	Anlage B:
Jährlicher Nettoerlös	200'000	220'000
- Variable Kosten	80'000	70'000
- Fixe Kosten	52'000	78'000
= jährlicher Gewinn (Anlage B erwirtschaftet höheren Gewinn)	68'000	72'000

Rentabilitätsrechnung (ROI)

Vergleich der Rentabilität der Alternativen aufgrund der Verzinsung des eingesetzten Kapitals.

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn} + \text{kalk. Zinsen}}{\text{Ø eingesetztes Kapital}} \cdot 100$$

	Anlage A:	Anlage B:
Reingewinn	68'000	72'000
+ kalkulatorische Zinsen	12'000	18'000
= Rendabilität (Anlage A verfügt über die höhere Rendabilität)	200'000	300'000

Amortisationsrechnung (Payback-Frist)

Kumulationsrechnung: Die Einzahlungssüberschüsse werden addiert, bis die Summe der kumulierten Werte dem ursprünglichen Investitionsbetrag entspricht. Bitte sich an bei nicht konstanten Gewinnen oder nicht linearen Abschreibungen.

Durchschnittsmethode:

$$\text{Payback First} = \frac{\text{Kapitaleinsatz}}{\text{Cashflow}} \cdot 100$$

	Anlage A:	Anlage B:
Kapitaleinsatz (Investition zu Beginn)	400'000	600'000
jährlicher Cashflow	120'000	150'000
= Payback-Frist (Anlage A verfügt über die kürzere Payback Frist)	3,3 Jahre	4 Jahre

Indirekter Cashflow = Reingewinn + Abschreibungen + FK-Zinsen

Direkter Cashflow = Jährlicher Nettoerlös – (jährliche Betriebs- und Materialkosten)

Dynamische Verfahren

Versuche, Schwächen der statischen Verfahren zu eliminieren.

- Keine Durchschnittswerte sondern Zahlungsströme (während Nutzungsdauer der Investition)
- Zeitlich unterschiedliche Auffall von Ein-/Auszahlungen wird berücksichtigt
- Zukünftige Ein/Auszahlungen = Auf Zeitpunkt der Zahlung Ab-/Aufgezinst

Aufzinsung:

	* Barwertfaktor	= Zeitwert
Z_0	$*(1+i)^n$	$= Z_n$
1'000--	$*(1+0.05)^5$	$= 1'276.2815625$

Abzinsung:

	* Barwertfaktor	= Barwert
Z_n	$* 1 + (1+i)^n$	$= Z_0$
1'276.2815625	$* 1 + (1+0.05)^5$	$= 1'000--$

Z_n = Barwert

i = Zinssatz

n = Nutzungsdauer in Jahren

Kapitalwertmethode (NPV)

$$\text{Kapitalwert} = \sum_{t=1}^n \frac{R_t - K_t}{(1+i)^t} + \frac{L_n}{(1+i)^n} - I_0$$

I_0 : Investitionsauszahlung (Anschaffungskosten)

R_t : Einnahmen im Jahr t

K_t : Ausgaben (z. B. Wartung) im Jahr t

i : Kalkulationszinssatz (z. B. 12 %)

L_n : Liquidationserlös im letzten Jahr

n : Nutzungsdauer in Jahren

Beispiel für konstanten Cashflow:

	CNC Maschine 1	CNC Maschine 2
Anschaffungskosten	145'000	195'000
Liquidationserlös	0	170'000
Kalkulatorischer Zinssatz		

Beispiel für nicht konstanten Cashflow:

	Cashflow	Ablaufsfaktor	Bewertung		
	A	B	AbF: (1+10%)	A	B
1. Jahr	70'000,-	0.809	36'900,-	63'630,-	
2. Jahr	60'000,-	0.826	37'170,-	49'560,-	
3. Jahr	55'000,-	0.751	45'050,-	41'305,-	
4. Jahr	45'000,-	0.683	30'735,-	30'735,-	
5. Jahr	40'000,-	0.621	24'840,-	24'840,-	
Total	300'000,-	270'000,-	219'495,-	219'776,-	
- Kapitaleinsatz		- 150'000,-		- 150'000,-	
Kapitalwert		69'495,-		60'070,-	
Reihenfolge	1			2	

9. REALISATION

Einordnung: Geschäftsprozesse (SGMM)

Evolution der Fertigung:

1. Manufaktur (Industrie 1.0): Mechanisierung, Dampfkraft, Webstuhl
2. Fließbandarbeit (Industrie 2.0): Massenproduktion, Elektroenergie
3. Automatisierung (Industrie 3.0): Computer, Elektronik
4. Digital, Dezentral, Individuell (Industrie 4.0): Cyber-physische Systeme, Internet der Dinge, Netzwerke

Wertschöpfungsmanagement



Strategisches Prozessmanagement

Definition: Strategisch ausgerichtete Ausgestaltung der WS-Kette (Wertschöpfungsarchitektur mit In-/Outsourcing-Entscheiden)

Erweiterter Fokus: Suche nach Wettbewerbsvorteilen durch richtige Wahl des Geschäftsmodells

Wertschöpfungsarchitektur



MIGROS

- Komplettanbieter
 - Komplette WS-Kette
 - Bsp.: Migros (Eigenprodukte)
 - Vorteile: Economies of Scope, Vermeidung von Kosten (Margen), Kontrolle
 - Herausforderungen: Viel Know-how nötig, Optimierung der Schnittstellen
- Spezialanbieter
 - Konzentration auf einzelne Teile der WS-Kette, teilweise Fremdbezug
 - Bsp.: Red Bull
 - Vorteile: Know-how Vorsprung Flexibilisierung
 - Herausforderung: Abhängigkeit von Partnern
- Lösungsanbieter
 - Keine eigenen (Einzel)produkte
 - Kombination zu Gesamtlösung
 - Bsp.: Hochzeitsplaner
 - Vorteile: Geringe Kapitalbindung

Produktionslogistik

- Richtige Menge der
- Richtigen Objekte ist am
- Richtigen Ort zum
- Richtigen Zeitpunkt in der
- Richtigen Qualität zu den
- Richtigen Kosten

Produktionsprogrammplanung

Ziel: Gewinnmaximum, abhängig von: Beschaffung, Kapazität, Absatz

- Produktionsprogramm: Art / Menge / Zeitpunkt der zu produzierenden Produkte
- Produktionsprogrammbreite: Anzahl hergestellte Produktarten
- Programmtiefe: Anzahl Artikel und Typen innerhalb einer Produktart
 - Geringe Fertigungstiefe: Produktion extern
 - Große Fertigungstiefe: Produktion intern
- Idealfall: Ressourcen optimal ausgelastet, keine Über- / Unterbelastung

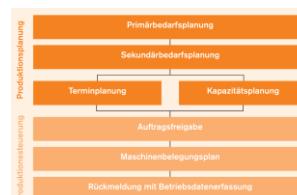
Fertigungsstrukturen



Produktionsplanung

Planung der Vorgänge 1-12 Monate im Voraus.

Freigabe und Steuerung der Aufträge 1-2 Wochen im Voraus.



Terminplanung

Ziele:

- Kurze Lieferfristen garantieren (→ Terminierung)
- Hohe Liefertreue garantieren (→ Terminierung)
- Koordination mit Lieferanten
- Geringe Durchlaufzeit = Durchführungszeit + Übergangszeit

Vorwärsterminierung



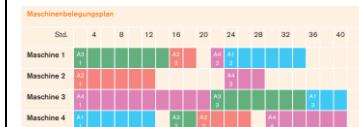
Rückwärtsterminierung



Kapazitätsplanung

- Ermittlung des Kapazitätsbedarfs für jeden Auftrag
- Maschinenbelegungsplan → Maschinenbelegung soll optimiert werden: Rüstzeiten minimieren, Liegezeiten an der Maschine vermeiden, etc

Bedarfsermittlung der einzelnen Aufträge und optimale Einteilung mit dem Maschinenbelegungsplan:



Optionen falls trotz Planung Engpässe entstehen:

- Rückweisung von Aufträgen
- Verschiebung
- Kurzfristige Erhöhung der Produktionsfaktoren
- Langfristige Erhöhung der Kapazität

Fertigungstypen/-Prozess



Fertigungsvorfahren/-ablauf

Wie soll die Abfolge der einzelnen Produktionsprozesse gestaltet werden?

- Werkstattfertigung: Verfahren in Abteilungen
- Fließfertigung: Verfahren in Fertigungsfolgen (starr)
- Gruppenfertigung: Verfahren in räumlicher Zusammensetzung

Kennzahlen der Produktion

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Ertrag} - \text{Aufwand}}{\text{Kapitaleinsatz} + \text{Ausbringungsmenge}} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapitaleinsatz}}$$

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Faktoreinsatzmenge}}{\text{Ausbringungsmenge}}$$

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

$$\text{Fehlerquote} = \frac{\text{Fehlerhafte Produkte}}{\text{Total hergestellte Produkte}}$$

10. UMWELTMANAGEMENT, NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN

Einordnung: Geschäftsprozesse (SGMM)

Was ist nachhaltige Entwicklung?

Nachhaltigkeit ist eine Entwicklung, welche die gegenwärtigen Bedürfnisse zu decken vermag, ohne späteren Generationen die Möglichkeit zur Deckung der ihren zu verbauen.

Drei Dimensionen-Modell der Nachhaltigen Entwicklung

Gesellschaftliche Solidarität

- Objektive Lebensbedingungen
- Subjektive Lebensbedingungen
- Verteilungsgerechtigkeit
- Chancengleichheit
- Sozialer Zusammenhalt
- Partizipation

Ökologische Verantwortung

- Ressourcenverbrauch
- Emissionen/Belastungen
- Risiken
- Veränderungsgeschwindigkeit
- Natur- und Kulturlandschaft

Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit

- Innovation und Wettbewerbsfähigkeit
- Flexibilität und Stabilität
- Produktion und Konsum
- Beschäftigung
- Internationaler Handel

Sustainable Development Goals (SDG) UN

- Keine Armut
- Kein Hunger
- Gesundheit und Wohlergehen
- Hochwertige Bildung
- Geschlechtergleichstellung
- Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen
- Bezahlbare und saubere Energie
- Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum
- Industrie, Innovation und Infrastruktur
- weniger Ungleichheiten
- Nachhaltige Städte und Gemeinden
- Nachhaltiger/r Konsum und Produktion
- Maßnahmen zum Klimaschutz
- Leben unter Wasser
- Leben an Land
- Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen
- Partnerschaften zur Erreichung der Ziele

Verantwortungs Scopes

Scope 1: direkte Emissionen aus eigenen Anlagen

Scope 2: indirekte Emissionen aus zusätzlich eingekaufter Energie

Scope 3: weitere indirekte Emissionen aus vor- und nachgelagerten Aktivitäten



Auslöser für unternehmerische Nachhaltigkeit

1. Wirtschaftlich = Es lohnt sich (pull)

- Nachhaltigkeit ist dann attraktiv, wenn sie sich für das Unternehmen finanziell lohnt.
- Verantwortungsübernahme im Sinne des Unternehmenserfolgs.

2. Wertebasiert = weil sie es wollen (push)

- Persönliche Überzeugung, dass Unternehmen einen dem Gewinn übergeordneten Zweck zu verfolgen haben.
- Verantwortungsübernahme im Sinne des Allgemeinwohls.

3. Weil sie müssen

- Rechtliche Vorgaben
- Druck der Kundschaft
- Externer Druck/Technologiegetrieben

Warum Nachhaltigkeit?

Generell

- Zur Differenzierung im Markt, als Geschäftschance
- Zukunftsfähigkeit (gegenüber Regulierungen)
- Imagegewinn, bessere Chancen auf dem Weltmarkt
- Vermeidung von Reputationsrisiken, Shitstorms
- Als PR/Marketinginstrument
- Kosteneinsparungen (Effizienz, Energie- Ressourcen)

Finanzierung

- Nachhaltige Fonds (Markt) → höhere Nachfrage, Reputation
- Vergünstigte Hypotheken/Darlehen
- Weniger Risikoexposition (Carbon Bubble)

Wettbewerb: Öffentliche Beschaffung

- Nachhaltigkeitskriterien in Beschaffungsrichtlinien

Corporate Social Responsibility (CSR)

- Auswirkungen der Unternehmer-Tätigkeit auf Gesellschaft und Umwelt
- Arbeitsbedingungen
- Gesundheitsschutz
- Menschenrechte
- Umwelt
- Korruptionsprävention
- fairer Wettbewerb

Umsetzungsbeispiele

ISO 14001:2015



PDCA-Kreis des Energiemanagementsystems ISO 50001



Messung der Nachhaltigkeit

- GRI (Global Reporting Initiative)
- Labels: BCorp, ISO
- SBTi (Science based target initiative)
- Ökobilanz auf Firmenebene
- Abschätzung der SDG-Impacts
- ESG-Ratings

Ökobilanz

- Erfassung und Bewertung der Umweltauswirkungen über gesamten Produktlebenszyklus (cradle-to-grave)
- Produktvergleich anhand erbrachter Nutzen (funktionelle Einheit)
- Schwachstellen und Prioritäten des Handelns aufzeigen
- Entscheidungsalternativen bewerten
- Verbesserungsmaßnahmen ableiten und überwachen



Greenwashing

Greenwashing bezeichnet den Versuch von Organisationen, durch Kommunikation, Marketing und Einzelmaßnahmen ein „grünes Image“ zu erlangen, ohne entsprechende Maßnahmen im operativen Geschäft systematisch verankert zu haben.

Zeichnet sich aus durch:

- Vage Versprechen (wir schützen das Klima)
- unklare Begriffe (unsere hohen Firmenstandards, aus nachhaltiger Produktion)
- Irrelevante Information (Cholesterinfreies Mineralwasser)
- Verpackung aus 80% Recycling (und der Inhalt?)
- Falsche Labels (welche Standards, von wem verifiziert?)
- Kauf von CO2-Zertifikaten für „klimaneutrale“ Unternehmen («Freikaufen»), Qualität der Zertifikate?)

11. BILANZ:

1 Aktiven
10 Umlaufvermögen
100 Flüssige Mittel
1000 Kasse
1020 Bankguthaben
106 Kurzfristig gehaltene Aktiven mit Börsenkurs
1060 Wertschriften
1069 Wertberichtigungen Wertschriften
110 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
1100 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (Debitoren)
1109 Delkredere
114 Übrige kurzfristige Forderungen
1140 Vorschüsse und Darlehen
1149 Wertberichtigungen Vorschüsse und Darlehen
1170 Vorsteuer MWST Material, Waren, Dienstleistungen, Energie
1171 Vorsteuer MWST Investitionen, übriger Betriebsaufwand
1176 Verechnungssteuer
1180 Forderungen gegenüber Sozialversicherungen und Vorsorgeeinrichtungen
1189 Quellensteuer
1190 Sonstige kurzfristige Forderungen
1199 Wertberichtigungen sonstige kurzfristige Forderungen
120 Vorräte und nicht fakturierte Dienstleistungen
1200 Handelswaren
1210 Rohstoffe
1220 Werkstoffe
1230 Hilfs- und Verbrauchsmaterial
1250 Handelswaren in Konsignation
1260 Fertige Erzeugnisse
1270 Unfertige Erzeugnisse
1280 Nicht fakturierte Dienstleistungen
130 Aktive Rechnungsabgrenzungen
1300 Bezahlter Aufwand des Folgejahres
1301 Noch nicht erhaltener Ertrag

14 Anlagevermögen
140 Finanzanlagen
1400 Wertschriften
1409 Wertberichtigungen Wertschriften
1440 Darlehen
1441 Hypotheken
1449 Wertberichtigungen langfristige Forderungen
148 Beteiligungen
1480 Beteiligungen
1489 Wertberichtigungen Beteiligungen
150 Mobile Sachanlagen
1500 Maschinen und Apparate
1509 Wertberichtigungen Maschinen und Apparate
1510 Mobiliar und Einrichtungen
1519 Wertberichtigungen Mobiliar und Einrichtungen
1520 Büromaschinen, Informatik, Kommunikationstechnologie
1529 Wertberichtigungen Büromaschinen, Informatik, Kommunikationstechnologie
1530 Fahrzeuge
1539 Wertberichtigungen Fahrzeuge
1540 Werkzeuge und Geräte
1549 Wertberichtigungen Werkzeuge und Geräte
160 Immobile Sachanlagen
1600 Geschäftsliegenschaften
1609 Wertberichtigungen Geschäftsliegenschaften
170 Immaterielle Werte
1700 Patente, Know-how, Lizenzen, Rechte, Entwicklungen
1709 Wertberichtigungen Patente, Know-how, Lizenzen, Rechte, Entwicklungen
1770 Goodwill
1779 Wertberichtigungen Goodwill
180 Nicht einbezahltes Grund-, Gesellschafter- oder Stiftungskapital
1850 Nicht einbezahltes Aktien-, Stamm-, Anteilschein- oder Stiftungskapital

2 Passiven
20 Kurzfristiges Fremdkapital
200 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
2000 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Kreditoren)
2030 Erhaltene Anzahlungen
210 Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten
2100 Bankverbindlichkeiten
2120 Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing
2140 Übrige verzinsliche Verbindlichkeiten
220 Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten
2200 Geschuldete MWST (Umsatzsteuer)
2201 Abrechnungskonto MWST
2206 Verrechnungssteuer
2208 Direkte Steuern
2210 Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten
2261 Beschlossene Ausschüttungen
2270 Sozialversicherungen und Vorsorgeeinrichtungen
2279 Quellensteuer
230 Passive Rechnungsabgrenzungen und kurzfristige Rückstellungen
2300 Noch nicht bezahlter Aufwand
2301 Erhaltener Ertrag des Folgejahres
2330 Kurzfristige Rückstellungen
24 Langfristiges Fremdkapital
240 Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten
2400 Bankverbindlichkeiten
2420 Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing
2430 Obligationenanleihen
2450 Darlehen
2451 Hypotheken
250 Übrige langfristige Verbindlichkeiten
2500 Übrige langfristige Verbindlichkeiten (unverzinslich)
260 Rückstellungen sowie vom Gesetz vorgesehene ähnliche Positionen
2600 Rückstellungen

28 Eigenkapital (juristische Personen)
280 Grund-, Gesellschafter- oder Stiftungskapital
2800 Aktien, Stamm-, Anteilschein- oder Stiftungskapital
290 Reserven und Jahresgewinn oder Jahresverlust
2900 Gesetzliche Kapitalreserve
2940 Aufwertungsreserve
2950 Gesetzliche Gewinnreserve
2960 Freiwillige Gewinnreserven
2970 Gewinnvortrag oder Verlustvortrag
2979 Jahresgewinn oder Jahresverlust
2980 Eigene Aktien, Stammanteile oder Anteilscheine (Minusposten)
28 Eigenkapital (Einzelunternehmen)
2800 Eigenkapital zu Beginn des Geschäftsjahrs
2820 Kapitaleinlagen und Kapitalrückzüge
2850 Privat
2891 Jahresgewinn oder Jahresverlust
28 Eigenkapital (Personengesellschaft)
2800 Eigenkapital Gesellschafter A zu Beginn des Geschäftsjahrs
2810 Kapitaleinlagen und Kapitalrückzüge Gesellschafter A
2820 Privat Gesellschafter A
2831 Jahresgewinn oder Jahresverlust Gesellschafter A
2850 Eigenkapital Kommanditär A zu Beginn des Geschäftsjahrs
2860 Kapitaleinlagen und Kapitalrückzüge Kommanditär A
2870 Privat Kommanditär A
2881 Jahresgewinn oder Jahresverlust Kommanditär A

12. ERFOLGSRECHNUNG:

3 Betrieblicher Ertrag aus Lieferungen und Leistungen
3000 Produktionserlöse
3200 Handelserlöse
3400 Dienstleistungserlöse
3600 Übrige Erlöse aus Lieferungen und Leistungen
3700 Eigenleistungen
3710 Eigenverbrauch
3800 Erlösminderungen
3805 Verluste Forderungen (Debitoren), Veränderung Delkredere
3900 Bestandesänderungen unfertige Erzeugnisse
3901 Bestandesänderungen fertige Erzeugnisse
3940 Bestandesänderungen nicht fakturierte Dienstleistungen
4 Aufwand für Material, Handelswaren, Dienstleistungen und Energie
4000 Materialaufwand Produktion
4200 Handelswarenaufwand
4400 Aufwand für bezogene Dienstleistungen
4500 Energieaufwand zur Leistungserstellung
4900 Aufwandminderungen
5 Personalaufwand
5000 Lohnaufwand
5700 Sozialversicherungsaufwand
5800 Übriger Personalaufwand
5900 Leistungen Dritter

6 Übriger betrieblicher Aufwand, Abschreibungen und Wertberichtigungen sowie Finanzergebnis
6000 Raumaufwand
6100 Unterhalt, Reparaturen, Ersatz mobile Sachanlagen
6105 Leasingaufwand mobile Sachanlagen
6200 Fahrzeug- und Transportaufwand
6260 Fahrzeugleasing und -mieten
6300 Sachversicherungen, Abgaben, Gebühren, Bewilligungen
6400 Energie- und Entsorgungsaufwand
6500 Verwaltungsaufwand
6570 Informatikaufwand inkl. Leasing
6600 Werbeaufwand
6700 Sonstiger betrieblicher Aufwand
6800 Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Positionen des Anlagevermögens
6900 Finanzaufwand
6950 Finanzertrag
7 Betrieblicher Nebenerfolg
7000 Ertrag Nebenerfolg
7010 Aufwand Nebenbetrieb
7500 Ertrag betriebliche Liegenschaft
7510 Aufwand betriebliche Liegenschaft
8 Betriebsfremder, ausserordentlicher, einmaliger oder periodenfremder Aufwand und Ertrag
8000 Betriebsfremder Aufwand
8100 Betriebsfremder Ertrag
8500 Ausserordentlicher, einmaliger oder periodenfremder Aufwand
8510 Ausserordentlicher, einmaliger oder periodenfremder Ertrag
8900 Direkte Steuern
9 Abschluss
9200 Jahresgewinn oder Jahresverlust