

## Einführung SGMM und Umweltsphären

**BWL und Betrieb** Die Betriebswirtschaftslehre ist eine Teilwissenschaft der Wirtschaftswissenschaften und beschäftigt sich mit der Analyse und Gestaltung von betrieblichen Entscheidungen und Prozessen.

**Unternehmen** Ein Unternehmen ist eine eigenständige, rechtliche und wirtschaftliche Einheit, die Sachgüter und Dienstleistungen anbietet. Der **Betrieb** ist die örtliche Produktionsstätte, während die **Firma** im rechtlichen Sinn der Name des Unternehmens ist.

**Ökonomisches Prinzip** Rationales wirtschaftliche Handeln

- **Minimalprinzip:** Mit gegebenen Mitteln maximalen Ertrag erzielen
- **Maximalprinzip:** Mit minimalen Mitteln einen vorgegebenen Ertrag erzielen
- **Optimumprinzip:** Mit möglichst wenig Aufwand einen möglichst hohen Ertrag erzielen

**Bedürfnis Bedarf und Nachfrage**

- **Bedürfnis:** Empfundener Mangel und der Wunsch, diesen zu beseitigen
- **Bedarf:** Ökonomisch relevantes, durch Kaufkraft gedecktes Bedürfnis
- **Nachfrage:** Durch Kaufbereitschaft zum Ausdruck gebrachter Bedarf

**SGMM als Managementmodell** Das St. Galler Management-Modell (SGMM) dient als Denkgrundlage und Orientierungshilfe für praktische Fragestellungen im Unternehmenskontext. Es bietet: Komplexitätsreduktion, Ordnungsrahmen und Wirkungszusammenhänge, Strukturierung der Kommunikation, Gemeinsame Sprache für Managementfragen

**Kategorien des SGMM**

- **Umweltsphären:** Relevante Bezugsräume im Umfeld der Unternehmung
- **Anspruchsgruppen:** Gruppen und Individuen, die von der Unternehmenstätigkeit betroffen sind
- **Interaktionsthemen:** Gegenstände der Austauschbeziehungen zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmen
- **Ordnungsmomente:** Strategie, Struktur, Kultur
- **Entwicklungsmodi:** Erneuerung und Optimierung
- **Prozesse:** Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse

**Umweltsphären**

- **Ökonomische Umwelt:** Wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Arbeitsmarkt, Teuerung, internat. Wirtschaftsbeziehungen
- **Technologische Umwelt:** Technik/Naturwissens., Produktionsverfahren, Materialien, Transport-/Kommunikationsmittel
- **Soziale Umwelt:** Gesellschaftliche Trends, Werte und Bedürfnisse der Menschen
- **Ökologische Umwelt:** Gesamthaushalt der Natur, Rohstoffe, Energie, Klima, Abfälle

**Anspruchsgruppen (Stakeholder)** Kapitalgeber (Eigenkapital-/Fremdkapitalgeber), Kunden, Mitarbeitende, Öffentlichkeit/NGOs, Staat und Behörden, Lieferanten, Konkurrenz

Diese Anspruchsgruppen leiten aus ihrer Beziehung zum Unternehmen Erwartungen und Ansprüche ab, die sie selbst oder durch Interessenvertreter an das Unternehmen herantragen.

**Interaktionsthemen**

- **Personen- und kulturgebundene Elemente:** Anliegen, Interessen, Normen und Werte
- **Objektgebundene Elemente:** Ressourcen (Kapital, Arbeit, Wissen, etc.)

**Interaktionsthemenanalyse** Systematischen Untersuchung der Wechselbeziehungen zw. einem Unternehmen und Anspruchsgruppen.

**Beschreibung des Interaktionsthemas**

- Welche Ressource des Unternehmens ist betroffen?
- In welcher Umweltsphäre spielt sich der Sachverhalt ab?

**Analyse der betroffenen Anspruchsgruppe**

- Welche Anliegen bringt die Anspruchsgruppe vor?
- Welche Interessen verfolgt die Anspruchsgruppe?
- Welche Normen und Werte stützen die Anliegen?

**Bewertung aus Unternehmenssicht**

- Welche Gefahren ergeben sich für das Unternehmen?
- Welche Reaktionsmöglichkeiten hat das Unternehmen?

**Güterarten**

- Nach Art: Sachgüter vs. Dienstleistungen
- Nach Verwendungszweck: Konsumgüter vs. Produktionsgüter
- Nach Knappheit: Freie Güter vs. wirtschaftliche Güter
- Nach Verfügbarkeit: Private Güter vs. öffentliche Güter

**Unternehmensverantwortung** (Triple Bottom Line)

- **Ökonomische Verantwortung:** Profitabilität, Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit
- **Ökologische Verantwortung:** Umweltschutz, nachhaltige Ressourcennutzung
- **Soziale Verantwortung:** Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, Gesellschaft

**Ordnungsmomente** des Unternehmens

- **Strategie:** Langfristige Ausrichtung und Ziele
- **Struktur:** Aufbau- und Ablauforganisation
- **Kultur:** Gemeinsame Werte, Normen, Überzeugungen

Zwischen Prozessen und Ordnungsmomenten besteht eine Wechselwirkung: Die Ordnungsmomente ergeben sich aus dem Alltagsgeschehen und strukturieren dieses wiederum.

**Entwicklungsmodi** (Veränderungsarten)

- **Optimierung:** kontinuierliche, ständig ablaufende Verbesserung des Bestehenden (inkrementelle V.)
- **Erneuerung:** diskontinuierliche, nur sprunghaft stattfindende Schaffung von völlig Neuem (radikale V.)

## Strategie

**Strategie** Langfristig ausgerichtetes, planvolles Anstreben eines Ziels unter Berücksichtigung der verfügbaren Mittel und Ressourcen. Im Unternehmenskontext ist die Strategie Teil der Ordnungsmomente im St. Galler Management-Modell.

**Handlungsebenen des Managements** mit unterschiedlichen Herausforderungen und Aufgabenschwerpunkten:

- **Normatives Management:** Beschäftigt sich mit konfligierenden Anliegen und Interessen; Aufbau unternehmerischer Legitimations- und Verständigungspotentiale
- **Strategisches Management:** Bewältigt Komplexität und Ungewissheit der Marktbedingungen; Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
- **Operatives Management:** Befasst sich mit der Knappheit der Produktionsfaktoren; Gewährleistung effizienter Abläufe und Problemlösungsroutinen

**Unternehmensstrategie**

Wichtige Merkmale:

- Weitsicht und langfristige Orientierung
- Kontinuität und Konsistenz
- Zielgerichtetheit und Nachhaltigkeit
- Klare Abgrenzung vom Wettbewerb

**Strategiefindungsprozess**

- **Strategische Analyse:** Analyse der Ausgangslage (intern/extern)
- **Strategische Planung:** Strategieformulierung und -auswahl
- **Strategische Implementation:** Umsetzung der Strategie
- **Strategische Kontrolle:** Überprüfung der Strategieumsetzung

Strategische Analyse

SWOT-Analyse

**SWOT-Analyse** Instrument zur Bestandsaufnahme und strategischen Positionierung eines Unternehmens

- **Strengths (Stärken):** Unternehmensspezifische Vorteile, interne Faktoren
- **Weaknesses (Schwächen):** Unternehmensspezifische Nachteile, interne Faktoren
- **Opportunities (Chancen):** Für alle Marktteilnehmer vorhandene positive externe Faktoren
- **Threats (Gefahren/Risiken):** Für alle Marktteilnehmer vorhandene negative externe Faktoren

**SWOT-Strategieansätze**

- **SO-Strategieansatz:** Kompetenzen gezielt ausbauen und stärken (Stärken nutzen, um Chancen zu ergreifen)
- **WO-Strategieansatz:** Kompetenzen gezielt und selektiv aufbauen (Schwächen überwinden, um Chancen zu nutzen)
- **ST-Strategieansatz:** Problemlösepotentiale mit den bestehenden Stärken aufbauen und Gefahren möglichst beherrschen (Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwehren)
- **WT-Strategieansatz:** Gezielte Gefahrenanalyse und selektiv Schwächen ausmerzen (Schwächen minimieren und Bedrohungen ausweichen)

**Wichtig:** Diese Ansätze sind noch keine eigentlichen Strategien, sondern nur strategische Stossrichtungen.

**Kern-Kompetenzen**

Damit eine Kompetenz zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil führt, muss diese folgende Eigenschaften aufweisen: Wertvoll, Selten, Nicht oder nur schwer imitierbar, Nicht substituierbar

**SWOT-Analyse durchführen**

**Ausgangslage analysieren:** Relevante Infos über Unternehmen und Umfeld sammeln, Kernkompetenzen des Unternehmens identifizieren, relevanten Markt und Wettbewerbssituation analysieren

**Stärken und Schwächen identifizieren** (! Unternehmensinterne Analyse)

- **Stärken:** Analysieren Sie interne Ressourcen, Fähigkeiten und Vorteile des Unternehmens
- **Schwächen:** Identifizieren Sie interne Defizite, Engpässe und Nachteile des Unternehmens

**Chancen und Gefahren identifizieren** (! externe, unternehmensunabhängige Analyse)

- **Chancen:** Analysieren Sie positive externe Entwicklungen und Trends, die das Unternehmen nutzen kann
- **Gefahren:** Identifizieren Sie negative externe Entwicklungen und Risiken, die das Unternehmen bedrohen

**SWOT-Matrix erstellen und Strategien ableiten**

- Leiten Sie strategische Handlungsoptionen ab (SO-, WO-, ST-, WT-Strategien) und priorisiere diese
- Entwickeln Sie konkrete Massnahmen zur Umsetzung

<b>PESTEL-Analyse</b>	untersucht den Einfluss von sechs externen Umweltfaktoren eines Unternehmens:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Political (Politische Faktoren)</li> <li>Economical (Ökonomische Faktoren)</li> <li>Social (Sozio-Kulturelle Faktoren)</li> <li>Technological (Technologische Faktoren)</li> <li>Environmental (Ökologische Faktoren)</li> <li>Legal (Rechtliche Faktoren)</li> </ul>	
Mit der PESTEL-Analyse können auch die Chancen/Gefahren-Teile der SWOT-Analyse abgedeckt werden.	

<b>Strategische Planung</b>	
<b>Unternehmensleitbild</b>	
<b>Unternehmensleitbild</b>	definiert den Handlungsrahmen eines Unternehmens
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Identität:</b> Wer sind wir? Welchen generellen Sinn erfüllt unsere Existenz?</li> <li><b>Ziele:</b> Welchen wirtschaftlichen Zweck verfolgen wir? Welche Produkte/Dienstleistungen stellen wir her?</li> <li><b>Verhaltensgrundsätze:</b> Wie verhalten wir uns gegenüber Anspruchsgruppen? Welche Grundsätze gelten für unser tägliches Handeln?</li> </ul>	

<b>Mission und Vision</b>	Kurzform des Leitbilds und geben Orientierung, Motivation und den übergeordneten Sinn des Unternehmens:
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Vision:</b> Langfristiges, inspirierendes Zukunftsbild des Unternehmens ("Wohin wollen wir?")</li> <li><b>Mission:</b> Grundauftrag, den sich das Unternehmen selbst stellt ("Was tun wir?")</li> </ul>	

<b>Branchenwettbewerbsstrategien nach Porter</b>	
<b>Branchenwettbewerbsstrategien (Porter)</b>	basieren auf zwei Dimensionen: dem Wettbewerbsfeld (branchenweit oder segmentspezifisch) und dem strategischen Vorteil (Kosten oder Leistung/Differenzierung)
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Kostenführerschaft:</b> Branchenweites Angebot eines Standardprodukts zu niedrigsten Kosten</li> <li><b>Differenzierung:</b> Branchenweites Angebot eines einzigartigen, vom Kunden als wertvoll wahrgenommenen Produkts</li> <li><b>Kostenfokus:</b> Konzentration auf ein Segment mit einem Standardprodukt zu niedrigsten Kosten</li> <li><b>Differenzierungsfokus:</b> Konzentration auf ein Segment mit einem einzigartigen Produkt</li> </ul>	
<b>Wichtig:</b> Eine SStuck in the MiddlePositionierung zwischen den Strategien ist gefährlich, da das Unternehmen weder die Vorteile auf der Kostenseite richtig ausschöpfen kann, noch genügend gut positioniert ist, um die Vorteile auf der Differenzierungsseite zu nutzen.	

<b>Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff</b>	
<b>Produkt-Markt-Strategien (Ansoff)</b>	grundlegende Wachstumsstrategien:
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Marktdurchdringung (Penetration):</b> Ausschöpfen des bestehenden Marktes mit gegenwärtigen Produkten</li> <li><b>Marktentwicklung:</b> Erschliessung neuer Märkte mit gegenwärtigen Produkten</li> <li><b>Produktentwicklung:</b> Entwicklung neuer Produkte für gegenwärtige Märkte</li> <li><b>Diversifikation:</b> Entwicklung neuer Produkte für neue Märkte</li> </ul>	
<b>Stossrichtungen und Erfolgsaussichten nach Ansoff</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Bewahungsstrategie:</b> Marktdurchdringung (Erfolgsaussicht ca. 75%)</li> <li><b>Entwicklungsstrategie:</b> Marktentwicklung (Erfolgsaussicht ca. 45%) oder Produktentwicklung (Erfolgsaussicht ca. 35%)</li> <li><b>Ausbruchstrategie:</b> Diversifikation, entweder durch organisches Wachstum (Erfolgsaussicht ca. 25%) oder akquisitorisches Wachstum (Erfolgsaussicht ca. 35%)</li> </ul>	

<b>Praxisbeispiele</b>	
<b>Beispiel: Marktdurchdringung</b>	<b>Beispiel: Marktentwicklung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensivere Nutzung durch bestehende Kunden fördern</li> <li>Gewinnung von Kunden der Konkurrenz</li> <li>Gewinnung bisheriger Nicht-Verwender</li> <li>Preissenkungen oder verstärkte Werbung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erschliessung neuer Regionen oder Länder</li> <li>Erschliessung neuer Marktsegmente</li> <li>Neue Vertriebskanäle nutzen</li> </ul>
<b>Beispiel: Produktentwicklung</b>	<b>Beispiel: Diversifikation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktinnovation: Entwicklung echter Neuheiten</li> <li>Produktoptimierung: Verbesserung bestehender Produkte</li> <li>Sortimentserweiterung: Ergänzung des bestehenden Sortiments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horizontale Diversifikation: Erweiterung des Produktprogramms um verwandte Produkte</li> <li>Vertikale Diversifikation: Erweiterung der Wertschöpfungskette (vor- oder nachgelagerte Stufen)</li> <li>Laterale Diversifikation: Einstieg in völlig neue Geschäftsfelder</li> </ul>

<b>Marketing</b>	
<b>Marketing</b>	Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnis- und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erstellen, anbieten und miteinander austauschen (nach Philip Kotler). Nach Heribert Meffert bedeutet Marketing die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten mit dem Ziel der dauerhaften Befriedigung der Kundenbedürfnisse zur Verwirklichung der Unternehmensziele.
<b>Marketing im St. Galler Management-Modell</b>	Marketing ist im St. Galler Management-Modell vorwiegend als Geschäftsprozess verortet. Marketing befasst sich mit der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle von Marktaktivitäten.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Langfristigen Ausrichtung (strategisches Marketing)</li> <li>Kurzfristigen Umsetzung (operatives Marketing)</li> </ul>

<b>Marktanalyse und Marketing-Mix</b>	
<b>Marktanalyse</b>	dient der systematischen Erfassung und Auswertung von Informationen über Märkte und bildet die Grundlage für fundierte Marketingentscheidungen. Sie umfasst:
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Marktforschung:</b> Qualitative und quantitative Erhebung von Marktdaten</li> <li><b>Marktsegmentierung:</b> Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Teilmärkte</li> <li><b>Positionierung:</b> Ausrichtung des Angebots, um sich von der Konkurrenz abzugrenzen</li> </ul>	

<b>Absatzmärkte</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>B-to-B</b> (Business-to-Business): Vermarktung von Unternehmen zu anderen Unternehmen (z.B. Produktionsmaschinen)</li> <li><b>B-to-C</b> (Business-to-Customer): Vermarktung von einem Unternehmen zu Privathaushalten (z.B. Konsumgüter)</li> <li><b>C-to-C</b> (Customer-to-Customer): Vermarktung von Privathaushalt zu anderen Privathaushalt (z.B. Privatverkauf)</li> </ul>	

<b>Marktforschung</b>	dient der systematischen Sammlung, Analyse und Interpretation von Daten über Märkte.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Quantitative Marktforschung:</b> Ermittlung von Marktdaten und -grössen</li> <li><b>Qualitative Marktforschung:</b> Ermittlung und Verständnis von Kundenbedürfnissen</li> </ul>	
Datenerhebungsmethoden:	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Desk Research</b> (Sekundärforschung): Nutzung bereits vorhandener Informationen (wissenschaftliche Publikationen, Unternehmensinformationen, Brancheninformationen, öffentliche Informationen)</li> <li><b>Field Research</b> (Primärforschung): Erhebung neuer Informationen durch Befragungen, Beobachtungen, Tests/Experimente</li> </ul>	

<b>Marktgrössen</b>	Wichtige Kennzahlen zur Beschreibung von Märkten:
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Marktpotenzial:</b> Maximale Aufnahmefähigkeit eines Marktes für ein Produkt bei optimalen Bedingungen</li> <li><b>Marktvolumen:</b> Tatsächlich realisierter Absatz aller Anbieter in einem Markt</li> <li><b>Marktanteil:</b> Anteil eines Unternehmens am Marktvolumen</li> <li><b>Marktkapazität:</b> Nachfragemenge, die ein Markt maximal aufnehmen kann</li> </ul>	

<b>Marktsegmentierung</b>	Aufteilung eines Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen nach bestimmten Kriterien. (Meffert Segmentierungskriterien)
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Geographische Kriterien:</b> Region, Stadt/Land, Klimazone, etc.</li> <li><b>Demographische Kriterien:</b> Alter, Geschlecht, Familienstand, Einkommen, etc.</li> <li><b>Psychographische Kriterien:</b> Lebensstil, Persönlichkeit, Werte, etc.</li> <li><b>Verhaltensorientierte Kriterien:</b> Kaufverhalten, Mediennutzung, Produkt-/Markennutzung, etc.</li> </ul>	

<b>Positionierung</b>	Ausrichtung des Angebots auf Bedürfnisse der Zielgruppe und Abgrenzung von Wettbewerbern.
Eine Erfolgreiche Positionierung: Definiert ein klares Nutzenversprechen, grenzt sich deutlich vom Wettbewerb ab, ist langfristig ausgerichtet und konsistent, orientiert sich an Bedürfnissen der Zielgruppe.	

<b>Marketing-Mix (4P)</b>	
<b>Marketing-Mix (4P)</b>	Hauptaufgaben Marketing
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Product (Produkt):</b> Produktgestaltung, Qualität, Design, Verpackung, Marke</li> <li><b>Price (Preis):</b> Preispolitik, Rabatte, Zahlungsbedingungen</li> <li><b>Place (Distribution):</b> Vertriebswege, Standorte, Logistik</li> <li><b>Promotion (Kommunikation):</b> Werbung, PR, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf</li> </ul>	
Der Marketing-Mix wurde später erweitert zu 7P (zusätzlich: People, Process, Physical Evidence) für Dienstleistungen und 4C (Consumer, Cost, Convenience, Communication) für die Kundenperspektive.	
<b>Harmonischer Marketing-Mix</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Sinnvolle Kombination der Marketinginstrumente:</b> Die 4P müssen aufeinander abgestimmt sein und sich gegenseitig ergänzen</li> <li><b>Permanente Marktorientierung:</b> Kontinuierliche Anpassung an Kundenbedürfnisse und Marktveränderungen</li> <li><b>Klare Prioritäten:</b> Fokussierung auf die wirkungsvollsten Instrumente im jeweiligen Kontext</li> </ul>	

**Produktpolitik** Entscheidungen, die sich auf die Gestaltung des Leistungsangebots eines Unternehmens beziehen. Der Wert eines Produktes definiert sich über den Nutzen, den es dem Kunden stiftet:

- **Kernprodukt:** Grundnutzen des Produkts
- **Formales Produkt:** Qualität, Design, Verpackung
- **Erweitertes Produkt:** Zusatzleistungen: Service, Garantie
- **Generisches Produktkonzept:** Emotionale und symbolische Aspekte

**Preispolitik** Entscheidungen zur Bestimmung und Durchsetzung von Preisen für Produkte und Dienstleistungen.

- Festlegung der Preispositionierung im Markt
- Bestimmung des Preisniveaus
- Ausgestaltung der Preisstruktur
- Anpassung an dynamische Wettbewerbssituationen

**Preisfestsetzung**

- **Kostenorientierte Preise:** Bestimmung der Preisuntergrenze basierend auf Kosten
- **Nachfrageorientierte Preise:** Berücksichtigung der Reaktion der Nachfrager auf Preisveränderungen (Preiselastizität)
- **Wettbewerbsorientierte Preise:** Orientierung an den Preisen der Konkurrenz

**Preisstrategie**

- **Skimming (Abschöpfungsstrategie):** Hohe Einführungspreise, die im Zeitverlauf gesenkt werden
- **Penetration (Durchdringungsstrategie):** Niedrige Einführungspreise zur schnellen Marktdurchdringung
- **Psychologische Preissetzung:** z.B. 9,99 EUR statt 10 EUR
- **Freemium:** Basisversion kostenlos, Premium-Funktionen kostenpflichtig

**Distributionspolitik** Aktivitäten, die dazu dienen, Produkte vom Hersteller zum Endkunden zu bringen.

- Überbrückung von räumlichen Distanzen (Transport)
- Überbrückung von zeitlichen Distanzen (Lagerung)
- Herstellung von Kontakten zw. Anbieter/Nachfrager
- Anpassung des Angebots an Kundenbedürfnisse

**Distributionsorgane**

- **Unternehmensintern:** Eigene Verkaufsabteilung, eigene Filialen, Verkaufsniederlassungen
- **Unternehmensextern:** Großhandel, Einzelhandel, Handelsvertreter, Online-Marktplätze

**Erstellung eines Marketing-Mix Marktanalyse durchführen**

- Zielgruppenanalyse: Wer sind die potenziellen Kunden?
- Wettbewerbsanalyse: Wer sind die Hauptkonkurrenten und wie positionieren sie sich?
- Marktpotenzialanalyse: Wie gross ist der relevante Markt?

**Produktpolitik gestalten**

- Produkteigenschaften definieren (Qualität, Funktionalität, Design)
- Verpackung und Markenkonzept entwickeln
- Service- und Garantieleistungen festlegen

**Preispolitik festlegen**

- Preisstrategie wählen (Skimming oder Penetration)
- Preispositionierung im Wettbewerbsumfeld definieren
- Rabatt- und Zahlungsbedingungen bestimmen

**Verpackung**

- **Schutzfunktion:** Schutz des Produkts vor Beschädigung
- **Informationsfunktion:** Angaben zu Produkt, Anwendung, Inhaltsstoffen
- **Werbefunktion:** Verkaufsförderung am Point of Sale
- **Convenience-Funktion:** Handhabung, Transport, Lagerfähigkeit
- **Ökologische Funktion:** Umweltverträglichkeit, Recyclingfähigkeit

**Break-Even-Analyse** Bewertungsmodell zur Ermittlung der Absatzmenge, die erforderlich ist, um die Gewinnschwelle (Break-Even-Point) zu erreichen. Am Break-Even-Point entsprechen die Umsatzerlöse genau den Gesamtkosten:

Break-Even-Menge =

Fixkosten

Deckungsbeitrag pro Stück

**Preisdifferenzierung**

- **Zeitliche Preisdifferenzierung:** Tag- und Nachtтарif, Saisonpreise
- **Räumliche Preisdifferenzierung:** In- und Auslandspreise
- **Preisdifferenzierung nach Käuferschichten:** Studententarife, Verbilligungen für bestimmte Gruppen
- **Preisdifferenzierung nach Abnahmemenge:** Mengenrabatte, Treueprämien

**Preiselastizität** Die Preiselastizität gibt an, wie die Nachfragemenge nach einem Gut auf Preisänderungen reagiert:

- **Preiselastische Nachfrage:** Nachfrage sinkt überproportional mit steigendem Preis
- **Preisunelastische Nachfrage:** Nachfrage sinkt unterproportional mit steigendem Preis
- **Inverse Nachfrage:** Nachfrage steigt mit steigendem Preis (bei Luxusgütern)

**Absatzwege** Je nach Anzahl der Zwischenstufen:

- **Direkter Absatz:** Hersteller verkauft direkt an Endkunden (z.B. über eigene Filialen, Internet)  
Eignet sich bei Erklärungsbedürftigen Produkten, Serviceleistungen, hohen Auftragsgrößen und überschaubarer Kundenanzahl.
- **Indirekter Absatz:** Hersteller nutzt Absatzmittler (z.B. Großhandel, Einzelhandel)  
Eignet sich bei Standardprodukten, niedrigen Auftragsgrößen, hoher Kundenanzahl und breiter geografischer Streuung.

**Distributionspolitik gestalten**

- Absatzwege festlegen (direkt oder indirekt)
- Vertriebspartner auswählen
- Logistikkonzept entwickeln

**Kommunikationspolitik planen**

- Kommunikationsziele definieren
- Geeignete Kommunikationsinstrumente auswählen
- Werbebudget festlegen und verteilen

**Abstimmung und Integration**

- Sicherstellung der Konsistenz zwischen den 4P
- Überprüfung der Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie
- Kontinuierliche Anpassung an Marktveränderungen

**Kommunikationspolitik** (Promotion) Die Kommunikationspolitik umfasst alle Maßnahmen zur Kommunikation zwischen Unternehmen und deren Zielgruppen. Ziel ist es, Aufmerksamkeit zu erregen, Interesse zu wecken, Wünsche zu erzeugen und Handlungen auszulösen (AIDA-Prinzip: Attention, Interest, Desire, Action).

**Kommunikationsinstrumente**

- **Werbung:** Bezahlte, unpersönliche Präsentation von Ideen, Gütern oder Dienstleistungen
- **Verkaufsförderung (Sales Promotion):** Kurzfristige Aktionen zur Absatzsteigerung
- **Public Relations (PR):** Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit
- **Persönlicher Verkauf:** Direkte Kommunikation mit potenziellen Käufern
- **Direkt-Marketing:** Direkte Ansprache ausgewählter Kunden
- **Sponsoring:** Bereitstellung von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen für einen Gesponserten
- **Messen und Ausstellungen:** Präsentation von Produkten oder Dienstleistungen
- **Social Media Marketing:** Kommunikation über soziale Netzwerke
- **Influencer Marketing:** Kooperation mit einflussreichen Personen in sozialen Medien

**Markenführung**

**Marke** Eine Marke ist ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zwecke der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters und zu ihrer Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten. Marken erzeugen Assoziationen und Erwartungen bei den Konsumenten.

**Signalfunktion von Marken** für Kunden

- **Qualität:** Verlässliche Qualitätserwartung
- **Preis:** Preiserwartung und Wertempfinden
- **Funktionalität:** Erwartete Leistungsmerkmale
- **Emotionen:** Gefühlswelt und Erlebnis

Dies führt beim Kunden zu Informationseffizienz, reduzierten Risiken und schafft einen ideellen/emotionalen Nutzen.

**Markenwert (Brand Equity)** Der Markenwert bezeichnet den finanziellen Wert einer Marke, der über den rein materiellen Wert der Produkte hinausgeht.

- **Markenbekanntheit:** Grad der Bekanntheit bei der Zielgruppe
- **Markenimage:** Wahrnehmung und Assoziationen mit der Marke
- **Markenloyalität:** Bindung der Kunden an die Marke
- **Markenassets:** Rechtlicher Schutz, Exklusivität, etc.

Der Markenwert ist wichtig für:

- Unternehmensbewertung bei Übernahmen und Fusionen
- Bewertung des immateriellen Vermögens als Teil des Unternehmenswerts
- Strategische Entscheidungen in der Markenführung

**Customer Relationship Management (CRM)**

**Customer Relationship Management** systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse. Der Fokus liegt auf Kundenzufriedenheit und langfristigen Kundenbeziehungen durch:

- **Kundengewinnung:** Akquisition neuer Kunden
- **Kundenbindung:** Erhalt und Ausbau bestehender Kundenbeziehungen

Kundenbindung ist deutlich kosteneffizienter als Kundengewinnung: Die Neugewinnung eines Kunden kostet etwa fünfmal so viel wie die Bindung eines bestehenden Kunden.

**Zusammenhang zwischen CRM und Markenführung** Das Schaffen einer starken Marke, insbesondere das Aufrechterhalten von positiven Emotionen beim Kunden, ist ein starker Kundenbindungsmechanismus. Konsequentes CRM führt zu starken Marken und umgekehrt unterstützen starke Marken die Kundenbindung.

**AIDA-Formel** Wirkungsstufen von Werbung:

- **Attention:** Aufmerksamkeit erregen
- **Interest:** Interesse wecken
- **Desire:** Wunsch erzeugen
- **Action:** Handlung auslösen

**Werbekonzept**

- **Werbbeobjekt:** Wofür soll die Werbung konzipiert sein?
- **Werbesubjekt:** Welche Zielgruppe?
- **Wirkungsziele:** Welche Werbeziele?
- **Werbebotschaft:** Welche Botschaft?
- **Werbemittel:** Welches Werbemittel?
- **Werbeperiode:** Wie lange?
- **Werbebudget:** Wie hoch?

**Werbetechniken**

- **Lifestyle-Technik:** Lebensstil, der zum Produkt passt
- **Slice-of-Life-Technik:** Alltagssituationen
- **Dreamworld-Technik:** Träume und Fantasien des Käufers
- **Stimmungs- und Gefühlsbilder:** bestimmte Stimmung
- **Persönlichkeit als Symbolfigur:** Produktpersonifizierung
- **Technische Kompetenz:** erklärungsbedürftige Pr.
- **Wissenschaftlicher Nachweis:** Belege durch Studien
- **Testimonial-Werbung:** Sympathie Bonus



Aufgaben der Kundenbindung

- **Systematische Betreuung:** Regelmäßige Kontaktpflege und Beratung
- **Beschwerdemanagement:** Professioneller Umgang mit Kundenbeschwerden
- **After-Sales-Services:** Kundenbetreuung nach dem Kauf (Wartung, Support)
- **Cross-Selling:** Angebot ergänzender Produkte/Dienstleistungen
- **Up-Selling:** Angebot höherwertiger Produkte/Dienstleistungen
- **Kundenclubs und -karten:** Schaffung exklusiver Kundenvorteile

Instrumente des CRM Customer Relationship Managements

- **Kundendatenbank:** Systematische Erfassung und Analyse von Kundendaten
- **Kundensegmentierung:** Einteilung von Kunden nach relevanten Kriterien
- **Kundenlebenszyklus-Management:** Anpassung der Maßnahmen
- **Beschwerdemanagement:** Systematische Bearbeitung Kundenreklamationen
- **Kundenzufriedenheits-Messung:** Regelmäßige Erhebung Kundenzufriedenheit
- **Loyalitätsprogramme:** Belohnung treue Kund. (Bonusprogramme, Rabatte)
- **Personalisierte Kommunikation:** Individuell angepasste Kundenansprache

Kundenpotenzial ausbauen Ziel des CRM

- **Ausbau der Beziehungsintensität:** Steigerung der Kauffrequenz
- **Ausbau des Share of Wallet:** Erhöhung des Anteils am Kundenbudget
- **Cross-Selling-Potenzial:** Verkauf zusätzlicher Produkte/Dienstleistungen
- **Up-Selling-Potenzial:** Verkauf höherwertiger Produkte/Dienstleistungen
- **Reduktion der Abwanderungsrate:** Senkung der Kundenabwanderung
- **Weiterempfehlungen:** Gewinnung von Neukunden durch Bestandskunden

Entwicklung einer CRM-Strategie

<b>Ausgangssituation analysieren</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bestandskundendaten auswerten</li><li>• Kundensegmente identifizieren</li><li>• Kundenlebenszyklus analysieren</li><li>• Customer Journey erfassen</li></ul>	<b>Ressourcen planen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• CRM-System auswählen/anpassen</li><li>• Personalbedarf ermitteln</li><li>• Budget festlegen</li><li>• Prozesse definieren</li></ul>
<b>Ziele definieren</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kundengewinnungsziele festlegen</li><li>• Kundenbindungsziele definieren</li><li>• KPIs für CRM-Massnahmen</li><li>• Wirtschaftlichkeitsziele setzen</li></ul>	<b>Umsetzung steuern</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Massnahmen implementieren</li><li>• Mitarbeiter schulen</li><li>• Controlling-System einrichten</li><li>• Kontinuierliche Optimierung sicherstellen</li></ul>
<b>Massnahmen entwickeln:</b> Massnahmen zur Kundengewinnung und Kundenbindung, Kommunikationskonzept, Personalisierungsstrategie	

Finanzen I: Bilanz und Erfolgsrechnung

- Rechnungswesen** Systematische Erfassung, Überwachung und informatorische Auswertung aller quantifizierbaren Vorgänge eines Unternehmens.
- **Externes Rechnungswesen (Finanzbuchhaltung):** Für externe Adressaten wie Investoren, Banken, Staat
  - **Internes Rechnungswesen (Betriebsbuchhaltung):** Für interne Steuerung und Entscheidungsfindung

- Finanzbuchhaltung (FIBU)** Dokumentation aller Geschäftsvorfälle eines Unternehmens und bildet die Grundlage für den Jahresabschluss.
- **Bilanz:** Überblick über Vermögen und Kapital zu einem bestimmten Stichtag
  - **Erfolgsrechnung (GuV):** Darstellung von Aufwand und Ertrag während einer Periode
  - **Geldflussrechnung (Kapitalflussrechnung):** Darstellung der Veränderung der liquiden Mittel während einer Periode
  - **Anhang:** Ergänzende Informationen zum Jahresabschluss
- Hauptzweck: Gesetzliche Anforderungen erfüllen, Gewinn/Verlust ermitteln, Basis für Besteuerung

- Betriebsbuchhaltung (BEBU)** (auch Kostenrechnung) dient der internen Steuerung und Kontrolle.
- **Kostenartenrechnung:** Welche Kosten in welcher Höhe sind angefallen?
  - **Kostenstellenrechnung:** Wo sind Kosten angefallen?
  - **Kostenträgerrechnung:** Wofür sind Kosten angefallen?
  - **Erfolgsrechnung:** Welche Erträge und Aufwendungen sind entstanden?
- Hauptzweck: Interne Steuerung, Kalkulation, Preisgestaltung, Entscheidungsgrundlage für Management

Bilanz

**Bilanz** Gegenüberstellung von Aktiven (Vermögen/Mittelverwendung) und Passiven (Schulden/Mittelherkunft) zum Bilanzstichtag. Sie ist eine Momentaufnahme der Vermögens- und Kapitallage des Unternehmens.  
Für die Bilanz gilt stets: Summe Aktiven = Summe Passiven

- Aktiven (Vermögen)** Die Aktivseite der Bilanz zeigt, worin das Vermögen des Unternehmens gebunden ist. Sie wird nach dem Liquiditätsprinzip (Verfügbarkeit) gegliedert:
- **Umlaufvermögen:** Vermögenswerte, die kurzfristig (innerhalb eines Jahres) umgeschlagen oder verbraucht werden
    - Flüssige Mittel (Kasse, Bank, Post)
    - Wertschriften (als Liquiditätsreserve)
    - Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (Debitoren)
    - Vorräte (Waren, Rohstoffe, Fertigprodukte)
    - Aktive Rechnungsabgrenzungen
  - **Anlagevermögen:** Vermögenswerte, die langfristig (über ein Jahr hinaus) im Unternehmen verbleiben
    - Finanzanlagen (langfristige Wertschriften, Beteiligungen)
    - Sachanlagen (Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Einrichtungen)
    - Immaterielle Anlagen (Patente, Lizenzen, Goodwill)

- Passiven (Kapital)** Die Passivseite der Bilanz zeigt, wie das Vermögen des Unternehmens finanziert ist. Sie wird nach dem Fälligkeitsprinzip (Fristigkeit) gegliedert:
- Fremdkapital:** Kapital, das Unternehmen von Dritten zur Verfügung gestellt wird
- Kurzfristiges Fremdkapital (Fälligkeit bis ein Jahr)
    - Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Kreditoren)
    - Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten (Bankkredite)
    - Kundenanzahlungen
    - Passive Rechnungsabgrenzungen
  - Langfristiges Fremdkapital (Fälligkeit über ein Jahr)
    - Langfristige Finanzverbindlichkeiten (Darlehen, Anleihen)
    - Hypotheken
    - Rückstellungen
- Eigenkapital:** Vom Eigentümer eingebrachtes Kapital und thesaurierte Gewinne
- Grund-/Aktienkapital
  - Reserven (gesetzliche und freie Reserven)
  - Gewinnvortrag / Bilanzverlust
  - Jahresgewinn / Jahresverlust
- Für das Eigenkapital gilt: Eigenkapital = Summe Aktiven - Fremdkapital

- Funktion der Bilanz**
- **Dokumentationsfunktion:** Darstellung der finanziellen Lage des Unternehmens
  - **Informationsfunktion:** Information der internen und externen Adressaten
  - **Rechenschaftsfunktion:** Rechenschaftslegung gegenüber Eigentümern und Gläubigern
  - **Grundlage für Erfolgsermittlung:** Basis für die Berechnung des periodischen Erfolgs
  - **Grundlage für Finanzanalyse:** Basis für Berechnung von Finanzkennzahlen

Erfolgsrechnung

**Erfolgsrechnung** (auch Gewinn- und Verlustrechnung, GuV) stellt den während einer Periode angefallenen Aufwand eines Unternehmens den Erträgen gegenüber. Daraus resultiert der Gewinn oder Verlust einer bestimmten Periode.  
Grundformel: Ertrag - Aufwand = Gewinn/Verlust

- Aufwand und Ertrag**
- Aufwand:** Wertmässiger Verbrauch von Gütern und Dienstleistungen in einer Periode
- Betriebsaufwand (z.B. Materialaufwand, Personalaufwand, Abschreibungen)
  - Betriebsfremder Aufwand (z.B. Finanzaufwand)
  - Ausserordentlicher Aufwand
- Ertrag:** Wertmässige Zunahme durch betriebliche Leistungen in einer Periode
- Betriebsertrag (z.B. Umsatzerlöse, Eigenleistungen)
  - Betriebsfremder Ertrag (z.B. Finanzertrag)
  - Ausserordentlicher Ertrag

- Gewinngrössen** In der Erfolgsrechnung:
- **Bruttogewinn (Gross Profit):** Umsatzerlöse - Warenaufwand/Herstellkosten
  - **EBITDA** (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization): Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen
  - **EBIT** (Earnings Before Interest and Taxes): Gewinn vor Zinsen und Steuern
  - **EBT** (Earnings Before Taxes): Gewinn vor Steuern
  - **Reingewinn/Nettogewinn/EAT** (Earnings After Taxes): Gewinn nach Steuern

- Bilanz erstellen**
- Vermögenswerte erfassen**
- Flüssige Mittel (Kasse, Bank, Post) identifizieren
  - Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ermitteln
  - Warenvorräte und andere Vorräte bewerten
  - Sachanlagen (Maschinen, Fahrzeuge, Gebäude) erfassen
  - Finanzanlagen und immaterielle Anlagen einbeziehen
- Kapitalstruktur ermitteln**
- Kurzfristige Verbindlichkeiten (Kreditoren, kurzfristige Bankschulden) erfassen
  - Langfristige Verbindlichkeiten (Darlehen, Hypotheken) identifizieren
  - Eigenkapital (Grund-/Aktienkapital, Reserven) bestimmen
  - Jahresgewinn/-verlust übertragen
- Bilanz strukturieren**
- Aktivseite nach Liquiditätsprinzip gliedern (Umlauf- vor Anlagevermögen)
  - Passivseite nach Fälligkeitsprinzip gliedern (kurz-/langfristiges FK, EK)
  - Bilanzsumme berechnen und Bilanzgleichung prüfen (Aktiven = Passiven)

- Erfolgsrechnung erstellen**
- Erträge erfassen**
- Umsatzerlöse aus Verkäufen von Produkten/Dienstleistungen ermitteln
  - Andere betriebliche Erträge erfassen
  - Finanzerträge (Zinsen, Dividenden) berücksichtigen
  - Ausserordentliche Erträge einbeziehen
- Aufwendungen ermitteln**
- Materialaufwand/Warenaufwand berechnen
  - Personalaufwand erfassen
  - Sonstigen betrieblichen Aufwand berücksichtigen
  - Abschreibungen einbeziehen
  - Finanzaufwand (Zinsen) berücksichtigen
  - Steuern berechnen
- Erfolgsrechnung strukturieren**
- Bruttogewinn berechnen (Umsatzerlöse - Materialaufwand)
  - EBITDA ermitteln (Bruttogewinn - Personalaufwand - sonstiger betrieblicher Aufwand)
  - EBIT berechnen (EBITDA - Abschreibungen)
  - EBT ermitteln (EBIT +/- Finanzergebnis)
  - Reingewinn/Nettogewinn berechnen (EBT - Steuern)

Finanzen II: Cashflow und Kennzahlen

Geldflussrechnung (Cashflow-Rechnung)

**Geldflussrechnung** (auch Kapitalflussrechnung oder Cashflow-Rechnung) vermittelt den Anspruchsgruppen ein Bild über die Fähigkeit eines Unternehmens, Zahlungsmittel zu erwirtschaften, und gibt Auskunft über den Zahlungsmittelbedarf eines Unternehmens. Sie ergänzt die Bilanz und Erfolgsrechnung und zeigt die realen Geldflüsse einer Periode.

- Bestandteile der Geldflussrechnung**
- **Geldfluss (Cashflow) aus Betriebstätigkeit (Operating Cashflow, OCF):** Zahlungsmittelzu- und -abflüsse aus der laufenden Geschäftstätigkeit (z.B. Zahlungen von Kunden, Zahlungen an Lieferanten und Mitarbeiter)
  - **Geldfluss (Cashflow) aus Investitionstätigkeit (Investing Cashflow, ICF):** Zahlungsmittelzu- und -abflüsse aus der Investitionstätigkeit (z.B. Kauf/Verkauf von Sachanlagen, Finanzanlagen)
  - **Geldfluss (Cashflow) aus Finanzierungstätigkeit (Financing Cashflow, FCF):** Zahlungsmittelzu- und -abflüsse aus der Finanzierungstätigkeit (z.B. Aufnahme/Rückzahlung von Krediten, Dividendenzahlungen)

**Cashflow-Schemata** charakterisieren finanzielle Situation Unternehmen:

**Normalfall (gesunde Unternehmung):**

- OCF positiv: Das Unternehmen erwirtschaftet Geld aus operativen Tätigkeit
- ICF negativ: Das Unternehmen investiert
- FCF negativ: zahlt Schulden zurück oder schüttet Dividenden aus

**Expandierende Firma (Wachstumsstrategie):**

- OCF positiv: Das Unternehmen erwirtschaftet Geld aus operativen Tätigkeit
- ICF stark negativ: Das Unternehmen tätigt umfangreiche Investitionen
- FCF positiv: Das Unternehmen nimmt zusätzliche Finanzierungsmittel auf, da der operative Cashflow für die Investitionen nicht ausreicht

**Erfolgreiche Firma mit wenig Investitionsmöglichkeiten:**

- OCF stark positiv: erwirtschaftet viel Geld aus operativen Tätigkeit
- ICF leicht negativ oder neutral: tätigt nur Ersatzinvestitionen
- FCF stark negativ: zahlt hohe Dividenden und/oder kauft eigene Aktien zurück

**Startup oder Firma mit existenziellen Problemen:**

- OCF negativ: verbrennt Geld in operativen Tätigkeit (Cash Loss)
- ICF negativ: Das Unternehmen muss trotzdem investieren
- FCF positiv: braucht zusätzliche Finanzierungsmittel, um zu überleben

Unternehmensfinanzierung und Finanzkennzahlen

**Hauptformen der Unternehmensfinanzierung**

**Innenfinanzierung:** Finanzierung aus dem Unternehmen selbst

- Selbstfinanzierung durch einbehaltene Gewinne
- Finanzierung aus Abschreibungen
- Finanzierung durch Umschichtung von Vermögensteilen

**Aussenfinanzierung:** Finanzierung von ausserhalb des Unternehmens

- Eigenfinanzierung (z.B. Kapitalerhöhung, Aufnahme neuer Gesellschafter)
- Fremdfinanzierung (z.B. Bankkredit, Anleihen, Lieferantenkredit)

**Rolle des CFO und Finanzziele** Der Chief Financial Officer (CFO) ist für das Management des Finanzdreiecks verantwortlich:

- **Liquidität:** Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit
- **Rentabilität:** Erzielen einer angemessenen Rendite
- **Sicherheit:** Gewährleistung einer stabilen Finanzstruktur

Diese drei Bereiche stehen in einem Zielkonflikt zueinander. Der CFO ist dafür verantwortlich, die drei Bereiche in Einklang mit der Unternehmensstrategie zu bringen und so zu gestalten, dass die unternehmerischen Ziele erreicht werden können.

**Liquiditätskennzahlen** zeigen die Fähigkeit eines Unternehmens, seinen kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen:

- **Liquiditätsgrad I (Cash Ratio):**  $\frac{\text{Flüssige Mittel}}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100\%$   
Richtwert:  $\geq 20 - 30\%$
- **Liquiditätsgrad II (Quick Ratio):**  $\frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{Forderungen}}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100\%$   
Richtwert:  $\geq 100 - 120\%$
- **Liquiditätsgrad III (Current Ratio):**  $\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100\%$   
Richtwert:  $\geq 150 - 200\%$

**Sicherheitskennzahlen** geben Auskunft über die Kapitalstruktur und die finanzielle Stabilität eines Unternehmens: (Richtwerte abhängig von Branche)

- **Eigenkapitalquote:**  $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100\%$  (Richtwert:  $\geq 30\%$ )
- **Fremdkapitalquote:**  $\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100\%$  (Richtwert:  $\leq 70\%$ )
- **Verschuldungsgrad:**  $\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} \times 100\%$  (Richtwert:  $\leq 200\%$ )

**Rentabilitätskennzahlen** messen die Profitabilität eines Unternehmens:

- **Eigenkapitalrentabilität (Return on Equity, ROE):**  $\frac{\text{Jahresgewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100\%$   
– Richtwert:  $> 8 - 10\%$  (abhängig von Branche und Risikoprämie)
- **Gesamtkapitalrentabilität (Return on Assets, ROA):**  $\frac{\text{Jahresgewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100\%$   
– Richtwert:  $> 6 - 8\%$  (abhängig von Branche)
- **Umsatzrentabilität (Return on Sales, ROS):**  $\frac{\text{Jahresgewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100\%$   
– Richtwert: 2-5% im Handel, 5-10% in der Industrie

**Leverage-Effekt** (Hebelwirkung) beschreibt die Auswirkung des Fremdkapitals auf die Eigenkapitalrentabilität:

- Solange die Gesamtkapitalrentabilität höher ist als der Fremdkapitalzinssatz, erhöht Fremdkapital die Eigenkapitalrentabilität (positiver Leverage-Effekt).
- Wenn die Gesamtkapitalrentabilität niedriger ist als der Fremdkapitalzinssatz, senkt Fremdkapital die Eigenkapitalrentabilität (negativer Leverage-Effekt).

Formel:  $ROE = ROA + (ROA - i) \times \text{Verschuldungsgrad}$

- $ROE$  = Eigenkapitalrentabilität,  $ROA$  = Gesamtkapitalrentabilität
- $i$  = Fremdkapitalzinssatz

**Finanzanalyse durchführen**

**Datengrundlage aufbereiten**

- Bilanz, Erfolgsrechnung und Geldflussrechnung beschaffen
- Daten auf Vollständigkeit und Richtigkeit prüfen
- Bilanzpositionen ggf. bereinigen (z.B. stille Reserven auflösen)
- Zahlen in ein einheitliches Format bringen

**Kennzahlen berechnen**

- Liquiditätskennzahlen ermitteln (Liquiditätsgrade I, II und III)
- Sicherheitskennzahlen berechnen (Eigenkapitalquote, Fremdkapitalquote, Verschuldungsgrad)
- Rentabilitätskennzahlen bestimmen (ROE, ROA, ROS)
- Weitere branchenspezifische Kennzahlen berechnen

**Analyse und Interpretation**

- Kennzahlen mit Richtwerten vergleichen
- Zeitliche Entwicklung der Kennzahlen analysieren (Trend)
- Branchenvergleich durchführen (Benchmarking)
- Zusammenhänge zwischen den Kennzahlen erkennen
- Stärken und Schwächen identifizieren

**Massnahmen ableiten**

- Handlungsbedarf in den Bereichen Liquidität, Sicherheit und Rentabilität
- Konkrete Massnahmen zur Verbesserung der Finanzsituation formulieren
- Prioritäten setzen und Zeithorizont festlegen
- Verantwortlichkeiten für die Umsetzung definieren

Kalkulation

**Kalkulation** Berechnung der Kosten und Preise von Produkten oder Dienstleistungen. Sie dient der Preisfindung und Preisbeurteilung und ist eine wichtige Grundlage für die Offertenerstellung. Die Hauptaufgaben der Kalkulation sind: Ermittlung der Selbstkosten (Totalkosten), Preisfindung, Preisbeurteilung und Offertenerstellung.

**Arten der Kalkulation**

- Nach dem Zeitpunkt:
  - **Vorkalkulation:** Vor der Produktion (für Angebote)
  - **Nachkalkulation:** Nach der Produktion (zur Kontrolle)
- Nach dem Umfang:
  - **Vollkostenkalkulation:** Berücksichtigung aller Kosten (fixe und variable)
  - **Teilkostenkalkulation:** Nur Berücksichtigung der variablen Kosten
- Nach der Branche:
  - **Industriekalkulation:** Für produzierende Unternehmen
  - **Handelskalkulation:** Für Handelsunternehmen
  - **Dienstleistungskalkulation:** Für Dienstleistungsunternehmen

**Zuschlagskalkulation** aus BAB abgeleitet

- **Materialgemeinkosten-Zuschlagssatz (MGK):**  
$$\frac{\text{Materialgemeinkosten}}{\text{Materialeinzelkosten}} \times 100\%$$
- **Fertigungsgemeinkosten-Zuschlagssatz (FGK):**  
$$\frac{\text{Fertigungsgemeinkosten}}{\text{Fertigungslöhne}} \times 100\%$$
- **Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten-Zuschlagssatz (VVGK):**  
$$\frac{\text{Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten}}{\text{Herstellkosten}} \times 100\%$$

Kalkulation im Industriebetrieb

Kalkulationsschema im Industriebetrieb

**Zuschlagskalkulation:**

- Einzelmateriale
- + Materialgemeinkosten (MGK)
- = Materialkosten
- + Einzellöhne
- + Fertigungsgemeinkosten (FGK)
- = Fertigungskosten
- = Herstellkosten (Materialkosten + Fertigungskosten)
- + Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten (VVGK)
- = Selbstkosten
- + Gewinnzuschlag
- = Nettoverkaufspreis (exkl. MwSt.)

Bei Bedarf kann Nettoverkaufspreis um weitere Elemente erweitert werden:

- + Verkaufssonderkosten
- = Nettobarverkaufspreis
- + Skonto
- = Nettokreditverkaufspreis
- + Rabatt
- = Bruttokreditverkaufspreis (= Offerten-Preis)
- + MwSt.
- = Bruttokreditverkaufspreis (inkl. MwSt.)

Kalkulation im Handelsbetrieb

**Handelskalkulation** Verfahren zur Preisbestimmung im Handelsunternehmen. Im Gegensatz zum Industriebetrieb findet hier keine Produktion statt, sondern es werden fertige Waren eingekauft und weiterverkauft. Die Handelskalkulation besteht aus drei Teilen:

- **Einkaufskalkulation:** Berechnung des Einstandspreises
- **Betriebsinterne Kalkulation:** Berechnung des Nettoverkaufspreises
- **Verkaufskalkulation:** Berechnung des Bruttoverkaufspreises

Diese drei Teile zusammen werden als Gesamtkalkulation bezeichnet.

**Einkaufskalkulation** Ermittlung des Einstandspreises (Wareneinkaufspreis). Das Schema sieht wie folgt aus:

- Listeneinkaufspreis (Katalogpreis des Lieferanten)
- - Lieferantenrabatt
- = Zieleinkaufspreis
- Lieferantenskonto
- = Bareinkaufspreis
- + Bezugskosten (Fracht, Zoll, Versicherung)
- = Einstandspreis (Bezugspreis)

**Betriebsinterne Kalkulation** Ermittlung des Nettoverkaufspreises. Das Schema sieht wie folgt aus:

- Einstandspreis
- + Handlungskosten (Personal, Miete, Verwaltung, etc.)
- + Gewinnzuschlag
- = Nettoverkaufspreis (Nettoerlös)

**Verkaufskalkulation** Ermittlung des Bruttoverkaufspreises (Ladenpreis). Das Schema sieht wie folgt aus:

- Nettoverkaufspreis
- + Kundenskonto
- = Zielverkaufspreis
- + Kundenrabatt
- = Bruttoverkaufspreis (Ladenpreis, exkl. MwSt.)
- + MwSt.
- = Bruttoverkaufspreis (inkl. MwSt.)

## Absatz- und Produktionsplanung

- Materialwirtschaft** Verwaltung, Planung und Steuerung der Materialbewegungen innerhalb eines Unternehmens und zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt zuständig.
- **Technische Aufgabe:** Sicherstellung der Materialverfügbarkeit zur richtigen Zeit in der richtigen Menge und Qualität am richtigen Ort
  - **Wirtschaftliche Aufgabe:** Minimierung der Kosten für Beschaffung, Lagerung und Transport

### Bestandteile der Materialwirtschaft

- **Materialdisposition:** Planung des Materialbedarfs und der Beschaffungszeitpunkte
- **Einkauf/Beschaffung:** Beschaffung der benötigten Materialien zu optimalen Konditionen
- **Warenannahme:** Kontrolle der eingehenden Materialien
- **Lagerhaltung:** Lagern und Verwalten der Materialien
- **Materialbereitstellung:** Transport der Materialien zum Einsatzort
- **Entsorgung:** Verwertung und Entsorgung von Abfällen und Rückständen

## Beschaffungsprozesse

### Beschaffungsobjekte

- **Rohstoffe:** Hauptbestandteile des Produkts, die verarbeitet werden
- **Hilfsstoffe:** Nebenbestandteile des Produkts
- **Betriebsstoffe:** Materialien, die bei der Herstellung verbraucht werden, aber nicht ins Produkt eingehen (z.B. Schmiermittel, Reinigungsmittel)
- **Montageteile:** Vorproduzierte Komponenten, die in das Produkt eingebaut werden
- **Handelswaren:** Nicht für den Produktionsprozess bestimmte Güter, die unverändert weiterverkauft werden

### Beschaffungskonzepte

- **Order-to-Stock:** Materialbeschaffung auf Vorrat (Lagerhaltung)
- **Order-to-Make:** Materialbeschaffung nach Eingang eines Kundenauftrags
- **Just-in-Time (JIT):** Material wird genau zum Zeitpunkt des Bedarfs geliefert
- **Just-in-Sequence (JIS):** Weiterentwicklung des JIT, Material wird nicht nur zum richtigen Zeitpunkt, sondern auch in der richtigen Reihenfolge geliefert

**Insourcing und Outsourcing** Unternehmen stehen bei der Leistungserstellung vor der grundsätzlichen Entscheidung "Make or Buy":  
**Insourcing:** Verlagerung von zuvor im Markt bezogenen Leistungen in die eigene Wertschöpfung

- **Vorteile:** Reduktion von Lieferzeiten, Unabhängigkeit von Lieferanten, Aufrechterhaltung von Qualitätsstandards, Auslastung eigener Fertigungskapazitäten

**Outsourcing:** Verlagerung von Teilen der Wertschöpfung auf externe Lieferanten (langfristig)

- **Vorteile:** Minimierung der Fixkosten, flexibel planbare Beschaffungsmenge und Zeitspanne, Minimierung der Lagerkosten, Ausweichmöglichkeit bei Kapazitätsengpässen

**Make-or-Buy-Entscheidung** Minimierung der bei der Materialbereitstellung anfallenden Kosten.

- **Kostenfunktion "make":**  $K = \text{Variable Kosten pro Stück} + \text{Fixkosten}$
  - **Kostenfunktion "buy":**  $K = \text{Variable Kosten pro Stück}$
- Der Break-Even-Punkt (Entscheidungsgrenze) wird erreicht, wenn beide Kostenfunktionen gleich sind:

$$\text{make} \times x + \text{Fixkosten} = \text{buy} \times x \text{ und } x = \frac{\text{Fixkosten}}{\text{buy} - \text{make}}$$

Wenn die Produktionsmenge grösser als  $x$  ist, ist Eigenfertigung (make) günstiger, andernfalls Fremdbezug (buy).

## Lagerung und Kosten

### Kostenanfall in der Materialwirtschaft

- **Beschaffungskosten:** Kosten für die Beschaffung (Bestell-/Transportkosten)
- **Lagerkosten:** Kosten für die Lagerung
  - **Kapitalbindung:** Die eingelagerten Waren binden Geld, welches nicht für anderes (z.B. gewinnbringende Geldanlage) genutzt werden kann
  - **Lagerunterhaltungskosten:** Kosten für Lagerplatz, Bewachung, Temperierung, Wertverlust, Verderben, Lagerschäden, Diebstahl, Versicherung, etc.
- **Fehlmengekosten:** Kosten, die entstehen, wenn Material nicht rechtzeitig oder in unzureichender Menge zur Verfügung steht (Produktionsausfälle, Konventionalstrafen, Umsatzeinbussen)

### Magisches Dreieck der Materialwirtschaft

- **Lieferbereitschaft:** Soll möglichst hoch sein (aber: hohe Bestände binden Kapital)
- **Beschaffungskosten:** Sollen möglichst tief sein (aber: grössere Bestellmengen erhöhen die Lagerbestände)
- **Kapitalbindung:** Soll so tief wie möglich gehalten sein (aber: geringe Bestände erhöhen das Risiko von Lieferengpässen)

Mögliche Zielkonflikte:

- **Lieferbereitschaft vs. Kapitalbindung:** Hohe Lieferbereitschaft erfordert hohe Lagerbestände, was zu hoher Kapitalbindung führt
- **Beschaffungskosten vs. Kapitalbindung:** Niedrige Beschaffungskosten durch Mengenrabatte bei Grossbestellungen führen zu hohen Lagerbeständen und somit zu hoher Kapitalbindung

## Materialanalyse und -klassifikation

### Durchführung einer ABC-Analyse

#### Daten sammeln und aufbereiten

- Artikelnummern und Bezeichnungen aller Lagermaterialien erfassen
- Verbrauchsmengen der letzten Periode ermitteln
- Einstandspreise pro Einheit bestimmen
- Lagerwert jedes Artikels berechnen ( $\text{Menge} \times \text{Einstandspreis}$ )

#### Daten sortieren und klassifizieren

- Artikel nach Lagerwert absteigend sortieren
- Kumulierten Lagerwert und kumulierten prozentualen Anteil berechnen
- A-Artikel: Erste 10-20% der Artikel mit ca. 70-80% des Gesamtwerts
- B-Artikel: Nächste 30% der Artikel mit ca. 15-20% des Gesamtwerts
- C-Artikel: Verbleibende 50-60% der Artikel mit ca. 5-10% des Gesamtwerts

#### Massnahmen ableiten

- A-Artikel: Intensives Bestandsmanagement, genaue Bedarfsermittlung, häufige Inventuren, niedrige Sicherheitsbestände
- B-Artikel: Mittlere Kontrollintensität, regelmässige Inventuren, mittlere Sicherheitsbestände
- C-Artikel: Geringe Kontrollintensität, vereinfachte Bestellverfahren, höhere Sicherheitsbestände

#### Ergebniskontrolle

- Grafische Darstellung der ABC-Verteilung (Lorenz-Kurve)
- Berechnung der Lagerkennzahlen vor und nach der Optimierung
- Berechnung der Kosteneinsparungen

### XYZ-Analyse

Die XYZ-Analyse ergänzt die ABC-Analyse und klassifiziert Materialien nach der Vorhersagegenauigkeit ihres Bedarfs:

- **X-Güter:** Konstanter Verbrauch, hohe Vorhersagegenauigkeit
- **Y-Güter:** Schwankender Verbrauch, mittlere Vorhersagegenauigkeit
- **Z-Güter:** Unregelmässiger Verbrauch, geringe Vorhersagegenauigkeit

Die XYZ-Analyse hilft bei Entscheidung über geeignetes Beschaffungskonzept:

- **X-Güter:** Eignen sich für Just-in-Time-Beschaffung
- **Y- und Z-Güter:** Erfordern höhere Sicherheitsbestände

## Lagerorganisation

### Arten von Lagern

- **Eingangslager:** Lager vor der Produktion, versorgen die Produktion mit den nötigen Materialien
- **Zwischenlager:** Lager parallel zur Produktion, dienen als Puffer zwischen verschiedenen Produktionsstufen
- **Fertigwarenlager:** Lager nach der Produktion, speichern die fertigen Produkte bis zum Versand

### Lagerfunktionen

- **Zeitüberbrückungsfunktion:** Ausgleich zeitlicher Unterschiede zwischen Beschaffung, Produktion und Absatz
- **Sicherungsfunktion:** Absicherung gegen Lieferengpässe, Produktionsstörungen oder schwankende Nachfrage
- **Spekulationsfunktion:** Ausnutzung günstiger Einkaufskonditionen oder erwarteter Preissteigerungen
- **Transformationsfunktion:** Umwandlung von Liefereinheiten in Produktions- oder Verkaufseinheiten
- **Servicefunktion:** Sicherstellung einer hohen Lieferbereitschaft gegenüber Kunden

### Lagerkosten

- **Lagerunterhalt:** Mietkosten, Energiekosten, Versicherung des Lagerguts, Instandhaltung, Kosten des Bestandesrisikos (z.B. Diebstahl, Feuer)
- **Kapitalbindung:** Entgangene Zinsen alternativer Anlagemöglichkeiten (Opportunitätskosten)

## Lagerkennzahlen

### Lagerkennzahlen

- **Durchschnittlicher Lagerbestand:**  $\frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}{2}$
- **Lagerumschlagshäufigkeit:**  $\frac{\text{Jahresverbrauch}}{\text{Durchschnittlicher Lagerbestand}}$
- **Durchschnittliche Lagerdauer (in Tagen):**  $\frac{360}{\text{Umschlagshäufigkeit}}$

Eine hohe Lagerumschlagshäufigkeit (und damit eine geringe Lagerdauer) ist in der Regel anzustreben, da dies auf eine effiziente Lagerhaltung mit geringer Kapitalbindung hinweist.

## Investitionsrechnung

## Grundlagen der Investitionsrechnung

**Investition** langfristige Bindung finanzieller Mittel in materiellen oder immateriellen Vermögenswerten.

- Langfristige Kapitalbindung
- Zeitliche Differenz zwischen Auszahlung und Rückflüssen
- Unsicherheit bezüglich der zukünftigen Rückflüsse

### Arten von Investitionen

**Nach Investitionsanlass:**

- **Neuinvestitionen:** Erstermaliger Erwerb von Anlagegütern
- **Ersatzinvestitionen:** Ersatz vorhandener Anlagegüter
- **Erweiterungsinvestitionen:** Erweiterung bestehender Kapazitäten

**Nach Investitionsgrund:**

- **Normative Investitionen:** Aufgrund gesetzlicher Vorschriften oder Standards (z.B. Umweltschutz, Sicherheit)
- **Strategische Investitionen:** Zur Umsetzung der Unternehmensstrategie
- **Operative Investitionen:** Zur Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs

**Nach Investitionsobjekt:**

- **Sachinvestitionen:** Materielle Vermögenswerte (z.B. Maschinen, Gebäude)
- **Finanzinvestitionen:** Finanzielle Vermögenswerte (z.B. Wertpapiere, Beteiligungen)
- **Immaterielle Investitionen:** Immaterielle Vermögenswerte (z.B. Patente, Lizenzen)



Ertrag/Aufwand vs. Auszahlungen/Einzahlungen

- **Ertrag:** Wertmässige Zunahme in einer Periode, kann, muss aber keinen Geldzufluss darstellen. Beispiel: Die Wertzunahme einer Wertschrift wird als Ertrag gebucht, ohne dass Geld fliesst.
- **Einzahlung:** Stellt immer einen Geldzufluss dar.
- **Aufwand:** Wertmässiger Verbrauch in einer Periode, kann, muss aber keinen Geldabfluss darstellen. Beispiel: Die Bildung einer Rückstellung wird als Aufwand gebucht, ohne dass Geld fliesst.
- **Auszahlung:** Stellt immer einen Geldabfluss dar.

In der Investitionsrechnung werden Ein- und Auszahlungen (Zahlungsströme) betrachtet, nicht Erträge und Aufwendungen.

Zahlungsströme

Auszahlungen:

- Erstinvestition / einmalige Zahlung / Anschaffung
- Anlaufkosten / Inbetriebnahmekosten
- Schulungskosten
- Laufende Kosten (Betrieb, Wartung)

Einzahlungen:

- Absatzsteigerung
- Einsparungen von Ressourcen
- Preiserhöhungen
- Erweiterung des Produktspektrums
- Liquidationserlös (Restwert am Ende der Nutzungsdauer)

Übersicht der Methoden

**Statische Verfahren:** Betrachten nur eine Durchschnittsperiode, berücksichtigen den Zeitwert des Geldes nicht

- Kostenvergleichsmethode
- Gewinnvergleichsmethode
- Rentabilitätsvergleich (Return on Investment, ROI)
- Amortisationsrechnung (Payback-Methode)

**Dynamische Verfahren:** Betrachten den gesamten Planungszeitraum, berücksichtigen den Zeitwert des Geldes

- Kapitalwertmethode (Net Present Value, NPV)
- Annuitätenmethode
- Interne-Zinsfuss-Methode (Internal Rate of Return, IRR)

Statische Verfahren der Investitionsrechnung

**Kostenvergleichsmethode** vergleicht die durchschnittlichen jährlichen Kosten verschiedener Investitionsalternativen. Die Alternative mit den niedrigsten Kosten wird ausgewählt.

- **Variable Kosten:** Betriebskosten, Materialkosten
- **Fixe Kosten:** Kalkulatorische Abschreibungen, kalkulatorische Zinsen

Formel: Gesamtkosten = Variable Kosten + Fixe Kosten

**Gewinnvergleichsmethode** vergleicht die durchschnittlichen jährlichen Gewinne verschiedener Investitionsalternativen. Die Alternative mit dem höchsten Gewinn wird ausgewählt.

Formel: Gewinn = Erlös - Kosten

**Rentabilitätsvergleich (ROI)** (Return on Investment, ROI) setzt den durchschnittlichen Jahresgewinn ins Verhältnis zum durchschnittlich eingesetzten Kapital. Die Alternative mit der höchsten Rentabilität wird ausgewählt.

Formel: Rentabilität =  $\frac{\text{Gewinn} + \text{kalkulatorische Zinsen}}{\text{durchschnittlich eingesetztes Kapital}} \times 100\%$

**Amortisationsrechnung (Payback-Methode)** ermittelt die Zeitdauer, die bis zur Rückzahlung des Investitionsbetrages durch die Einzahlungsüberschüsse verstreicht. Die Alternative mit der kürzesten Amortisationszeit wird ausgewählt.

- **Kumulationsrechnung:** Die Einzahlungsüberschüsse werden addiert, bis die Summe dem Investitionsbetrag entspricht.
- **Durchschnittsmethode:** Amortisationszeit =  $\frac{\text{Kapitaleinsatz}}{\text{durchschnittlicher jährlicher Cashflow}}$

Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung

**Auf- und Abzinsung** Geld hat einen Zeitwert: Ein Euro heute ist mehr wert als ein Euro in einem Jahr, da das Geld in der Zwischenzeit angelegt und verzinst werden kann. Die dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung berücksichtigen diesen Zeitwert durch Auf- und Abzinsung.

**Aufzinsung:** Berechnung des zukünftigen Werts eines heutigen Betrags

- Formel: Zeitwert = Barwert  $\times (1 + i)^n$
- Beispiel: 1'000 CHF heute sind bei einem Zinssatz von 5% in 5 Jahren 1'276,28 CHF wert

**Abzinsung:** Berechnung des heutigen Werts eines zukünftigen Betrags

- Formel: Barwert = Zeitwert /  $(1 + i)^n$
- Beispiel: 1'276,28 CHF in 5 Jahren sind bei einem Zinssatz von 5% heute 1'000 CHF wert

Der Abzinsungsfaktor (AbF) ist  $\frac{1}{(1+i)^n}$ , der Rentenbarwertfaktor (RbF) für gleichbleibende Zahlungen über mehrere Perioden ist  $\sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+i)^t}$ .

**Kapitalwertmethode (NPV)** (Net Present Value) berechnet den Barwert aller mit einer Investition verbundenen Ein- und Auszahlungen. Der Kapitalwert einer Investition ist die Summe aller abgezinsten Zahlungsströme.

Formel:  $NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}$

- $I_0$ : Anfangsinvestition (zum Zeitpunkt t=0)
- $CF_t$ : Cashflow in Periode t
- $i$ : Kalkulationszinssatz
- $n$ : Nutzungsdauer
- $NPV > 0$ : Die Investition ist vorteilhaft, da die Rendite höher ist als der Kalkulationszinssatz
- $NPV = 0$ : Die Investition erzielt genau die geforderte Mindestverzinsung
- $NPV < 0$ : Die Investition ist nicht vorteilhaft, da die Rendite niedriger ist als der Kalkulationszinssatz

**Interne-Zinsfuss-Methode (IRR)** (Internal Rate of Return) ermittelt den Zinssatz, bei dem der Kapitalwert einer Investition gleich Null ist. Der interne Zinsfuss entspricht der Rendite der Investition.

Formel:  $0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}$

- $IRR > i$ : Die Investition ist vorteilhaft, da die Rendite höher ist als der Kalkulationszinssatz
- $IRR = i$ : Die Investition erzielt genau die geforderte Mindestverzinsung
- $IRR < i$ : Die Investition ist nicht vorteilhaft, da die Rendite niedriger ist als der Kalkulationszinssatz

Durchführung einer Investitionsrechnung mit der Kapitalwertmethode

**Datenerhebung** Anfangsinvestition, Nutzungsdauer, jährliche Ein- und Auszahlungen, Liquidationserlös, Kalkulationszinssatz

**Zahlungsströme strukturieren**

- Anfangsinvestition als Auszahlung zum Zeitpunkt t=0
- Jährliche Ein- und Auszahlungen zu einem Nettozahlungsstrom zusammenfassen
- Liquidationserlös als Einzahlung in der letzten Periode einplanen
- Zahlungsreihe für den gesamten Planungszeitraum erstellen

**Kapitalwert berechnen**

- Abzinsungsfaktoren für jede Periode bestimmen:  $\frac{1}{(1+i)^t}$
- Bei gleichbleibenden jährlichen Zahlungen: Rentenbarwertfaktor verwenden
- Alle Zahlungsströme auf den Zeitpunkt t=0 abzinsen
- Summe der abgezinsten Werte bilden (inkl. Anfangsinvestition)

**Ergebnis interpretieren**

- Kapitalwert > 0: Investition ist vorteilhaft
- Kapitalwert = 0: Investition erzielt genau die geforderte Mindestverzinsung
- Kapitalwert < 0: Investition ist nicht vorteilhaft
- Bei mehreren Alternativen: Alternative mit dem höchsten Kapitalwert wählen

**Sensitivitätsanalyse durchführen**

- Einfluss von Änderungen des Kalkulationszinssatzes untersuchen
- Auswirkungen von Änderungen der Ein- und Auszahlungen analysieren
- Kritische Werte ermitteln, bei denen der Kapitalwert gleich Null wird
- Robustheit der Investitionsentscheidung bewerten

Realisation

Fertigungstypen

- **Einzelfertigung:** Einmalige oder sehr seltene Herstellung eines Produkts (z.B. Schiffsbau, Spezialmaschinen)
- **Serienfertigung:** Wiederholte Herstellung einer begrenzten Anzahl gleicher Produkte (z.B. Möbel, Haushaltsgeräte)
- **Massenfertigung:** Kontinuierliche Herstellung einer unbegrenzten Anzahl gleicher Produkte (z.B. Schrauben, Getränke)

Fertigungsverfahren

- **Werkstattfertigung:** Die Arbeitsschritte werden in spezialisierten Werkstätten durchgeführt, das Werkstück wandert von Werkstatt zu Werkstatt
  - **Vorteile:** Hohe Flexibilität, gut für Einzel- und Kleinserienfertigung
  - **Nachteile:** Lange Transportwege, hohe Rüstzeiten, komplexe Steuerung
- **Fliessfertigung:** Die Arbeitsschritte folgen in einer festen Reihenfolge aufeinander, das Werkstück wird entlang einer Linie bearbeitet
  - **Vorteile:** Kurze Durchlaufzeiten, einfache Steuerung, hohe Produktivität
  - **Nachteile:** Geringe Flexibilität, anfällig für Störungen, hoher Kapitalbedarf
- **Gruppenfertigung:** Kombination aus Werkstatt- und Fliessfertigung, Bildung von Fertigungsinseln für komplette Teilefamilien
  - **Vorteile:** Mittlere Flexibilität, kompakte Materialflüsse, gute Übersichtlichkeit
  - **Nachteile:** Mittlere Komplexität, Gefahr der Unterlastung einzelner Maschinen

Produktionskennzahlen

- **Rentabilität:** (Ertrag – Aufwand) / (Kapitaleinsatz) = Gewinn / Kapitaleinsatz
- **Produktivität:**  $\frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Faktoreinsatzmenge}}$
- **Fehlerquote:**  $\frac{\text{Fehlerhafte Produkte}}{\text{Total hergestellte Produkte}}$
- **Wirtschaftlichkeit:**  $\frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$

Durchführung einer Make-or-Buy-Analyse

**Ausgangslage analysieren** Produkthanforderungen und -spezifikationen, eigene Kernkompetenzen, Marktsituation und Lieferanten analysieren, strategische Bedeutung des Produkts oder der Komponente bewerten.

**Kostenanalyse durchführen** Make or Buy Entscheidung

**Qualitative Faktoren berücksichtigen**

- Qualitätsanforderungen und -sicherung betrachten
- Know-how-Schutz und -Entwicklung bewerten
- Abhängigkeit von Lieferanten einschätzen
- Flexibilität bei Mengen- und Variantenschwankungen analysieren
- Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten vergleichen

**Risikobewertung vornehmen** Ausfallrisiken, Qualitätsrisiken, Versorgungssicherheit, Preisänderungsrisiken

**Entscheidung umsetzen**

- Bei Buy-Entscheidung: Lieferanten auswählen und Vertrag gestalten
- Bei Make-Entscheidung: Produktionsprozess planen und implementieren

Terminplanung mit Rückwärtsterminierung

**Ausgangssituation analysieren** Liefertermin, Produktionsschritte, Abhängigkeiten und Kapazitäten erfassen.

**Rückwärtsterminierung durchführen**

- Ausgehend vom Liefertermin den spätestmöglichen Endtermin des letzten Arbeitsvorgangs bestimmen
- Rückwärts die Endtermine aller vorgelagerten Arbeitsvorgänge berechnen
- Starttermine der Arbeitsvorgänge durch Abzug der Bearbeitungszeit vom Endtermin ermitteln
- Spätestmöglichen Produktionsstart bestimmen

**Terminplan überprüfen** Kapazitätsengpässe identifizieren, Pufferzeiten einplanen, kritische Pfade erkennen.

**Produktionssteuerung vorbereiten** Produktionsaufträge erstellen, Materialbereitstellung planen, Ressourcen disponieren.

**Terminüberwachung einrichten** Meilensteine definieren, Soll-Ist-Vergleiche planen, Eskalationsprozesse für Verzögerungen festlegen, Nachsteuerungsmassnahmen vorbereiten.

Industrie 1.0 bis 4.0

- **Industrie 1.0 (Manufaktur):** Beginn der Industrialisierung durch Mechanisierung mit Wasser- und Dampfkraft (18. Jahrhundert)
- **Industrie 2.0 (Fließband/Massenproduktion):** Einführung arbeitsteiliger Massenproduktion mit Hilfe elektrischer Energie (Anfang 20. Jahrhundert, Ford/Taylor)
- **Industrie 3.0 (Automatisierung):** Einsatz von Elektronik und IT zur Automatisierung der Produktion (ab 1970er Jahre)
- **Industrie 4.0 (Digitalisierung):** Vernetzung der Produktion durch cyberphysische Systeme und Internet der Dinge, dezentrale Steuerung, individualisierte Produktion (Gegenwart)

Wertschöpfungsmanagement

Das Wertschöpfungsmanagement umfasst die Gestaltung und Steuerung aller Prozesse, die zur Schaffung von Mehrwert für den Kunden beitragen. Es lässt sich in strategisches und operatives Prozessmanagement unterteilen:

- **Strategisches Prozessmanagement:** Ausgestaltung der Wertschöpfungsarchitektur mit In-/Outsourcing-Entscheiden zur effektiven Erfüllung der Kundenbedürfnisse
- **Operatives Prozessmanagement:** Optimierung der Geschäftsprozesse zur Steigerung von Effizienz und Effektivität

Wertschöpfungsarchitektur

Die Wertschöpfungsarchitektur beschreibt die strategische Ausgestaltung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Grundtypen der Wertschöpfungsarchitektur sind:

- **Komplettanbieter:** Abdeckung der gesamten Wertschöpfungskette
- **Spezialanbieter:** Fokussierung auf einen Teilbereich der Wertschöpfungskette
- **Lösungsanbieter:** Kombination von Produkten und Dienstleistungen zu Gesamtlösungen

Zur Analyse der Wertschöpfungsarchitektur dienen Instrumente wie die Prozesslandkarte, die Wertekette nach Porter und die Identifikation von Kernkompetenzen.

Make-or-Buy-Entscheidung

- **Make (Eigenfertigung):** Das Unternehmen stellt das Produkt oder die Komponente selbst her
- **Buy (Fremdbezug):** Das Unternehmen kauft das Produkt oder die Komponente von einem externen Lieferanten

Produktionsprogramm

- **Produktionsprogrammbreite:** Anzahl der von einem Unternehmen hergestellten Produktarten
  - **Produktionsprogrammtiefe:** Anzahl der Artikel und Typen, die innerhalb einer Produktart vom Unternehmen angeboten werden
- Im Idealfall sind die Ressourcen (Mensch und Maschinen) optimal ausgelastet, d.h. weder unterbeschäftigt noch überbeansprucht.

Fertigungsstrukturen

- **Nach räumlicher Anordnung:** Werkstattfertigung, Fließfertigung, Gruppenfertigung
- **Nach zeitlicher Kontinuität:** Kontinuierliche/diskontinuierliche Fertigung
- **Nach Auftragsbezug:** Auftragsfertigung/Lagerfertigung

**Produktionsplanung und -steuerung** Die Produktionsplanung und -steuerung (PPS) umfasst die Planung, Steuerung und Überwachung des Produktionsprozesses. Sie besteht aus:

- **Produktionsplanung:** Planung der Vorgänge 1-12 Monate im Voraus
- **Produktionssteuerung:** Freigabe und Steuerung der Aufträge 1-2 Wochen im Voraus

Ziele der PPS sind: kurze Lieferzeiten, hohe Liefertreue, optimale Ressourcennutzung und Minimierung der Durchlaufzeiten.

Massnahmen zur Produktivitätssteigerung

- **Technische Massnahmen:** Automatisierung, neue Technologien, Optimierung des Materialflusses, Verbesserung der Arbeitsplatzgestaltung
- **Organisatorische Massnahmen:** Optimierung der Ablauforganisation, Prozessanalyse und -optimierung, Einführung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, Verbesserung der Qualitätssicherung
- **Personalwirtschaftliche Massnahmen:** Qualifizierung und Weiterbildung der Mitarbeiter, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Einführung leistungsorientierter Vergütungssysteme, Förderung der Mitarbeitermotivation

**Lean Production** (schlanke Produktion) ist ein Konzept zur Produktivitätssteigerung, das auf die Vermeidung von Verschwendung abzielt. Grundprinzipien:

- **Just-in-Time:** Produktion und Lieferung zum genau benötigten Zeitpunkt
- **Kaizen:** Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- **Pull-Prinzip:** Produktion wird durch tatsächlichen Bedarf gesteuert
- **Null-Fehler-Prinzip:** Fehlervermeidung statt Fehlerbeseitigung
- **Standardisierung:** Vereinheitlichung von Prozessen
- **Visualisierung:** Transparente Darstellung von Prozessen und Ergebnissen

Ziel ist die Vermeidung von sieben Arten der Verschwendung (Muda): Überproduktion, Wartezeiten, Transport, Überbearbeitung, Lagerbestände, Bewegung und Fehler/Nacharbeit.

Personalmanagement

Hauptaufgaben des Personalmanagements

- **Personalplanung:** Ermittlung qualitativer/quantitativer Personalbedarf
- **Personalgewinnung:** Beschaffung, Auswahl/Einstellung von Mitarbeitenden
- **Personalentwicklung:** Förderung und Weiterbildung von Mitarbeitenden
- **Personalfreistellung:** Trennung vom Mitarbeitenden (Kündigung, Pensionierung)

Kriterien bei der Personalauswahl

- **Fachliche Eignung:** Ausbildung, Berufserfahrung, Fachkenntnisse, Fertigkeiten
- **Methodische Eignung:** Arbeitsweise, Problemlösungs- und Organisationsfähigkeit
- **Soziale Eignung:** Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit
- **Persönliche Eignung:** Motivation, Belastbarkeit, Flexibilität, Zuverlässigkeit

Humankapitaltheorie

- **Allgemeines Humankapital:** Wissen und Fähigkeiten, die in verschiedenen Unternehmen anwendbar sind (erhöht die Attraktivität des Mitarbeiters für andere Arbeitgeber)
  - **Spezifisches Humankapital:** Wissen und Fähigkeiten, die nur im eigenen Unternehmen anwendbar sind (macht Mitarbeiter vom Unternehmen abhängig)
- Das Unternehmen steht vor der Frage, ob es in allgemeines oder spezifisches Humankapital investieren soll:
- Investition in allgemeines Humankapital: Erhöht die Attraktivität als Arbeitgeber, birgt aber das Risiko des Mitarbeiterabgangs
  - Investition in spezifisches Humankapital: Bindet den Mitarbeiter an das Unternehmen, kann aber die Attraktivität als Arbeitgeber mindern

Führungsstil-Kontinuum nach Tannenbaum & Schmidt

- **Autoritär:** Vorgesetzter entscheidet, setzt durch, notfalls Zwang
  - **Patriarchisch:** Vorgesetzter entscheidet, setzt mit Manipulation durch
  - **Informierend:** Vorgesetzter entscheidet, setzt mit Überzeugung durch
  - **Beratend:** Vorgesetzter informiert, Meinungsäußerung der Betroffenen
  - **Konsultativ:** Gruppe entwickelt Vorschläge, Vorgesetzter wählt aus
  - **Partizipativ:** Gruppe entscheidet in vereinbartem Rahmen autonom
  - **Demokratisch:** Gruppe entscheidet autonom, Vorgesetzter als Koordinator
- Von links nach rechts nimmt die Willensbildung beim Vorgesetzten ab und die Willensbildung bei den Mitarbeitenden zu.

X-Y-Theorie von McGregor zwei grundlegende Menschenbilder

Theorie X:

- Menschen haben eine natürliche Abneigung gegen Arbeit
- Menschen müssen kontrolliert, geführt und mit Sanktionen bedroht werden
- Menschen vermeiden Verantwortung und bevorzugen Anweisungen
- Sicherheit ist wichtiger als alle anderen Faktoren

Theorie Y:

- Arbeit ist so natürlich wie Spielen und Ausruhen
- Selbstkontrolle ist möglich, wenn Menschen sich den Zielen verpflichtet fühlen
- Mitarbeiter akzeptieren und suchen Verantwortung
- Kreativität und Einfallsreichtum sind weit verbreitet

Beide Menschenbilder bzw. die darauf aufbauenden Führungsstile und Unternehmenskulturen sind selbstverstärkend.

**Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg** beeinflussen Arbeitszufriedenheit

**Hygienefaktoren:** Faktoren, die bei Nichterfüllung zu Unzufriedenheit führen, aber bei Erfüllung keine Zufriedenheit erzeugen

- Unternehmenspolitik und -verwaltung
- Führungsstil
- Arbeitsbedingungen
- Beziehungen zu Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen
- Bezahlung und Sicherheit

**Motivatoren:** Faktoren, die bei Erfüllung zu Zufriedenheit führen, aber bei Nichterfüllung nicht zwingend zu Unzufriedenheit

- Leistungserfolg
- Anerkennung
- Arbeitsinhalt
- Verantwortung
- Aufstieg und Entfaltung

Boni (finanzielle Anreize) werden oft als Motivatoren eingesetzt, sind aber nach Herzberg eher den Hygienefaktoren zuzuordnen.

Umweltmanagement, Führung, Entwicklungsmodi

Kulturmodell nach Schein

Edgar Schein unterscheidet drei Ebenen der Unternehmenskultur:

- **Symbole und Zeichen (Artefakte):** Sichtbarer und direkt beobachtbarer Teil einer Organisationskultur
  - Feiern und Riten (Aufnahmeriten, Befristungsriten, Integrationsriten)
  - Art der Kommunikation
  - Umgangsformen
  - Architektur der Unternehmensgebäude
- **Normen und Standards:** Weniger sichtbarer Teil der Organisationskultur
  - Handlungsmaximen, Verhaltensrichtlinien und implizite Verbote
  - Sichtbarer Teil: Code of Conduct, Führungsrichtlinien, Mission Statement
  - Orientierungsmuster für Bereiche ohne formell geregelte Angelegenheiten
- **Basisannahmen:** Grundlegende Orientierungs- und Vorstellungsmuster
  - Annahmen über die Umwelt
  - Annahmen über Wahrheit und Zeit
  - Annahmen über die Natur des Menschen
  - Annahmen über das menschliche Handeln
  - Annahmen über die Natur sozialer Beziehungen

Handlungsebenen des Managements

- **Normatives Management:** Beschäftigt sich mit konfligierenden Anliegen und Interessen; Aufbau unternehmerischer Legitimations- und Verständigungspotentiale
- **Strategisches Management:** Bewältigt Komplexität und Ungewissheit der Marktbedingungen; Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
- **Operatives Management:** Befasst sich mit der Knappheit der Produktionsfaktoren; Gewährleistung effizienter Abläufe und Problemlösungsroutinen



Managementkreislauf (auch PDCA-Zyklus oder Deming-Zyklus genannt)

- **Plan (Planen):** Ziele setzen, Strategien entwickeln, Massnahmen planen
- **Do (Umsetzen):** Ausführen der geplanten Massnahmen
- **Check (Überprüfen):** Kontrolle der Ergebnisse, Vergleich mit den Zielen
- **Act (Handeln):** Korrekturmassnahmen einleiten, Standards setzen

Der Fokus liegt dabei auf Effektivität ("Die richtigen Dinge tun") und Effizienz ("Die Dinge richtig tun").

Anforderungen an eine Führungsperson

- **Fachkompetenzen:** Fachwissen, Methodenkenntnisse, analytische Fähigkeiten
- **Führungskompetenzen:** Zielorientierung, Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen
- **Soziale Kompetenzen:** Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Empathie
- **Persönliche Kompetenzen:** Belastbarkeit, Selbstreflexion, ethische Grundhaltung

Menschenbilder

Historische Menschenbilder:

- Nach Machiavelli: Menschen sind heuchlerisch, hinterhältig und unzuverlässig
- Nach Adam Smith: Jeder Mensch verfolgt seinen persönlichen Nutzen

Menschenbilder nach McGregor:

- Theorie X: Mitarbeiter arbeitet nur unter Zwang und muss kontrolliert werden
- Theorie Y: Mitarbeiter sind motiviert und streben nach Verantwortung

Menschenbilder nach Schein:

- rational & economic man: Mitarbeiter verfolgt eigene Ziele und muss angetrieben werden
- social man: Mitarbeiter erwartet Anerkennung, Loyalität und Verständnis
- self-actualizing man: Mitarbeiter ist leistungsmotiviert und will gefördert werden
- complex man: Mitarbeiter wollen flexibel geführt werden, da sie wandlungs- und lernfähig sind

see Personalmanagement

Umweltmanagement

Dreifache Unternehmensverantwortung

Die dreifache Unternehmensverantwortung (Triple Bottom Line) umfasst:

- **Ökonomische Verantwortung:** Erzielen eines angemessenen Gewinns, Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, effiziente Ressourcennutzung
- **Ökologische Verantwortung:** Schonung der natürlichen Ressourcen, Verringerung von Umweltbelastungen, umweltgerechte Produktion und Produkte
- **Soziale Verantwortung:** Fairer Umgang mit Mitarbeitenden und Geschäftspartnern, Engagement für gesellschaftliche Belange, Unterstützung sozialer Projekte

Corporate Social Responsibility (CSR) Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit auf Gesellschaft und Umwelt. CSR umfasst ein breites Spektrum von Themen, die bei der Unternehmensführung zu beachten sind, darunter:

- Arbeitsbedingungen (inkl. Gesundheitsschutz)
- Menschenrechte
- Umweltschutz
- Korruptionsprävention
- Fairer Wettbewerb
- Verbraucherinteressen
- Steuern und Transparenz

Ökonomisches und ökologisches System

Zwischen dem ökonomischen und dem ökologischen System bestehen komplexe Wechselwirkungen:

- Das ökonomische System ist ein Subsystem des ökologischen Systems
- Die Wirtschaft benötigt natürliche Ressourcen (Input) und erzeugt Abfälle und Emissionen (Output)
- Neben der Wertschöpfung findet auch eine SSchadschöpfungstatt
- Herausforderung für Unternehmen: Wertschöpfung maximieren, Schadschöpfung minimieren

Verantwortungsbereiche von Unternehmen

Die Verantwortung eines Unternehmens kann in verschiedene Scopes unterteilt werden:

- **Scope 1:** Direkte Emissionen aus eigenen oder kontrollierten Quellen (z.B. eigene Produktion)
- **Scope 2:** Indirekte Emissionen aus eingekaufter Energie (z.B. Strom, Wärme)
- **Scope 3:** Alle anderen indirekten Emissionen in der Wertschöpfungskette (z.B. Lieferkette, Transporte, Nutzung der verkauften Produkte)

Zunehmend wird von Unternehmen erwartet, dass sie auch für Scope 3-Emissionen Verantwortung übernehmen.

Nachhaltigkeitsziele der UN (SDGs)

Die Agenda 2030 der Vereinten Nationen umfasst 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs), die als Orientierungsrahmen für Unternehmen dienen können:

- Keine Armut
- Kein Hunger
- Gesundheit und Wohlbefinden
- Hochwertige Bildung
- Geschlechtergleichheit
- Sauberes Wasser und sanitäre Einrichtungen
- Bezahlbare und saubere Energie
- Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum
- Industrie, Innovation und Infrastruktur
- Weniger Ungleichheiten
- Nachhaltige Städte und Gemeinden
- Verantwortungsvoller Konsum und Produktion
- Massnahmen zum Klimaschutz
- Leben unter Wasser
- Leben an Land
- Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen
- Partnerschaften zur Erreichung der Ziele

Ökobilanz

Die Ökobilanz ist ein Instrument zur Erfassung und Bewertung von Umweltauswirkungen über den gesamten Produktlebenszyklus (cradle-to-grave). Sie dient:

- Der Erfassung und Bewertung der Umweltauswirkungen über den gesamten Produktlebenszyklus
- Dem Produktvergleich anhand des erbrachten Nutzens
- Der Identifikation von Schwachstellen und Prioritäten des Handelns
- Der Bewertung von Entscheidungsalternativen
- Der Ableitung und Überwachung von Verbesserungsmassnahmen

Positive Effekte einer Ökobilanz:

- Geringerer Ressourcenverbrauch senkt Kosten
- Umweltfreundliches Image motiviert Mitarbeiter
- Zunehmende Nachfrage nach umweltfreundlichen Produkten
- Öffentliche Hand wendet vermehrt ökologische Auswahlkriterien bei Auftragsvergabe an

Entwicklungsmodi

Entwicklungsmodi

Entwicklungsmodi bezeichnen die verschiedenen Arten der Weiterentwicklung einer Unternehmung:

- **Optimierung:** Die kontinuierliche, ständig ablaufende Verbesserung des Bestehenden (inkrementelle Veränderung)
  - Schrittweise Verbesserung bestehender Produkte, Dienstleistungen und Prozesse
  - Innerhalb bestehender Strukturen und Systeme
  - Geringe Risiken, begrenzte Verbesserungspotenziale
- **Erneuerung:** Die diskontinuierliche, nur sprunghaft stattfindende Schaffung von völlig Neuem (radikale Veränderung)
  - Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle
  - Oft verbunden mit organisatorischen Veränderungen
  - Höhere Risiken, grössere Verbesserungspotenziale

Die beiden Entwicklungsmodi ergänzen sich und sollten in einem ausgewogenen Verhältnis stehen: Optimierung sorgt für kontinuierliche Verbesserung, während Erneuerung disruptive Innovationen ermöglicht.

Innovationstypen nach Grad der Veränderung

Innovationen lassen sich nach dem Grad der Veränderung in verschiedene Typen einteilen:

- **Inkrementelle Innovation:** Schrittweise Verbesserung bestehender Produkte, Prozesse oder Geschäftsmodelle
  - Beispiel: Neue Version eines Smartphones mit verbesserter Kamera
  - Geringes Risiko, begrenzte Rendite
  - Kurzfristiger Zeithorizont
  - Optimierung als Entwicklungsmodus
- **Radikale Innovation:** Grundlegende Neuerung, die bestehende Lösungen vollständig ersetzt
  - Beispiel: Einführung des ersten Smartphones
  - Hohes Risiko, hohe potenzielle Rendite
  - Langfristiger Zeithorizont
  - Erneuerung als Entwicklungsmodus
- **Disruptive Innovation:** Innovation, die bestehende Märkte und Geschäftsmodelle grundlegend verändert
  - Beispiel: Streaming-Dienste vs. DVD-Verleih
  - Sehr hohes Risiko, sehr hohe potenzielle Rendite
  - Langfristiger Zeithorizont, oft unvorhersehbare Marktentwicklung
  - Erneuerung als Entwicklungsmodus

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) ist ein systematischer Ansatz zur Optimierung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen. Er basiert auf dem Grundgedanken, dass viele kleine Verbesserungsschritte in der Summe zu einer signifikanten Verbesserung führen.

Prinzipien des KVP:

- **Kundenorientierung:** Fokus auf die Erfüllung von Kundenbedürfnissen
- **Prozessorientierung:** Betrachtung von Abläufen statt einzelner Funktionen
- **Mitarbeiterorientierung:** Einbeziehung aller Mitarbeiter
- **Kontinuität:** Ständige, nie endende Verbesserung
- **Kleine Schritte:** Fokus auf inkrementelle Verbesserungen

Methoden im Rahmen des KVP:

- **PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act):** Systematisches Vorgehen bei Verbesserungen
- **5-Why-Methode:** Ursachenanalyse durch wiederholtes Fragen nach dem "Warum"
- **Pareto-Analyse:** Konzentration auf die wichtigsten Faktoren (80/20-Regel)
- **5S-Methode:** Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz
- **Ishikawa-Diagramm:** Strukturierte Ursachenanalyse

Ambidextres Management

Ambidextres Management (beidhändiges Management) beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, sowohl Optimierung (Exploitation) als auch Erneuerung (Exploration) gleichzeitig zu betreiben:

- **Exploitation (Ausnutzung):** Optimierung bestehender Geschäftsmodelle, Effizienzsteigerung, Kostenreduktion
- **Exploration (Erkundung):** Entwicklung neuer Geschäftsfelder, Experimentieren, Innovation

Organisatorische Ansätze für ambidextres Management:

- **Strukturelle Ambidextrie:** Trennung von Exploration und Exploitation in verschiedene Organisationseinheiten
- **Kontextuelle Ambidextrie:** Gleichzeitige Verfolgung von Exploration und Exploitation innerhalb derselben Organisationseinheit
- **Temporale Ambidextrie:** Zeitliche Abwechslung zwischen Phasen der Exploration und Exploitation
- **Domänenspezifische Ambidextrie:** Exploration in bestimmten Bereichen, Exploitation in anderen

Implementierung von Ambidextrem Management

Ausgangssituation analysieren

- Aktuelle Balance zwischen Exploitation und Exploration bewerten
- Stärken und Schwächen in beiden Bereichen identifizieren
- Innovationspipeline und -erfolge analysieren
- Unternehmenskultur und Führungsstil einschätzen
- Organisationsstruktur und -prozesse bewerten

Strategischen Ansatz wählen

- Passenden Ansatz für ambidextres Management auswählen (strukturell, kontextuell, temporal oder domänenspezifisch)
- Ziele für Exploitation und Exploration definieren
- Ressourcenverteilung zwischen Exploitation und Exploration festlegen
- Zeithorizont für verschiedene Innovationsprojekte bestimmen
- Governance-Modell für Innovationsprojekte entwickeln

Organisatorische Voraussetzungen schaffen

- Bei struktureller Ambidextrie: Separate Einheiten für Exploration einrichten
- Bei kontextueller Ambidextrie: Freiräume und Anreize für Exploration schaffen
- Führungskräfte für ambidextres Management sensibilisieren
- Kommunikation und Wissenstransfer zwischen Exploration und Exploitation sicherstellen
- Entscheidungsprozesse für Innovationsprojekte definieren

Mitarbeiter befähigen

- Mitarbeiter für beide Modi qualifizieren
- Rollen und Verantwortlichkeiten klar definieren
- Anreizsysteme für beide Modi entwickeln
- Kreativität und unternehmerisches Denken fördern
- Fehlertoleranz und Experimentierfreude kultivieren

Steuerung und Weiterentwicklung

- Kennzahlen für Exploitation und Exploration etablieren
- Regelmässige Überprüfung der Balance zwischen beiden Modi
- Erfolge in beiden Bereichen sichtbar machen
- Aus Erfahrungen lernen und Ansatz kontinuierlich verbessern
- Flexibel auf Veränderungen im Unternehmensumfeld reagieren

Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor

Wirtschaftliche Vorteile der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird zunehmend zum Wettbewerbsfaktor für Unternehmen. Wirtschaftliche Vorteile einer nachhaltigen Unternehmensführung:

- **Kostenreduktion:** Einsparung von Ressourcen, Energie und Abfallkosten
- **Risikominimierung:** Verringerung von ökologischen und sozialen Risiken
- **Innovationsförderung:** Entwicklung neuer, nachhaltiger Produkte und Geschäftsmodelle
- **Mitarbeitergewinnung und -bindung:** Attraktivität als Arbeitgeber
- **Kundenbindung:** Erfüllung steigender Kundenerwartungen hinsichtlich Nachhaltigkeit
- **Reputationsverbesserung:** Positives Image bei allen Stakeholdern
- **Zugang zu nachhaltigen Investitionen:** Bessere Bewertung durch ESG-Ratings

Nachhaltige Geschäftsmodelle

Nachhaltige Geschäftsmodelle integrieren ökonomische, ökologische und soziale Aspekte:

- **Kreislaufwirtschaft:** Produkte und Materialien werden so lange wie möglich im Kreislauf gehalten
- **Sharing Economy:** Gemeinsame Nutzung von Ressourcen und Produkten
- **Product-as-a-Service:** Verkauf von Nutzung statt Produkten
- **Verlängerung der Produktlebensdauer:** Reparatur, Wiederaufbereitung, Up-cycling
- **Social Business:** Unternehmen mit primär sozialer Zielsetzung
- **Nachhaltige Plattformmodelle:** Verbindung von Anbietern und Nachfragern nachhaltiger Produkte

Change Management

Change Management

Change Management umfasst alle Aktivitäten zur systematischen Planung, Steuerung und Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Ziel ist es, geplante Veränderungen erfolgreich umzusetzen und Widerstände zu überwinden.

Erfolgsfaktoren des Change Managements

Für den Erfolg von Veränderungsprozessen sind verschiedene Faktoren entscheidend:

- **Klare Vision und Strategie:** Gemeinsames Verständnis der Ziele und des Weges
- **Starkes Commitment der Führung:** Vorbildfunktion und aktive Unterstützung
- **Einbeziehung der Betroffenen:** Partizipation und Mitgestaltung
- **Offene Kommunikation:** Transparenz über Gründe, Ziele und Fortschritte
- **Berücksichtigung von Widerständen:** Konstruktiver Umgang mit Bedenken
- **Ressourcenbereitstellung:** Ausreichend Zeit, Budget und Personal
- **Kurzfristige Erfolge:** Sichtbare Fortschritte zur Motivation
- **Konsequente Umsetzung:** Durchhaltevermögen und Nachhaltigkeit

Durchführung eines Change-Management-Prozesses

Veränderung vorbereiten

- Veränderungsbedarf analysieren und begründen
- Klare Vision und Ziele definieren
- Betroffene Personen und Gruppen identifizieren
- Stakeholder-Analyse durchführen
- Change-Team zusammenstellen

Veränderungsstrategie entwickeln

- Veränderungsansatz wählen (revolutionär vs. evolutionär)
- Veränderungsschritte und Meilensteine planen
- Ressourcen zuweisen
- Kommunikationsstrategie entwickeln
- Qualifizierungsbedarf ermitteln

Betroffene einbinden

- Frühzeitig und transparent informieren
- Beteiligungsmöglichkeiten schaffen
- Bedenken und Widerstände ernst nehmen
- Unterstützung und Qualifizierung anbieten
- Promotoren und Multiplikatoren gewinnen

Veränderung umsetzen

- Schrittweise implementieren
- Quick Wins realisieren und kommunizieren
- Fortschritt kontinuierlich überprüfen
- Bei Bedarf nachsteuern
- Erfolge feiern

Veränderung verankern

- Neue Prozesse und Strukturen formalisieren
- Anreizsysteme anpassen
- Erfolge messen und dokumentieren
- Lessons Learned festhalten
- Kontinuierlichen Verbesserungsprozess etablieren

Widerstände gegen Veränderungen

In Veränderungsprozessen treten häufig Widerstände auf, die verschiedene Ursachen haben können:

- **Angst vor Unsicherheit:** Unklarheit über persönliche Konsequenzen
- **Verlust von Status und Einfluss:** Befürchtete Verschlechterung der Position
- **Gewohnheiten und Routinen:** Aufgabe vertrauter Arbeitsweisen
- **Mangelndes Verständnis:** Unzureichende Information über Gründe und Ziele
- **Fehlende Überzeugung:** Zweifel am Nutzen oder der Machbarkeit
- **Gruppeneinflüsse:** Soziale Normen und Gruppendruck
- **Timing und Kontext:** Ungünstiger Zeitpunkt oder Überlastung

Umgang mit Widerständen:

- Frühzeitige Information und Kommunikation
- Einbeziehung der Betroffenen
- Qualifizierung und Unterstützung
- Bedenken ernst nehmen und adressieren
- Vorteile herausstellen und Erfolge sichtbar machen

Entwicklung einer Innovationskultur

Ausgangssituation analysieren

- Bestehende Innovationskultur bewerten
- Innovationsbarrieren identifizieren
- Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter einschätzen
- Innovationspotenziale erkennen
- Branchenentwicklung und Wettbewerbssituation analysieren

Vision und Strategie entwickeln

- Innovationsvision formulieren
- Innovationsstrategie ableiten
- Innovationsziele definieren
- Innovationsfelder priorisieren
- Ressourcen für Innovation planen

Strukturen und Prozesse gestalten

- Freiräume für Innovation schaffen
- Ideenmanagement einführen
- Innovationsteams bilden
- Innovationsprozesse definieren
- Schnittstellen zum Tagesgeschäft gestalten

Führung und Mitarbeiter entwickeln

- Führungskräfte als Innovationstreiber etablieren
- Innovationskompetenzen aufbauen
- Kreativitätstechniken vermitteln
- Experimentierfreude fördern
- Fehlertoleranz und konstruktives Feedback etablieren

Innovationskultur leben und weiterentwickeln

- Innovationserfolge sichtbar machen und feiern
- Innovationskommunikation gestalten
- Anreizsysteme für Innovation schaffen
- Innovationscontrolling etablieren
- Kontinuierliche Anpassung der Innovationsstrategie