

Betriebswirtschaft

Christopher Christensen

09.10.2017

Inhaltsverzeichnis

1	Kundenorientierung und Wertschöpfung	4
1.1	Kundenorientierung als Wettbewerbsfaktor	4
1.2	Wertschöpfungskette	5
1.3	Problemlösungs- und Entscheidungsmethoden	6
2	Unternehmung und Umwelt	7
2.1	Neues St. Galler Unternehmensmodell (SGMM)	7
2.2	Kennzeichnung einer Unternehmung	8
2.3	Ziele der Unternehmung	9
3	Markt und Marketing	10
3.1	Analyse des Marktes	10
3.2	Marktforschung	11
3.3	Überblick Marketinginstrumente	11
3.3.1	Produktpolitik	11
3.3.2	Distributionspolitik	13
3.3.3	Konditionenpolitik	13
3.3.4	Kommunikationspolitik	14
4	Aufbauorganisation	15

Abbildungsverzeichnis

1	Berechnung der Wertschöpfung	5
2	Beispiel Wertschöpfungskette	5
3	SG Management-Modell	7
4	Grösse der Betriebe	8
5	Erfolgsziele	9
6	Produktlebenszyklus	12
7	Produkt-Markt-Portfolio	12
8	Marktformen	13
9	Preis-Elastizität der Nachfrage	13

1 Kundenorientierung und Wertschöpfung

Betriebswirtschaftslehre: Einzelwissenschaft, die sich mit dem Wirtschaften in Betrieben befasst.

Ökonomisches Prinzip:

- Güter sind knapp
- Erfordern somit ökonomischen Umgang
- Ökonomisch: Günstiges Verhältnis von Aufwand und Ertrag
- Maximum-, Minimum-, Optimumprinzip

Minimalprinzip: Ergebnis vorgegeben, Aufwand minimieren.

Maximalprinzip: Aufwand vorgegeben, Ergebnis maximieren.

Optimalprinzip: Aufwand und Ergebnis variabel, Verhältnis optimieren.

1.1 Kundenorientierung als Wettbewerbsfaktor

Wettbewerbsfähigkeit für langfristigen Erfolg. Dabei hilft:

- Kundenbedürfnisse kennen
- Bedürfnisse befriedigen
- Offenheit gegenüber Neuerungen
- Qualitätsstreben
- Unternehmenskultur

→ **Bedürfnis:** Empfinden eines Mangels (unerfüllter Wunsch)

Bedürfnisarten: Existenz-, Grund und Luxusbedürfnisse. Manchmal auch weiter unterteilt in Wahl-, Individual und Kollektivbedürfnisse (siehe Maslowsche Bedürfnispyramide).

Bedarf: Art und Weise, wie Bedürfnis befriedigt werden kann.

Nachfrage: Bedarf + Kaufwille

Aufgabe der Wirtschaft: Bedürfnis des Menschen decken und Bedarf ein entsprechendes Angebot gegenüberstellen.

Wirtschaft: Alle Institutionen und Prozesse, die direkt/indirekt der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse nach knappen Gütern dienen.

1.2 Wertschöpfungskette

Wertschöpfung = Gesamtleistung - Vorleistungen.

Begriff	Definition
Produktionswert	Wert aller Verkäufe, + Wert der Bestandesveränderungen an Fertigprodukten, + Wert der selbsterstellten Anlagen, bewertet zu Herstellungspreisen.
+ Gütersteuern - Gütersubventionen - Vorleistungen	Indirekte Steuern (z.B. Mehrwert-, Tabak-, Alkoholsteuer), Produktionsbeiträge des Staates, Alle von einer Unternehmung bezogenen und für die Produktion verbrauchten Güter (Produkte und Dienstleistungen).
= Bruttowertschöpfung	Erarbeiteter Mehrwert
- Abschreibungen	Wertverminderung des Anlagevermögens durch Verschleiss und Alterung.
= Nettowertschöpfung	Mehrwert, den man maximal verbrauchen könnte, ohne die Vermögenssubstanz einer Unternehmung zu gefährden.

Abbildung 1: Berechnung der Wertschöpfung

Wertschöpfungskette: stellt die Stufen der Produktion als eine geordnete Reihung von Tätigkeiten dar. Diese Tätigkeiten schaffen Werte, verbrauchen Ressourcen und sind in Prozessen miteinander verbunden.

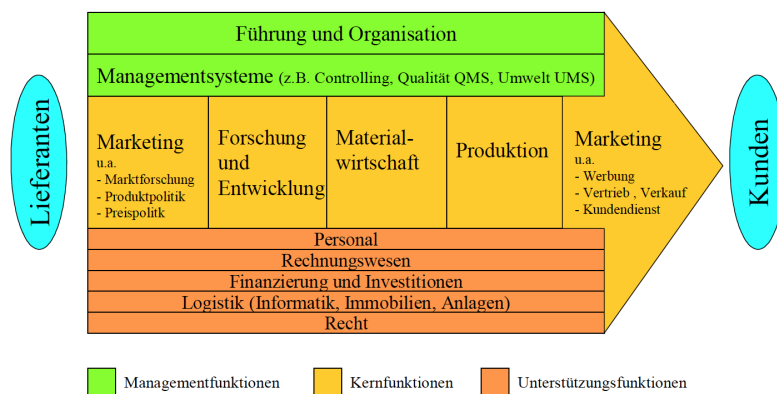


Abbildung 2: Beispiel Wertschöpfungskette

Wertschöpfung wird gesteuert durch folgende Managementfunktionen (PEAK):

- Planung
- Entscheidung
- Aufgabenübertragung
- Kontrolle

Dabei sind folgende Managementkompetenzen gefragt:

- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz
- Sozialkompetenz
- Systemkompetenz

1.3 Problemlösungs- und Entscheidungsmethoden

Folgende Phasen existieren im Problemlösungsprozess:

1. Problemerkfassung
 - (a) Problemerkennung
 - (b) Problembeschreibung
 - (c) Problembeurteilung
2. Problembearbeitung
 - (a) Zielbestimmung
 - (b) Massnahmenplanung
 - (c) Festlegung der Ressourcen
3. Entscheidung (Nutzwertanalyse)
4. Durchführung
5. Evaluation Resultate

2 Unternehmung und Umwelt

Merkmale eines Systems:

- besteht aus Elementen
- wirtschaftlich selbsttragend
- soziotechnisch
- zweckorientiert
- autonom
- offen
- dynamisch

2.1 Neues St. Galler Unternehmensmodell (SGMM)

Modell mit systemischer und unternehmerischer Ausrichtung. Differenziert Management in

- operative
- strategische und
- normative Aspekte.

Zeigt Management und Organisation in ihrem Zusammenspiel mit der Umwelt und konzeptualisiert Management als reflexive Gestaltungspraxis.

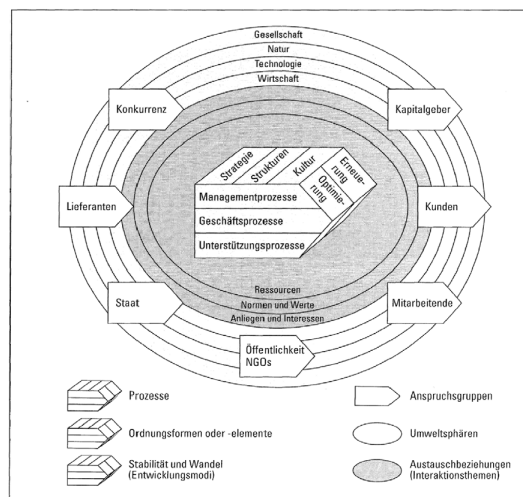


Abbildung 3: SG Management-Modell

Stakeholder: Person/Gruppe mit berechtigtem Interesse am Verlauf/Ergebnis eines Prozesses/Projektes → Eigentümer, Mitarbeiter, Kunde, Konkurrenz, etc.

→ Ziel der Umweltsphären = erfolgskritische Trends erkennen.

Model beinhaltet

- Umweltsphären,
- Austauschbeziehungen,
- Ordnungsformen,
- Prozesse und

die Dimensionen des Wandels und die Ebenen des Wandels.

Vorteile SGMM:

- Vereinfachte Abbildung der Wirklichkeit
- Einheitliche Begriffe/Bezeichnungen
- Konzentration auf Wesentliche

Nachteile SGMM

- Vereinfachte Abbildung der Wirklichkeit

2.2 Kennzeichnung einer Unternehmung

- Gewinnorientiert?
- Branche/Wirtschaftssektor
- Grösse
- Unternehmungswachstum
- Grad der geographischen Ausbreitung
- Rechtsform
- Eigentumsverhältnisse

→ Sachleistungs- oder Dienstleistungsbetriebe

KMU = Kleine und mittelgrosse Unternehmung.

Merkmale	Beschäftigte	Bilanzsumme	Umsatz
Kleinbetrieb	< 50	< 1 Mio. CHF	< 5 Mio. CHF
Mittelbetrieb	50-1000	1-25 Mio. CHF	5-50 Mio. CHF
Grossbetrieb	> 1000	> 25 Mio. CHF	> 50 Mio. CHF

Abbildung 4: Grösse der Betriebe

2.3 Ziele der Unternehmung

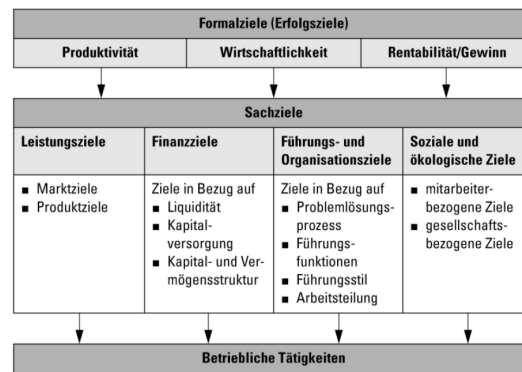


Abbildung 5: Erfolgsziele

Erfolgsziele:

- Effizienz
- Effektivität
- Produktivität
- Wirtschaftlichkeit
- Rentabilität

Die **Zieldimensionen** sind Zielausmass, Zielmasstab, zeitlicher und organisatorischer Bezug

3 Markt und Marketing

Marketing: Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Unternehmensaktivitäten, welche darauf abzielen, durch konsequente Ausrichtung des eigenen Leistungsprogramms an den Wunsch der Kunden die absatzmarktorientierten Unternehmensziele zu erreichen.

Marketingkonzept enthält Aussagen über:

1. Analyse
2. Marketingziele
3. Marketingstrategie
4. Marketinginstrumente (4P's)
5. Marketing-Mix
6. Marketingumsetzung
7. Evaluation der Marketingresultate

3.1 Analyse des Marktes

Absatzmarkt:

1. Eigenheiten der Güter
2. Kundennutzen
(Erkennen und Verstehen, Leistungsvergleich)
3. Kunden- und Kauffestlegung
4. Konsumentenverhalten und Kundenbeziehungen
(Rational-, Gewohnheits-, Impulsverhalten, sozial abhängiges Verhalten und Customer Relationship Management)
5. Marktgrößen
(Marktpotenzial, -volumen und -anteil oder Wachstumsmarkt, gesättigter Markt)
6. Marktsegmentierung
(geografische, demographische, sozialpsychologische, verhaltensbezogene Segmentierung)

[TODO] DINK, SKIPPIE, YUPPIE, LOHAS, SADAM (Segmentierung)

3.2 Marktforschung

Systematische

- Gewinnung
- Aufbereitung und
- Interpretation

von Informationen über den Markt, die für das Marketingmanagement relevant sind.

→ Primär-, Sekundärforschung

3.3 Überblick Marketinginstrumente

- Produktpolitik (product)
- Distributionspolitik (place)
- Konditionen- und Preispolitik (price)
- Kommunikationspolitik (promotion)
- Process
- Physical Evidence
- People

3.3.1 Produktpolitik

Umfasst drei Problemkreise:

1. Gestaltung des Absatzprogramms
2. Produkt- oder Marktleistungsgestaltung
3. Produktpolitik

Unterscheidung zwischen **Konsumgütern** und **Dienstleistungen**.

Bei Produktpositionierung und Gestaltung achtet man auf:

- hohes/niedriges Qualitätsniveau
- hohes/niedriges Preisniveau

Markenartikel: Produkt, dessen Herkunft durch bestimmte Kenntlichmachung bekannt ist → Namenszüge/Bildzeichen.

Vorteile eines Kunden beim Kauf eines Markenartikels sind verlässlich gleichbleibende

- Aufmachung
- Menge und
- Qualität der Ware

Vorteile für den Markeninhaber sind, dass Kunde, falls zufrieden,

- dasselbe Produkt wieder kauft
- Marke an Dritte weiterempfiehlt
- andere Produkte dieser Marke kauft
- diese Marke über andere vorzieht

Kunden kann man Produkte mit Grundnutzen, Zusatznutzen oder mit Zusatzleistungen anbieten.

Produktpolitische Möglichkeiten:

- Produktpersistenz
- Produktmodifikation
- Produktinnovation
- Produktelimination

Produktlebenszyklus

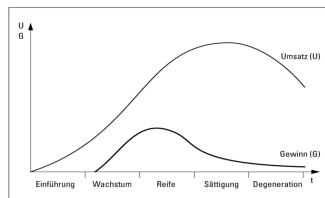


Abbildung 6: Produktlebenszyklus

Produkt-Markt-Portfolio

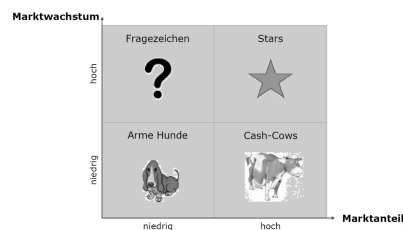


Abbildung 7: Produkt-Markt-Portfolio

3.3.2 Distributionspolitik

Distributionspolitisches Entscheidungsfeld:

1. Absatzmethode
2. Distributions-Logistik

Funktionen des Handels:

- Überbrückungsfunktion
- Warenfunktion
- Dienstleistungsfunktion

Distributions-Logistik: Verteilung der Produkte am richtigen Ort, zur richtigen Zeit, in der richtigen Qualität und Quantität, zu minimalen Kosten.

3.3.3 Konditionenpolitik

Umfasst

- Preispolitik
- Rabattpolitik
- Transportbedingungen

Preis wird durch Schnittpunkt der Angebots- und Nachfragekurve bestimmt.

	Anbieter		
Nachfrager	viele kleine	wenige mittelgrosse	ein grosser
viele kleine	atomistische Konkurrenz	Angebots-Oligopol	Angebots-Monopol
wenige mittelgrosse	Nachfrage-Oligopol	bilaterales Oligopol	beschränktes Angebots-Monopol
ein grosser	Nachfrage-Monopol	beschränktes Nachfrage-Monopol	bilaterales Monopol

Abbildung 8: Marktformen

$E = \text{relative Mengenänderung} / \text{relative Preisänderung}$

Preis- änderung	Elastizität		
	e-Werte (in absoluten Zahlen)		
	$e < 1$	$e = 1$	$e > 1$
Preiserhöhung	Umsatzsteigerung	Umsatz konstant	Umsatzsenkung
Preissenkung	Umsatzsenkung	Umsatz konstant	Umsatzsteigerung

Abbildung 9: Preis-Elastizität der Nachfrage

Bestimmungsfaktoren der Preiselastizität:

- Verfügbarkeit von Substitutionsgütern
- Leichtigkeit der Nachfragebefriedigung
- Dauerhaftigkeit des Gutes
- Dringlichkeit der Bedürfnisse
- Preis(niveau) eines Produktes

Preis muss grösser sein als variable Kosten + Deckungsbeitrag.

Preisdifferenzierung:

- horizontal: Gesamtmarkt in Käuferschichten unterteilt (Studenten, AHV-Berechtigte, etc.)
- vertikal: Gesamtmarkt in Teilmärkte unterteilt (räumlich, zeitlich)

3.3.4 Kommunikationspolitik

Beinhaltet PR, Werbung, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf.

AIDA-Ansatz:

- **A**ttention
- **I**nterest
- **D**esire
- **A**ction

Zielgruppenbestimmung ist wesentlich für die Verkaufsförderung.

Bei der Verkaufsförderung gibt es

- verbrauchsorientierte
- ausserdienstorientierte
- händlerorientierte Massnahmen

Marketing-Mix: Alle Marketinginstrumente koordinieren und auf Marketingziele ausrichten.

4P-Modell wird abgelöst durch 4C-Modell.

4 Aufbauorganisation