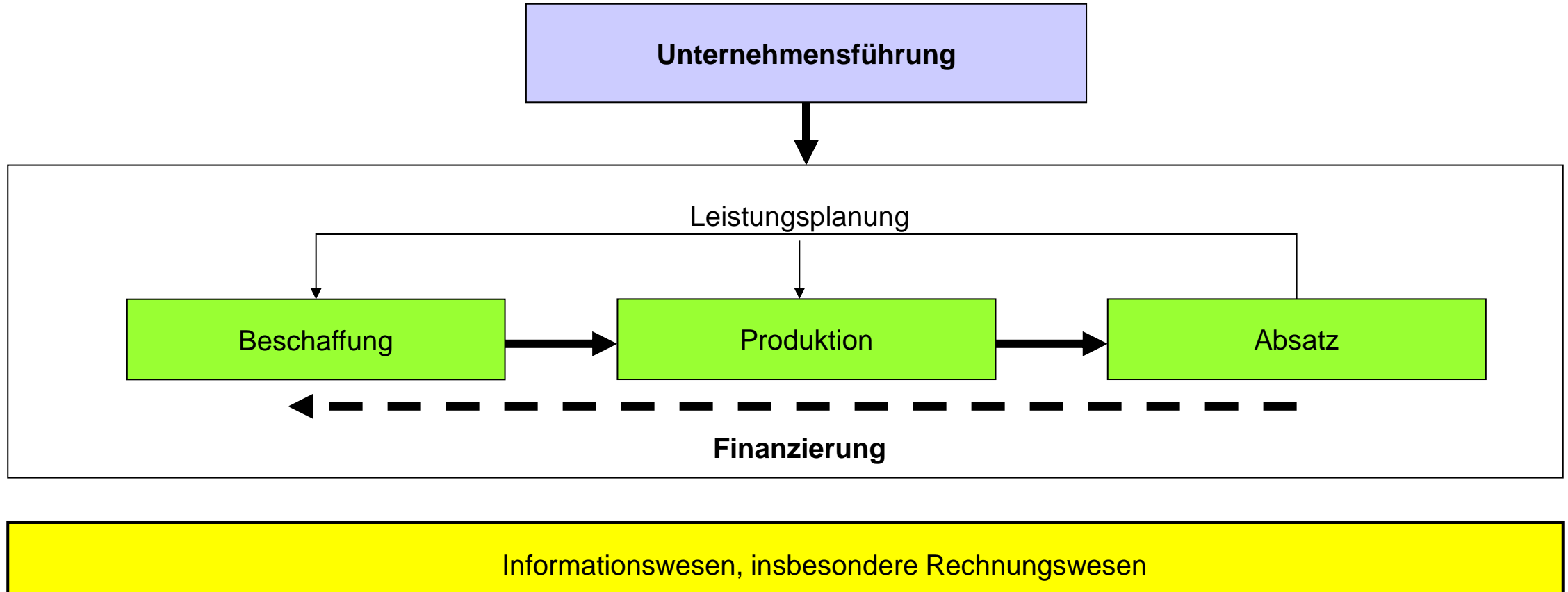


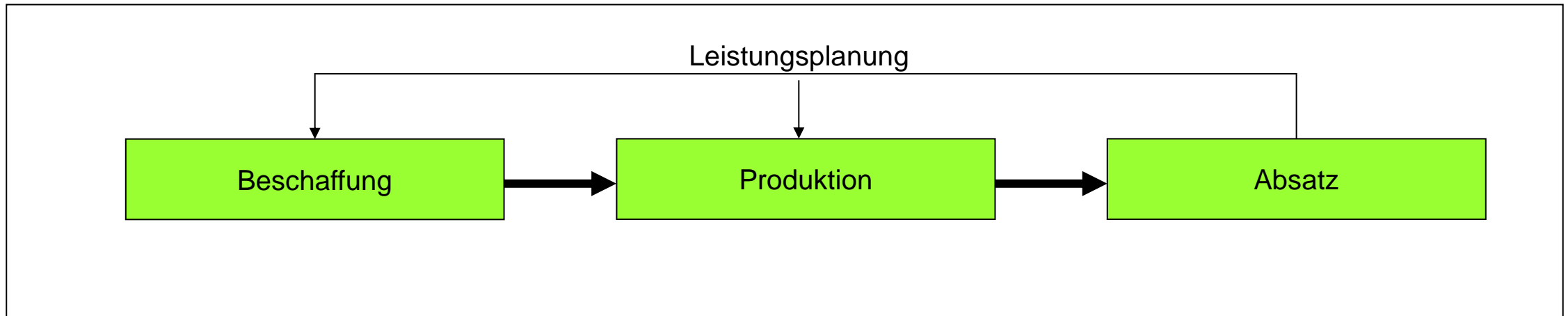
Block 2:

Betriebliches Leistungssystem - Unternehmensführung



Quelle: leicht verändert übernommen aus BWL, 2024, S. 37.

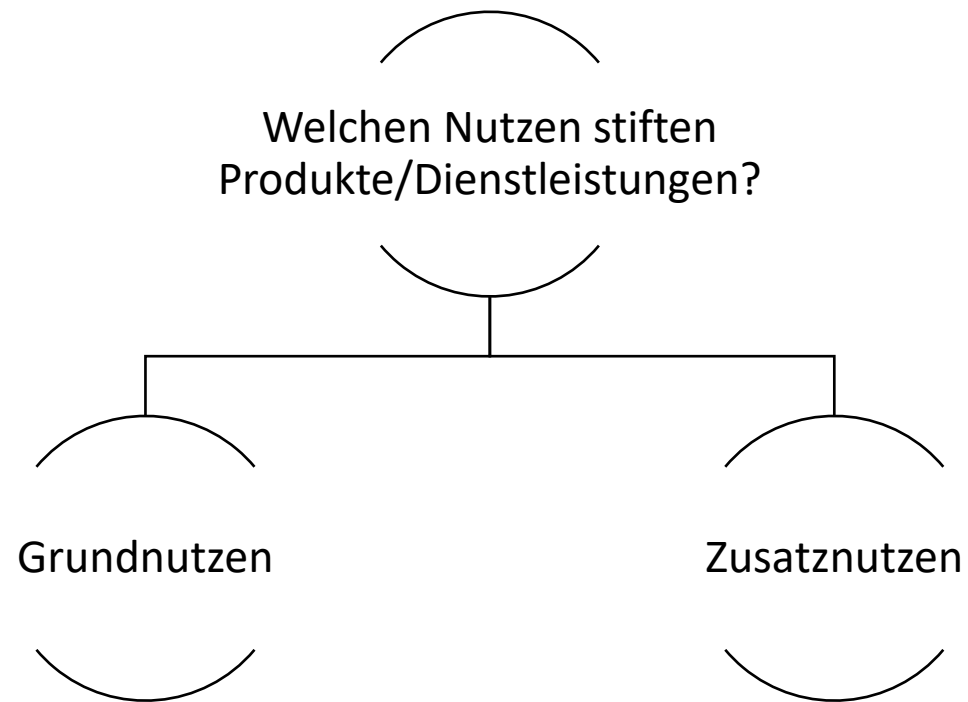
Das betriebliche Leistungssystem



Quelle: leicht verändert übernommen aus BWL, 2024, S. 37.

Planung des Leistungsprogramms

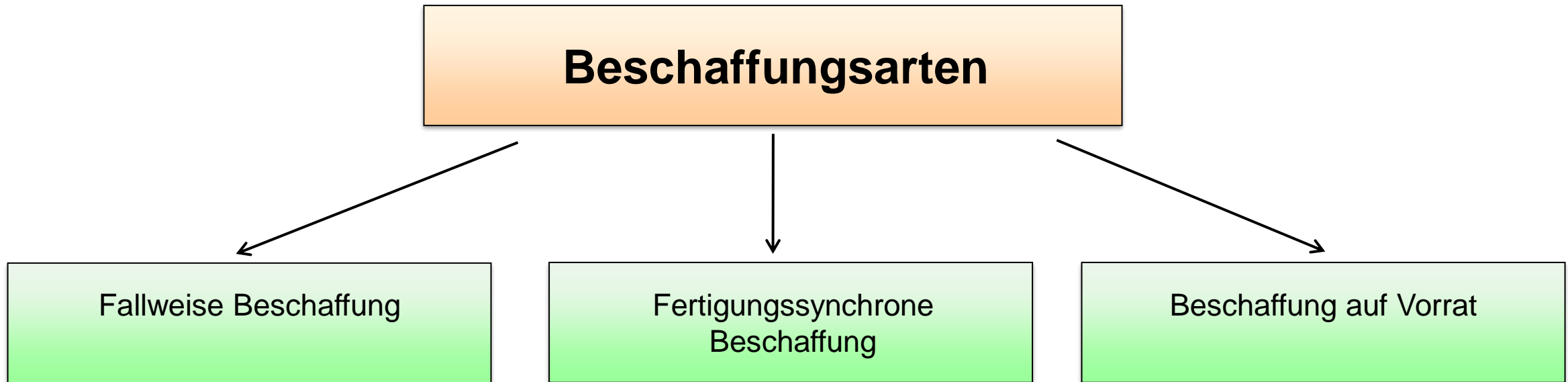
- Erfassung der Nachfrage in *qualitativer* und *quantitativer* Hinsicht.



Beschaffung

- Unter Beschaffung (im weiteren Sinn) sind alle Tätigkeiten eines Unternehmens zu verstehen, die der Bereitstellung jener Mittel dienen, die das Unternehmen zur Erfüllung seiner gestellten Ziele benötigt.
- **Beschaffung im engeren Sinn** bezieht sich auf den Waren- und Dienstleistungsmarkt und zielt damit auf die Bereitstellung von Betriebsmitteln (Anlagegütern), Werkstoffen (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen), Handelswaren sowie Dienstleistungen und die Sicherung von Rechten (z.B. Patenten und Lizenzen) ab.
- Die Rekrutierung von Personal und die Beschaffung von finanziellen Mitteln wird anderen betrieblichen Funktionen (Personalmanagement, Finanzierung) zugeordnet.

Beschaffungsarten - Zeitkonzepte



Beschaffungspolitik – Sourcing-Konzepte

- **Insourcing vs. Outsourcing**
(Make-or-Buy, Leistungstiefe)
- **Lieferant*innenkonzepte**
(multiple, single und sole sourcing)
- **Zeitkonzepte**
(stock sourcing, demand tailored sourcing, Just in Time-Konzept)
- **Arealkonzepte**
(local sourcing, domestic sourcing, global sourcing)

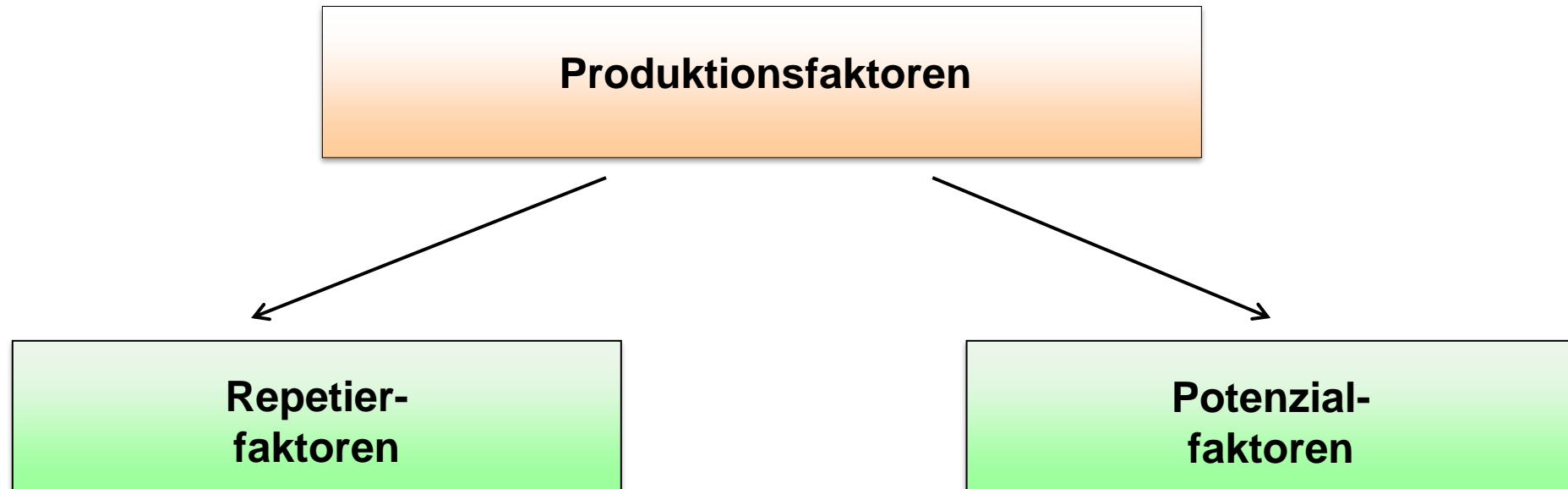
Produktion

- Der Begriff der Produktion beschreibt als Throughput den eigentlichen Transformationsprozess der beschafften Einsatzgüter (Input) in die zu erstellenden Sachgüter oder Dienstleistungen (Output).
- Im Bereich der **Sachleistungsproduktion** werden Stoffe, Energien und Vorprodukte unter Zuhilfenahme anderer Einsatzgüter (z.B. menschlicher Arbeitsleistungen) in verkaufsfähige (marktfähige) Güter transformiert. Eine unmittelbare Mitwirkung des Kunden bei der Leistungsproduktion ist nicht notwendig. In einer Produktionskette von der Urproduktion (Stoffgewinnung) bis hin zum Konsumgut ergibt sich somit eine Reihe von Zwischenstufen.
- Im Rahmen der **Dienstleistungsproduktion** wird durch Kombination der Produktionsfaktoren eine Leistungsbereitschaft aufgebaut, die anschließend genutzt wird, um die endgültige Leistung – in der Regel – unter Mitwirkung des Kunden zu erstellen.

Transformationsarten (Sachgüterproduktion)

- Stoffgewinnung
- Stoffumwandlung und Stoffverformung
- Veredelung

Arten von Produktionsfaktoren

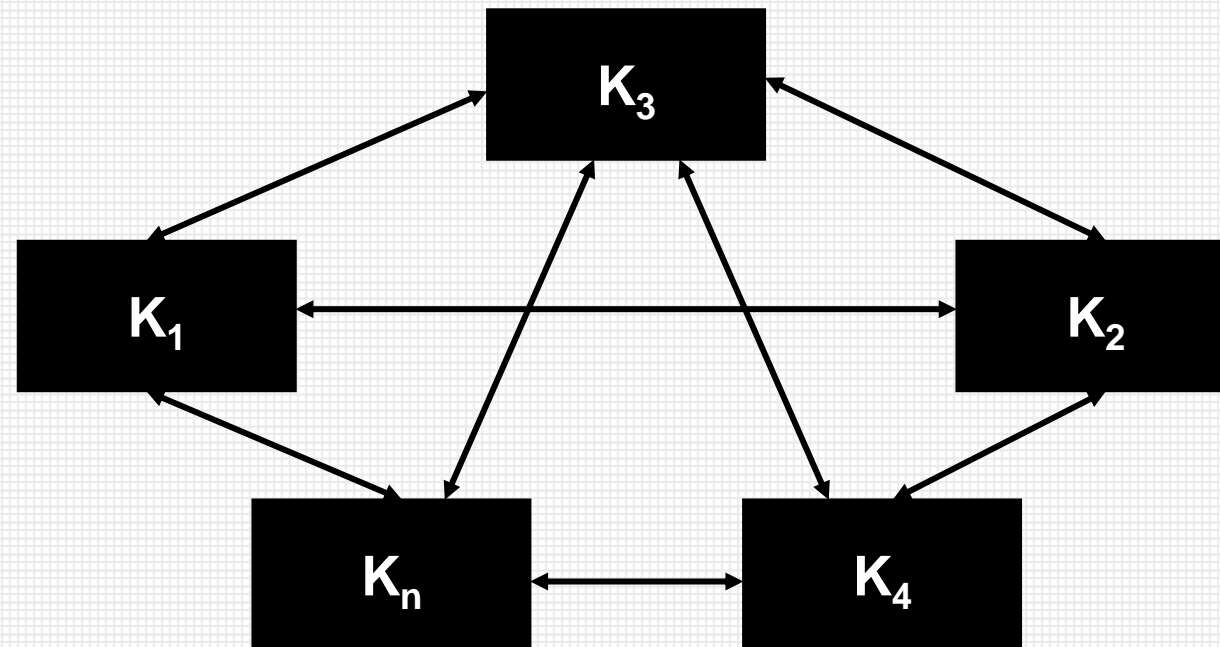


Begriff der Kapazität

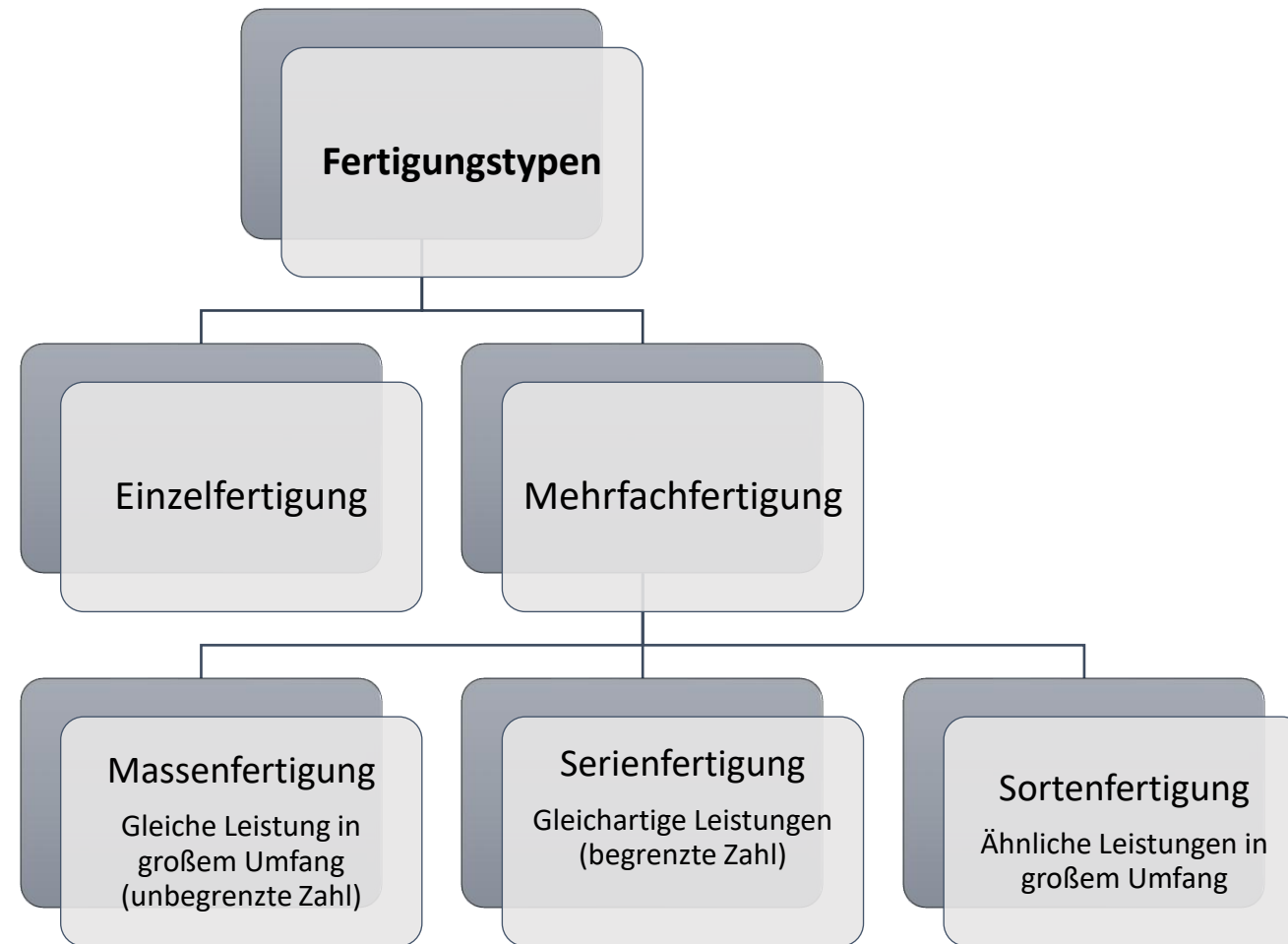
- Kapazität ist das Leistungsvermögen einer wirtschaftlichen oder technischen Einheit – beliebiger Art, Größe und Struktur – in einem Zeitabschnitt.
- Die Kapazität bringt damit ein Potenzial zum Ausdruck, das durch seine Nutzung im Zeitablauf technische oder wirtschaftliche Leistungen erbringen kann.
 - Erzeugungs- oder Abgabekapazität
 - Aufnahmekapazität
- Die Kapazität muss mit der Nachfrage abgestimmt werden (Problem der Über- und Unterkapazität bzw. Über- und Unterauslastung).

Gesamtkapazität

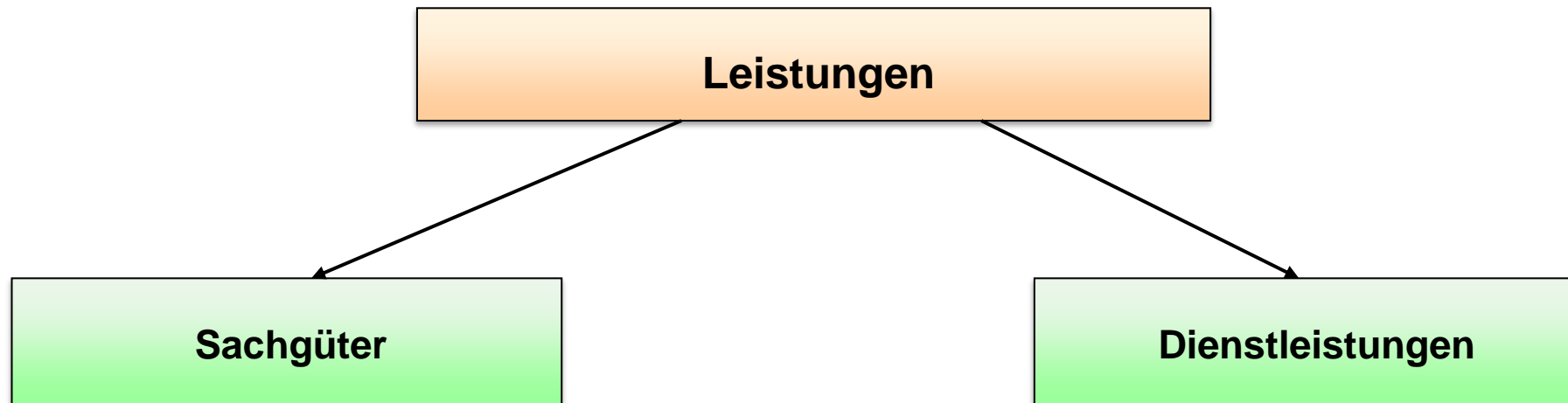
Die Gesamtkapazität als Netzwerk von Teilkapazitäten



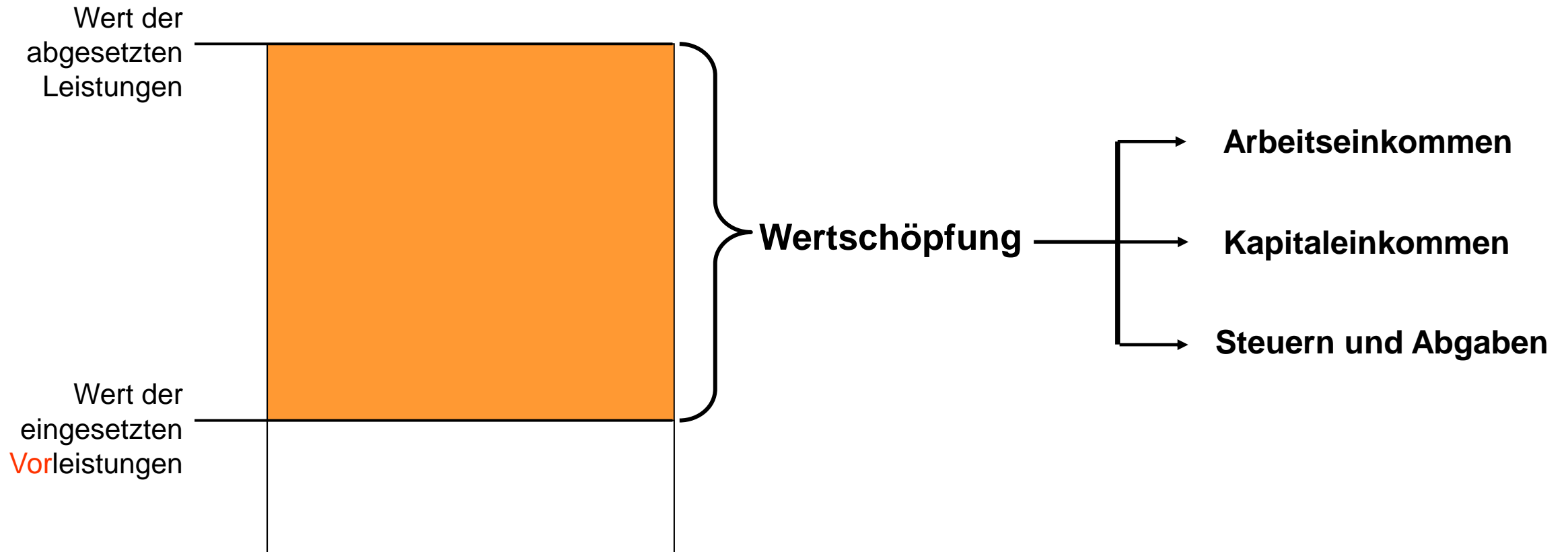
Fertigungstypen



Output



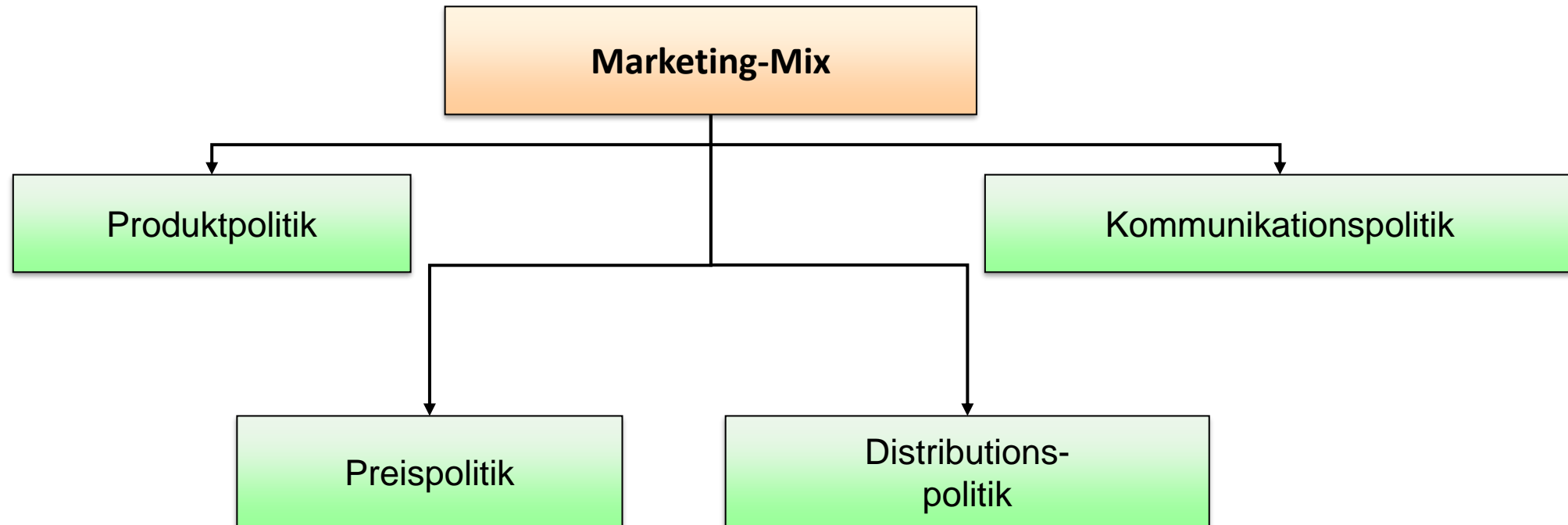
Wertschöpfung



Absatz und Marketing

- **Absatz** bedeutet die **entgeltliche Übernahme** der vom Unternehmen erstellten Sach- oder Dienstleistungen auf einem Markt durch andere Marktteilnehmer (Leistungsverwertung). Die Leistungsverwertung sichert den Rückfluss der Werte (Geldmittel), die für den Leistungsprozess eingesetzt wurden und bildet die Basis für die Weiterführung der Produktionstätigkeit.
- **Marketing** beschreibt als Konzeption der Unternehmensführung die **konsequente Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten auf die gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernisse der Märkte** im Interesse der Erreichung der Unternehmensziele. Marketing beschäftigt sich somit mit der Herbeiführung und Gestaltung der Austauschbeziehungen in einer arbeitsteiligen Wirtschaft und ist aus dieser Sicht nicht ein Endglied im betrieblichen Leistungsprozess, sondern steht am Anfang dieses Prozesses und durchdringt zwingend alle Teilbereiche des Unternehmens.

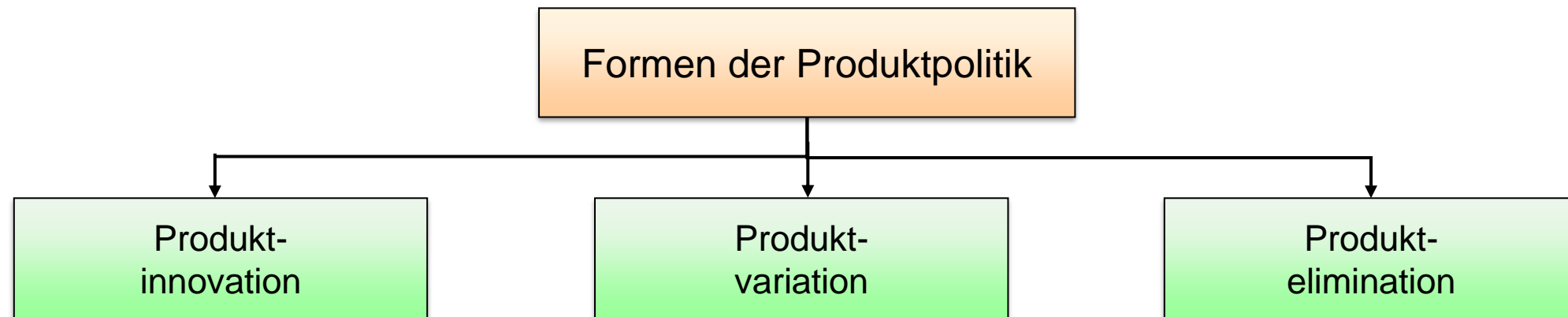
Absatzpolitisches Instrumentarium



Produkt- oder Sortimentspolitik

- Orientierung an den Bedürfnissen des potenziellen Kunden
- Aufgaben der Produktpolitik
 - **Gestaltung des Sortiments**
 - Festlegung der Leistungsarten (Programmbreite)
 - Festlegung der Leistungsvarianten (Programmtiefe)
 - **Gestaltung des Produkts** (Beschaffenheit, Verpackung, Eigenschaften, Design etc.)
 - **Servicegestaltung** (ergänzende Dienstleistungen wie Beratung, Montage, Finanzierung, Entsorgung, Garantie, Wartung)

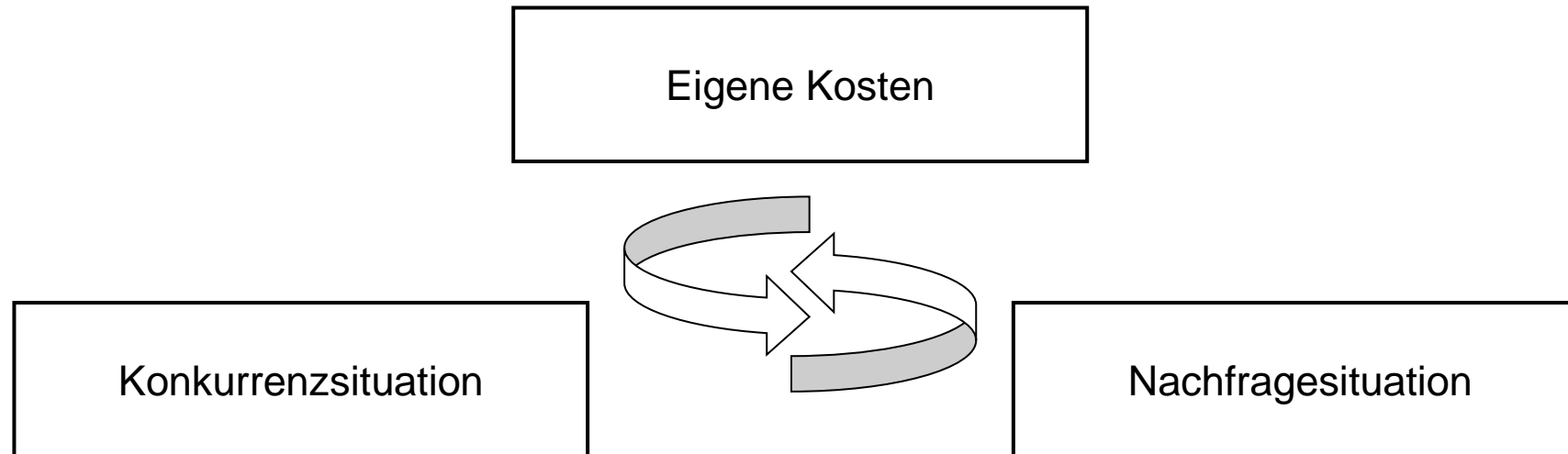
Produktpolitik



Preispolitik

- Festlegung des Preises
- Festlegung der sonstigen Parameter, z.B.
 - Lieferbedingungen
 - Zahlungsbedingungen
 - Skonti und Rabatte
- Aktive Preispolitik
 - Hochpreispolitik
 - Niedrigpreispolitik

Ansatzpunkte der Preisfestlegung



Preispolitische Besonderheiten

- Kalkulatorischer Preisausgleich
- (Personelle, zeitliche, mengenmäßige und räumliche) Preisdifferenzierung
- Pauschalpreis für mehrere Leistungen (Preisbündelung)

Distributionspolitik

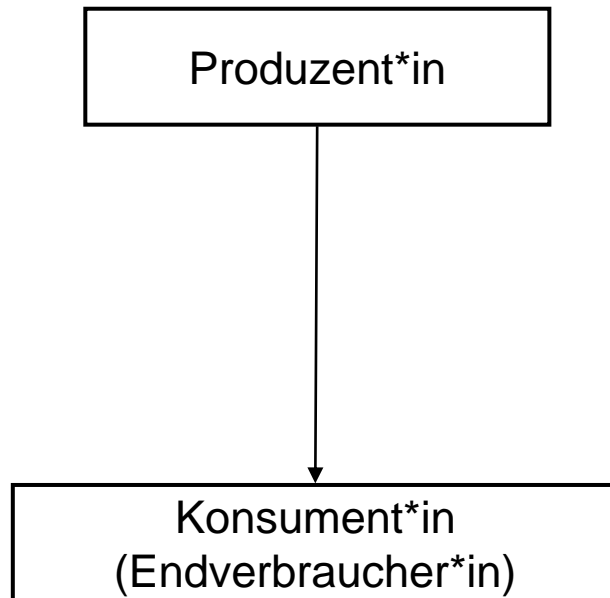
Distribution = Übermittlung eines Produktes vom Hersteller*innen zu Kund*innen

- **Zentrale Fragen:**

- Vertriebssystem (zentral, dezentral)
- Absatzwege bzw. -kanäle (akquisitorische Distribution):
 - direkter Absatz
 - indirekter Absatz
 - Mischformen
- Physische Distanzüberwindung vom Ort der Produktion zum Ort des Endverbrauchs

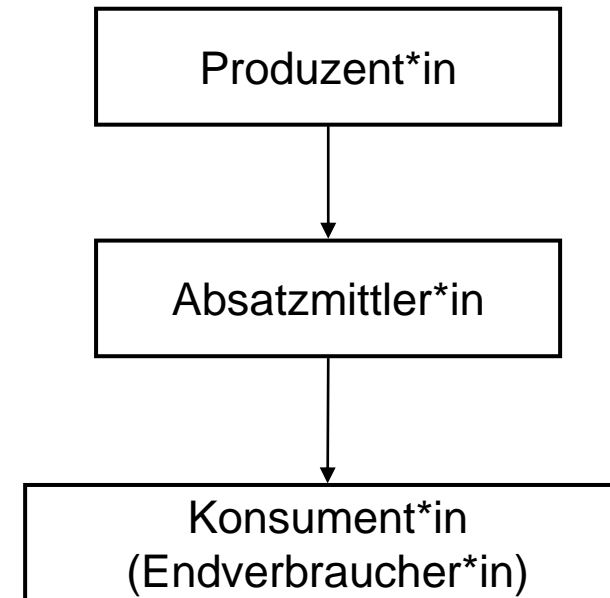
Akquisitorische Distribution

Direkter Absatz

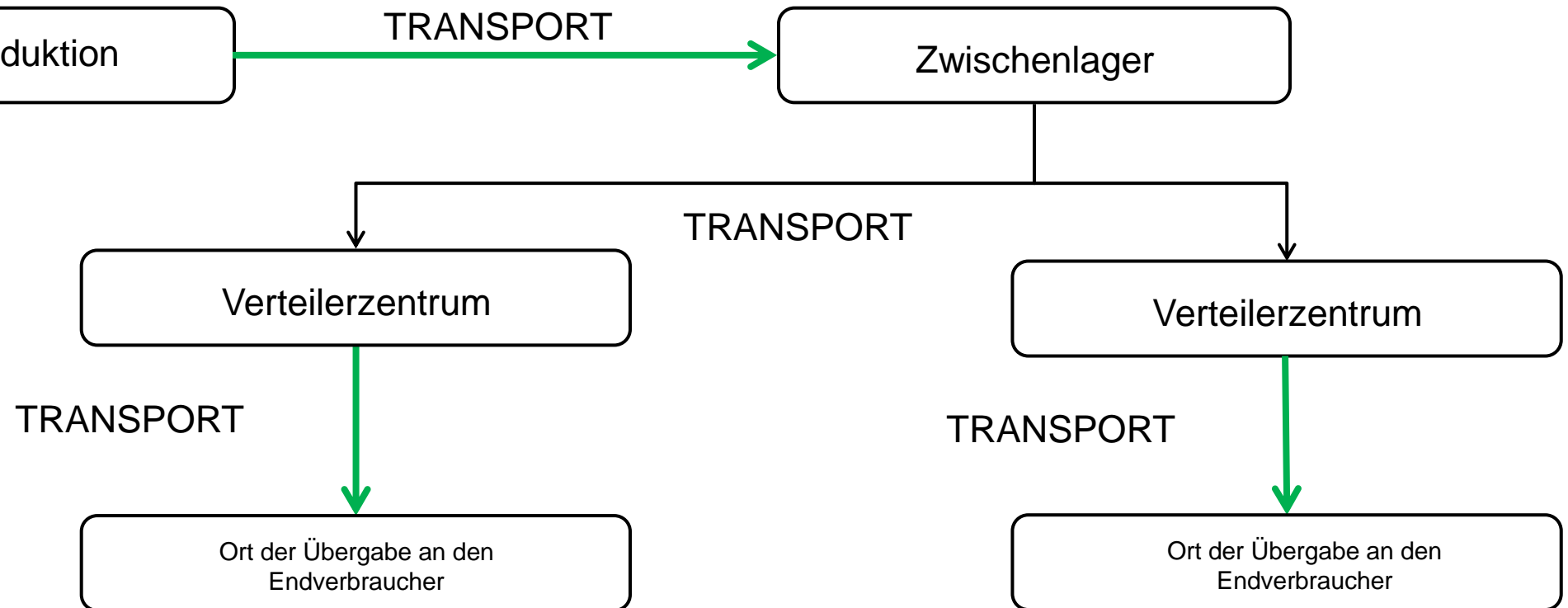


versus

Indirekter Absatz



Physische Distribution (Absatzlogistik)



das „Sprachrohr“ des Marketing

Aufgaben:

- Informations- und Motivationsfunktion
- Beeinflussung des Nachfrageverhaltens
- Schaffen von Präferenzen für das eigene Unternehmen und seine Produkte
- Schaffen eines positiven Bildes vom Unternehmen und seinem Angebot

Instrumente der Kommunikationspolitik

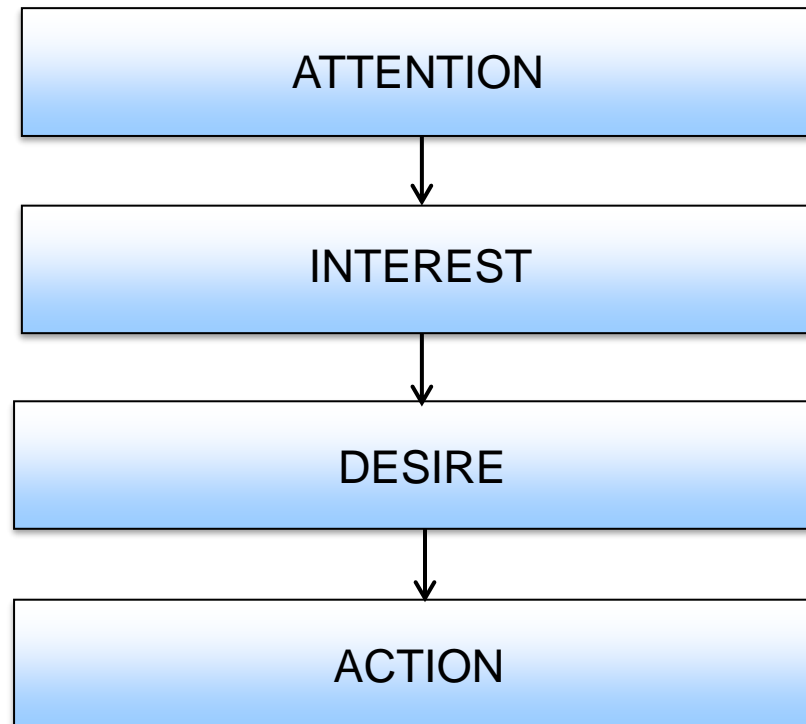
- Werbung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Verkaufsförderung
- Persönlicher Verkauf

- Sponsoring
- Product Placement
- Eventmarketing

Werbung

- Im Zentrum der Werbung steht die attraktiv gestaltete Werbebotschaft. Sie soll die Nachfrager einerseits über ein Produkt oder Produkte informieren, andererseits in ihren Kaufabsichten beeinflussen.
- Wichtige Werbemittel sind Werbefilme bzw. -spots, Anzeigen, Prospekte, Plakate und Werbebanner, etc.
- Werbeträger sind beispielsweise Print- und audiovisuelle Medien (Radio, Fernsehen), Kino, Plakatwände und Banden, Internetseiten, usw.

Gestaltung der Werbebotschaft (AIDA-Formel)



Öffentlichkeitsarbeit

- Mit der Öffentlichkeitsarbeit wendet sich ein Unternehmen an bestimmte gesellschaftliche Gruppen, insbesondere Meinungsbildner (vgl. den Stakeholder-ansatz).
- Die gesamte Öffentlichkeit wird dabei in (relevante) Teilöffentlichkeiten unterteilt, welche mit besonderen Mitteln und Maßnahmen „bearbeitet“ werden.
- Instrumente sind beispielsweise Pressekonferenzen, PR-Anzeigen, PR-Filme, Presseartikel, eigene Mitarbeiter- oder Kundenzeitschriften, PR-Veranstaltungen wie Tage der offenen Tür, professionell gestaltete Betriebsbesichtigungen, usw.

Verkaufsförderung (Sales promotion)

- Die Verkaufsförderung dient der Information, Unterstützung und Motivierung aller am Verkaufsprozess Beteiligten.
- Verkaufspromotion richten sich an das eigene (Verkaufs-) Personal,
- Händler*innenpromotion richten sich an Absatzmittler*innen und
- Verbraucher*innenpromotion richten sich an die Endverbraucher*innen.

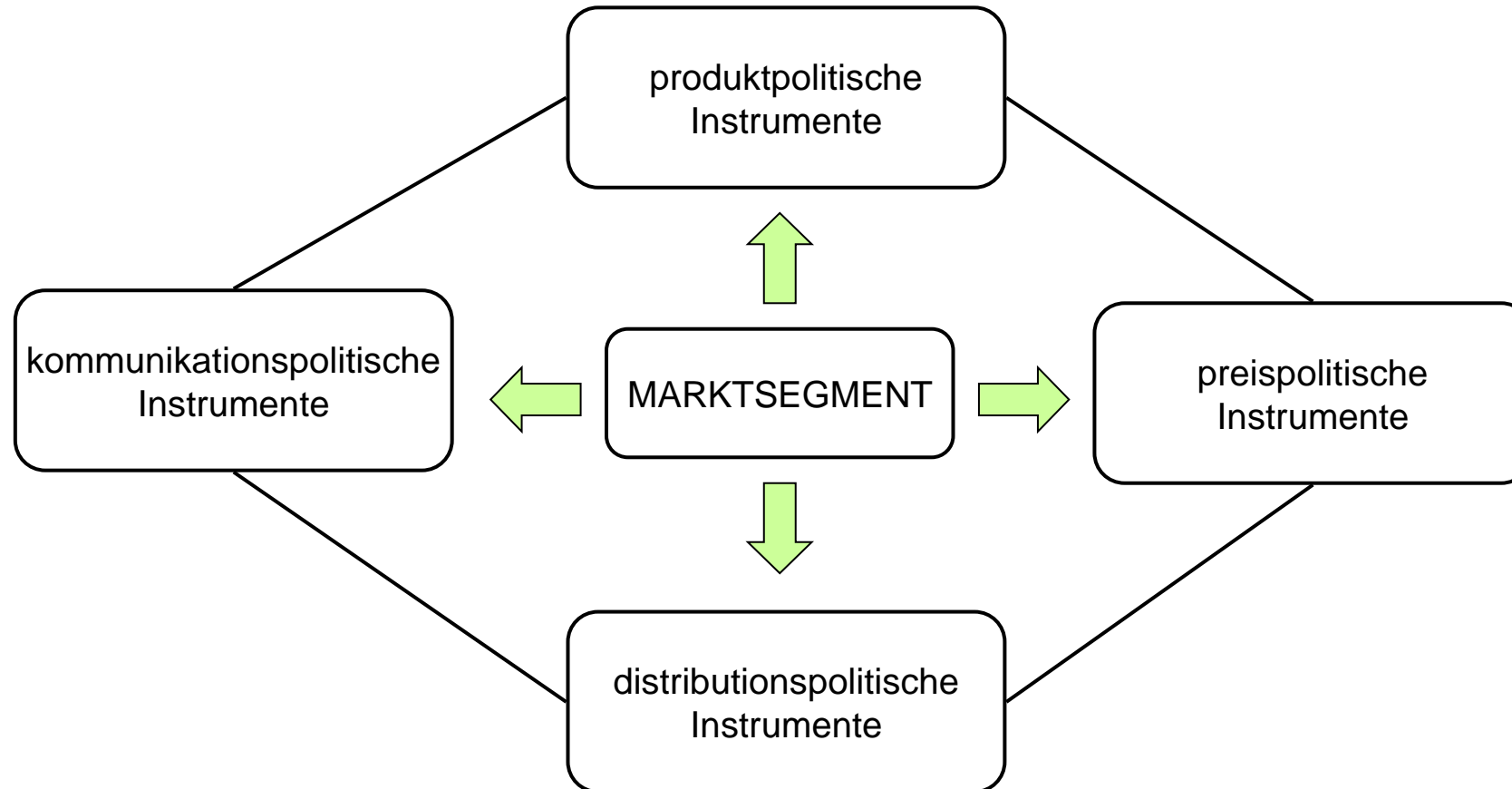
Persönlicher Verkauf

- Der persönliche Verkauf zielt auf den direkten Kund*innenkontakt ab.
- Es entsteht eine „face-to-face“-Kommunikationssituation, in der unmittelbar informiert, beraten, überzeugt werden kann.
- In der Regel ist das Verkaufspersonal der Träger des persönlichen Verkaufs.
- Persönlicher Verkauf verursacht vergleichsweise hohe Kosten und ist daher nur bei entsprechenden Erlöserwartungen sinnvoll.

Sonderformen

- Beim **Product Placement** werden einzelne Produkte oder ein ganzes Unternehmen in den Handlungsablauf von Filmen und Fernsehsendungen integriert, so dass eine Werbeintention (im Vergleich zu normalen Werbesendungen) nicht (unmittelbar) erkennbar ist.
- Beim **Sponsoring** stellt der Sponsor Ressourcen bereit und erwartet eine spezifische werbe- und imagewirksame Gegenleistung, z.B. das Anbringen von Logos auf Dressen, Banden, Plakaten, usw.
- **Events** sind inszenierte Ereignisse für bestimmte Zielgruppen, denen durch eine aktive Teilnahme gezielt „Erlebnisse“ vermittelt werden, welche positive emotionale Reize auslösen.
- In allen drei Fällen werden abseits „klassischer“ Werbepfade, spezielle Ziele der Kommunikationspolitik verfolgt, z.B. den Bekanntheitsgrad zu steigern, Vertrauenswürdigkeit und Sympathie auszustrahlen und ein positives Image zu etablieren. Die Bedeutung solcher Ziele wird immer wichtiger in einer Welt, in der Produkte immer ähnlicher und austauschbarer werden.

Marketing-Mix

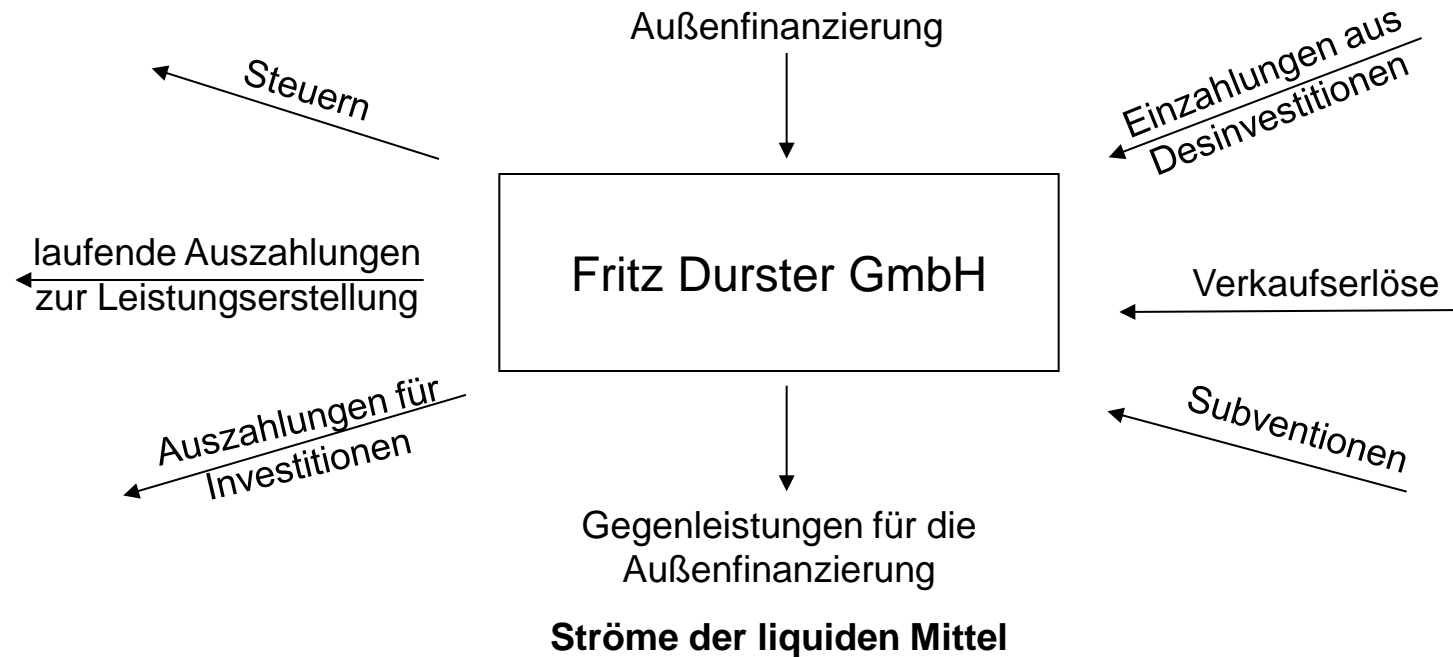


Grundlagen der Finanzwirtschaft

Aufgaben der Finanzwirtschaft

- Gestaltung der finanziellen Ströme
 - Auszahlungen: Abfluss von Geld
 - Einzahlung: Zufluss von Geld
- Sicherung der Zahlungsfähigkeit
(vgl. Formalziel Liquidität)
- Wertschaffung
(vgl. Formalziel Erfolg)

Geldströme (Beispiel Fruchtsafterzeuger)



Quelle: Pernsteiner/Andeßner, 2024, S. 7.

Kapitalverwendung und -herkunft

Kapitalverwendung	Kapitalherkunft
<u>Investition</u> (Langfristige) Bindung von Kapital in Vermögensgegenständen	<u>Finanzierung</u> Beschaffung von Kapital Erhöhung des Fremd- und Eigenkapitals
<u>Definanzierung</u> Rückzahlung von Fremd- und Eigenkapital sowie Ausschüttung und Versteuerung von Gewinn	<u>Desinvestition</u> Verminderungen des (Anlage-) Vermögens

Cash-Flow und Finanzplanung

		1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	Gesamt
+	Summe laufender Einzahlungen					
-	Summe laufender Auszahlungen					
=	Operative Cashflow (I)					
-	Auszahlungen für Investitionen					
+	Einzahlungen aus Desinvestitionen					
=	Investitions-Cashflow (II)					
+	Eigenkapitaleinzahlungen					
-	Eigenkapitalrückzahlungen					
-	Gewinnausschüttungen					
+	Kreditaufnahmen					
-	Kreditzahlungen					
=	Finanzierungs-Cashflow (III)					
=	Gesamt-Cashflow (I+II+III)					
	Liquide Mittel zu Beginn der Periode					
+	Gesamt-Cashflow					
=	Liquide Mittel am Ende der Periode					

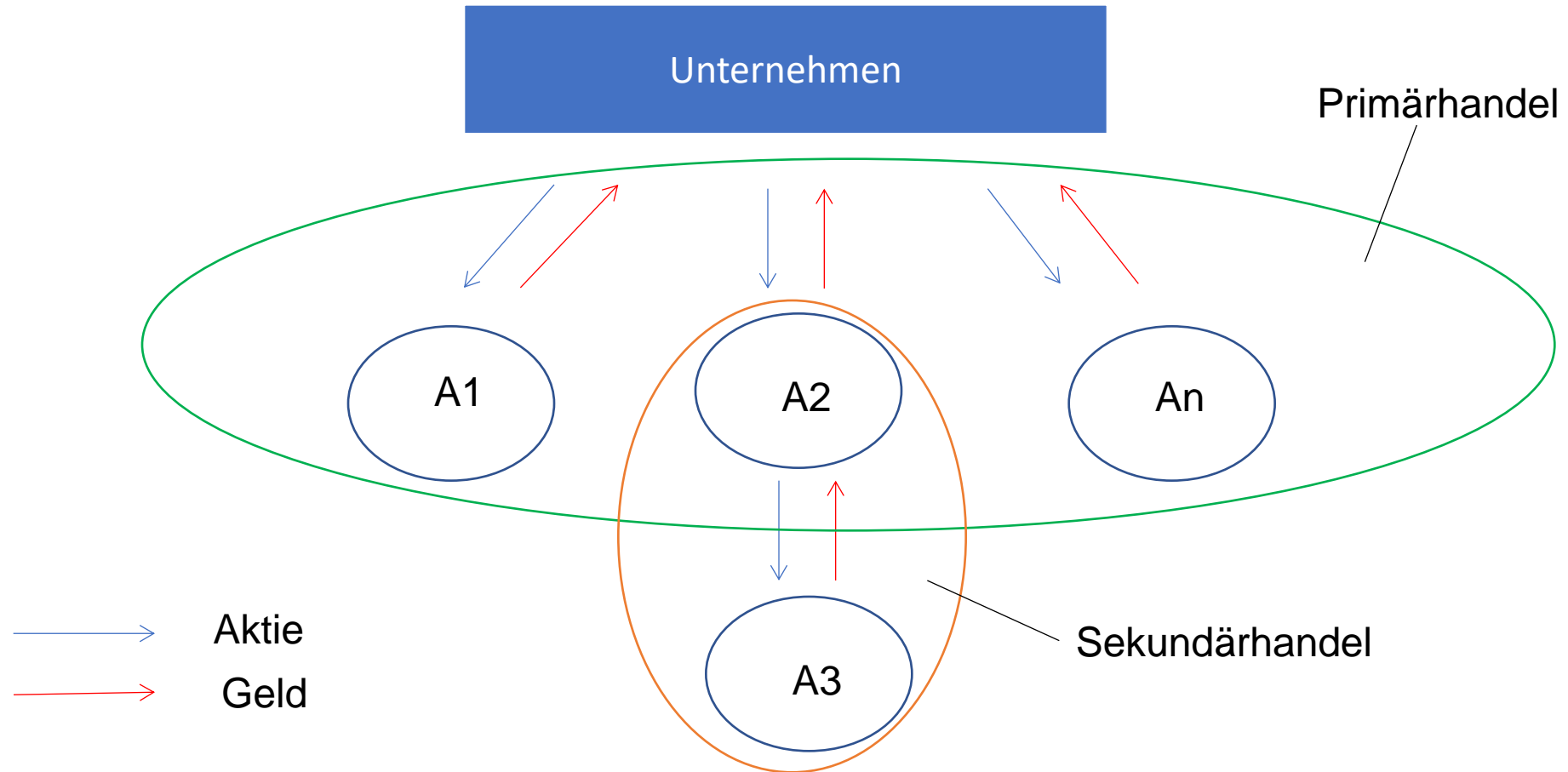
Finanzierung

- = die Versorgung eines Wirtschaftsobjekts mit Kapital, damit es seine Ziele verfolgen kann.
- **Außenfinanzierung**
 - Eigenfinanzierung (Beteiligungsfinanzierung)
 - Fremdfinanzierung (Kreditfinanzierung)
 - Subventionsfinanzierung
- **Innenfinanzierung**
 - aus Umsatzprozess (Überschussfinanzierung)
 - ✓ aus Gewinnen (Selbstfinanzierung)
 - ✓ aus Rückstellungen
 - ✓ aus Abschreibungen
 - Aus Vermögensumschichtungen

Eigenfinanzierung

- Kapitalgeber:in ist (anteiliger) Eigentümer:in des Unternehmens
- Beteiligung am Gewinn bzw. Verlust, (beschränkte oder unbeschränkte) Haftung für die Schulden, gewisser Einfluss auf die Geschäftsführung
- Beispiele:
 - Finanzierung durch Einlagen

Beispiel Finanzierung durch Aktien



Fremdfinanzierung

- Kapitalgeber:in ist Gläubiger:in des Unternehmens
- Anspruch auf Rückzahlung, erfolgsunabhängiges Entgelt, grundsätzlich kein Einfluss auf die Geschäftsführung
- Beispiele:
 - Kundenanzahlung
 - Lieferantenkredit
 - Bankkredit

Beispiel Kontokorrentkredit

- Er ist in der Praxis weit verbreitet.
- Es handelt sich um einen Kredit, der von Kreditnehmer:innen je nach Bedarf, d. h. in der Höhe schwankend bis zu einem vertraglich vereinbarten Maximalbetrag (Kreditlimit/-rahmen) in Anspruch genommen werden kann.
- Das Kreditinstitut sichert die Zahlungsbereitschaft des Unternehmens bis zu diesem Maximalbetrag. Gegebenenfalls ist dessen Überschreitung möglich.
- Das Unternehmen kann durch die Inanspruchnahme des Kontokorrentkredits Spitzenbelastungen abdecken.
- Formal kurzfristig; durch laufende Prolongierungen i. d. R. langfristig.
- Kosten des Kontokorrentkredits (⇒ relativ teurer Kredit)
 - Kreditprovision (Bereitstellungsprovision)
 - Sollzinsen für den in Anspruch genommenen Kredit
 - Überziehungsprovision für den das Limit überschreitenden Betrag

Beispiel Kontokorrentkredit

