

UNTERNEHMUNG UND UNTERNEHMERISCHES DENKEN

Definition BWL:

Die BWL ist ein Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaft. Wie ihre Schwesterdisziplin, die Volkswirtschaftslehre (VWL), beruht das Interesse der BWL auf der Tatsache, dass Güter grundsätzlich knapp sind und dementsprechend einen ökonomischen Umgang erfordern. Im Unterschied zur abstrakteren VWL nimmt die BWL dabei die Perspektive von einzelnen Betrieben ein. Ziele sind dabei nicht nur die Beschreibung und Erklärung, sondern auch die konkrete Unterstützung der Entscheidungsprozesse in Unternehmungen.

Wettbewerbsfähigkeit

Schlüssel zum Erfolg, wird verbessert durch: Befriedigung der Kundenbedürfnisse, besseres Produkt als Konkurrenz, bessere Beratung, tiefere Preise / Kosten, neue Innovationen

Kundenorientierung

Orientierung an den Bedürfnissen des Menschen: Als *Bedürfnis eines Menschen* bezeichnet man das Empfinden eines Mangels, gleichgültig, ob dieser Mangel objektiv vorhanden ist oder nur subjektiv empfunden wird. Man spricht auch von unerfüllten Wünschen.

- Die **Nachfrage** bezeichnet den auf einem Markt geäußerten Bedarf nach einem Gut.
- Ein **Bedarf** ist der durch Kaufkraft konkretisierte Wunsch nach Beschaffung von Gütern zur Befriedigung von Bedürfnissen.
- Ein **Bedürfnis** ist der **Wunsch**, einem empfundenen oder tatsächlichen Mangel Abhilfe zu schaffen.
- Als **Individualbedürfnisse** werden die Bedürfnisse des Einzelnen bezeichnet. Diese werden noch in lebensnotwendige Bedürfnisse (Existenzbedürfnisse: Kleidung, Lebensmittel oder Unterkunft) und nicht lebensnotwendige Bedürfnisse (Grund-/Luxusbedürfnisse: Kultur, Sport, Reisen, Auto) unterteilt.
- **Wahlbedürfnisse** sind nicht lebensnotwendige Grund- und Luxusbedürfnisse.
- Als **Kollektivbedürfnisse** werden die Bedürfnisse der Gesellschaft bezeichnet. Beispiel: Bildungseinrichtungen, Krankenhäuser, Versorgung mit Wasser und Energie. Über sie entscheiden politische Gremien, ob die Bürger davon Nutzen haben.

Managementkompetenz

Anforderungen dafür: Fach-/Methoden-/System-/Sozial Kompetenz

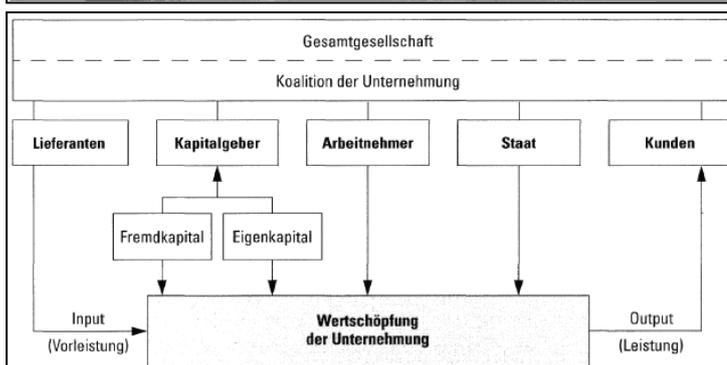
Unternehmerisch denkende Mitarbeiter

Unternehmerisch denkende Mitarbeiter ergreifen Eigeninitiative, identifizieren sich mit Unternehmung, bringen neue Ideen, suchen ständig nach Verbesserungen, nehmen Bedürfnisse der Kunden auf.

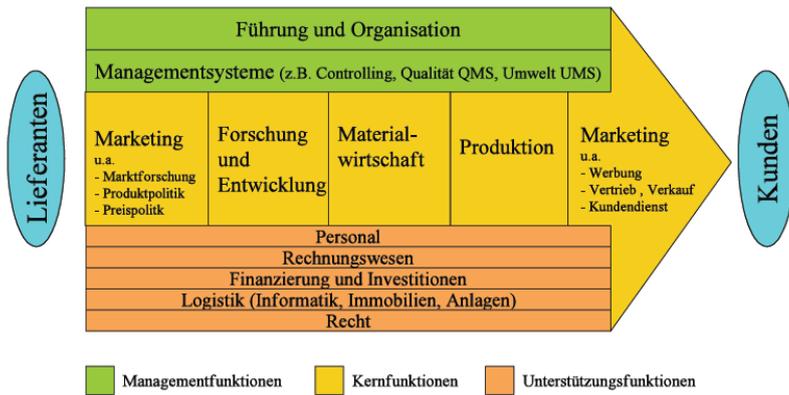
Wertschöpfungskette

Wertschöpfung wird als Differenz zwischen dem Wert der von der Unternehmung an den Markt abgegebenen Leistungen und den von ihr übernommenen Vorleistungen verstanden. Berechnung dafür:

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



Beispiel einer Wertschöpfungskette



Berechnung der Wertschöpfung

Voraussetzung: Erfolgsrechnung und Bilanz erstellt.

Unternehmensleistung (Verkaufserlös)
 - abzüglich Vorleistungen (Materialaufwand, Mietaufwand)
 = Bruttowertschöpfung
 - abzüglich Abschreibungen
 = Nettowertschöpfung
 (Lohn+Sozialleistungen+Zins+Steuern)

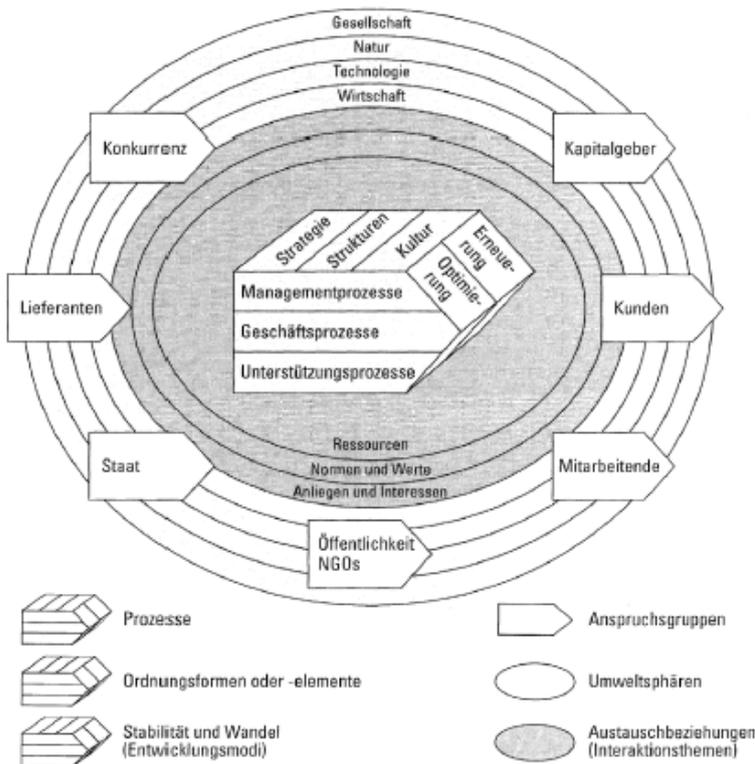
Die Nettowertschöpfung wurde ermöglicht durch Arbeit (Mitarbeiter), Kapital (Fremd-/Eigenkapital) und durch Leistungen vom Staat.

UNTERNEHMUNG UND UMWELT

Unternehmung als System

System: offen, autonom, komplex, zweckorientiert
 Subsystem: bspw. Motor -> funktioniert auch als eigenes System
 Element: selbst kein System

Neues St. Galler Management-Modell



Anspruchsgruppen		Interessen (Ziele)
Interne Anspruchsgruppen	1. Eigentümer <ul style="list-style-type: none"> ■ Kapitaleigentümer ■ Eigentümer-Unternehmer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einkommen/Gewinn ■ Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals
	2. Management (Manager-Unternehmer)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selbständigkeit/Entscheidungsautonomie ■ Macht, Einfluss, Prestige ■ Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten, Arbeit = Lebensinhalt
	3. Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einkommen (Arbeitsplatz) ■ soziale Sicherheit ■ sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten ■ zwischenmenschliche Kontakte (Gruppenzugehörigkeit) ■ Status, Anerkennung, Prestige (ego-needs)
Externe Anspruchsgruppen	4. Fremdkapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> ■ sichere Kapitalanlage ■ befriedigende Verzinsung ■ Vermögenszuwachs
	5. Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> ■ stabile Liefermöglichkeiten ■ günstige Konditionen ■ Zahlungsfähigkeit der Abnehmer
	6. Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ■ qualitativ und quantitativ befriedigende Marktleistung zu günstigen Preisen ■ Service, günstige Konditionen usw.
	7. Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einhaltung fairer Grundsätze und Spielregeln der Marktkonkurrenz ■ Kooperation auf branchenpolitischer Ebene
	8. Staat und Gesellschaft <ul style="list-style-type: none"> ■ lokale und nationale Behörden ■ ausländische und internationale Organisationen ■ Verbände und Interessenlobbies aller Art ■ politische Parteien ■ Bürgerinitiativen ■ allgemeine Öffentlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Steuern ■ Sicherung der Arbeitsplätze ■ Sozialleistungen ■ positive Beiträge an die Infrastruktur ■ Einhalten von Rechtsvorschriften und Normen ■ Teilnahme an der politischen Willensbildung ■ Beiträge an kulturelle, wissenschaftliche und Bildungsinstitutionen ■ Erhaltung einer lebenswerten Umwelt

▲ Abb. 12 Anspruchsgruppen der Unternehmung und ihre Interessen (nach P. Ulrich/Fluri 1995, S. 79)

+ Management (Anspruchsgruppe) / Kapitalgeber == Fremdkapitalgeber

- Umweltsphären:
- Gesellschaft (Markt / Familie / Politik) → dem Trend nachgehen
 - Natur → der Umwelt gerecht werden
 - Technologie → auf dem neuesten Stand bleiben
 - Wirtschaft → marktkonform bewegen

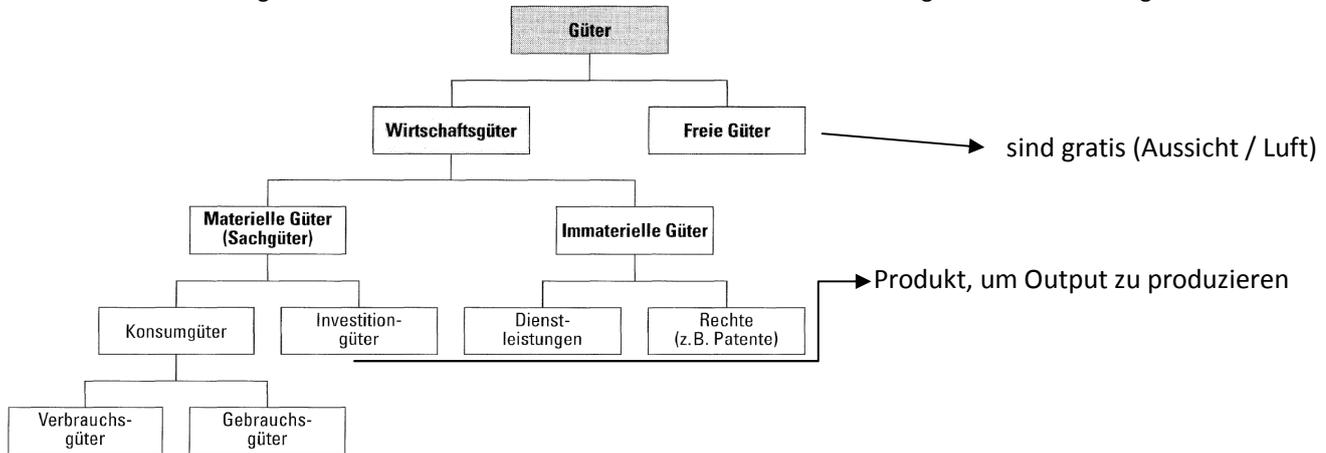
Güterarten

- Inputgüter <-> Outputgüter

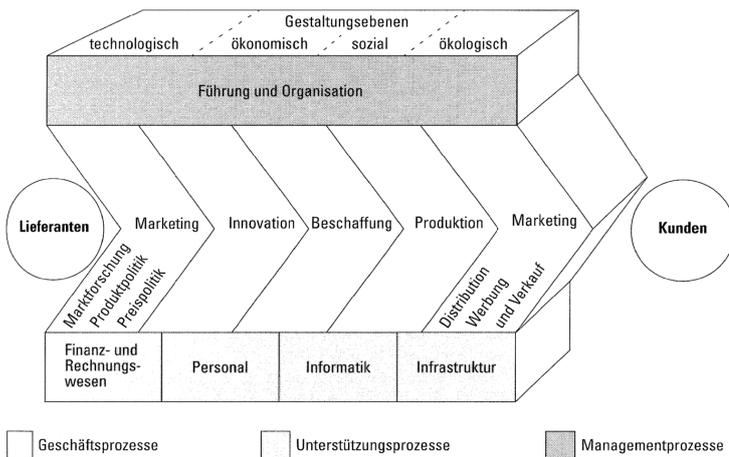
Papier <-> Zeitung

- Investitions- & Produktionsgüter ↔ Konsumgüter
- Verbrauchsgüter ↔ Gebrauchsgüter
- Betriebsmittel ↔ Werkstoffe (Roh-, Hilfs- & Betriebsstoffe)
- Materielle Güter ↔ Immaterielle Güter
- Substitutionsgüter ↔ Komplementärgüter
- Halbfabrikate ↔ Fertigfabrikate

- Drucker ↔ Zeitung Buch
- Tinte / Papier ↔ Drucker
- Strom ↔ Papier
- Zeitung ↔ Beratung / Fachwissen / Lieferung
- Gute, teure Marken-Tinte ↔ günstige Tinte
- noch nicht fertige Produkte ↔ fertige Produkte



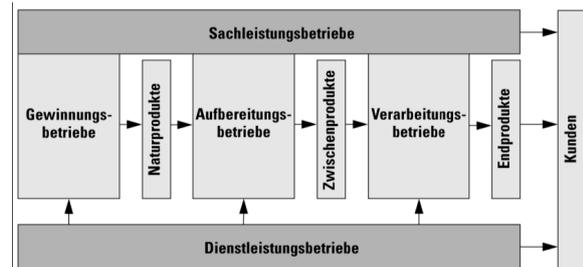
Prozesse



Wie machen? Was machen?

ausführen

unterstützen



Kennzeichen einer Unternehmung

Gewinnorientierung → Profit / Non Profit Organisation

→ Gemeinwirtschaftliche / Wirtschaftliche / Sozialkulturelle / Politische / Karitative NPOs

Branche / Wirtschaftssektor

→ Sachleistungsbetriebe / Dienstleistungsbetriebe / Art der Kunden (B2B / B2C)

Grösse → Kriterien: Umsatz, Beschäftigte, Bilanzsumme, Börsenkapitalisierung

Unternehmenswachstum →

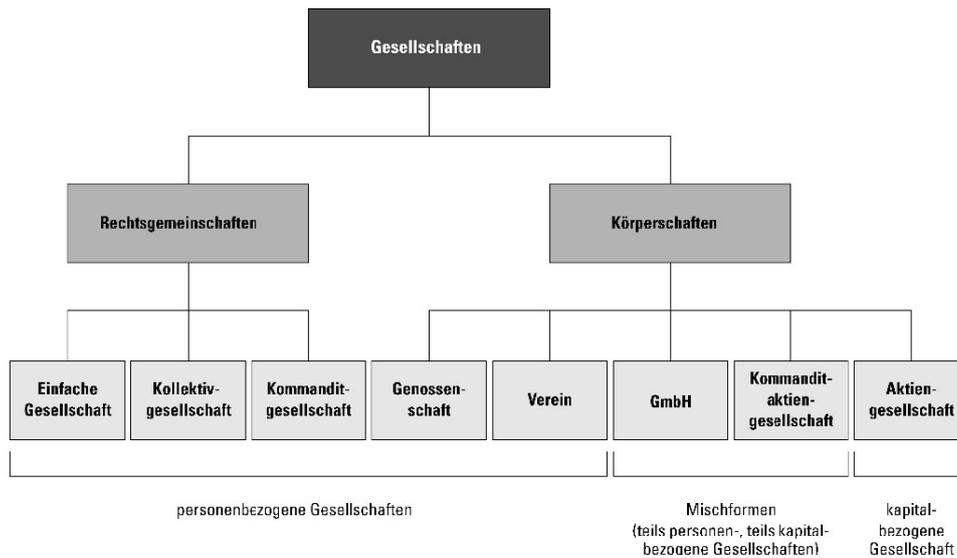
geographische Ausbreitung → lokal, regional, national, international, multinational

Rechtsform, Eigentumsverhältnisse

Bedeutung der Wahl der Rechtsform

Einfluss bei Personengesellschaften gering, bei AG, GmbH und Genossenschaft hoch, Rechtsform beeinflusst innere Struktur und die Prozesse der Unternehmung, ist quasi das äussere Kleid der Unternehmung. AG: braucht VR, Besitzer wechseln (Anteile)

→ Finanzwirtschaftliche, kostenmässige, führungsmässige Kriterien



Ziele der Unternehmung

Formalziele: Produktivität (Verhältnis Input / Output), Wirtschaftlichkeit (Ertrag \ Aufwand), Rentabilität (Gewinn \ Eingesetztes Kapital)

Arbeitsproduktivität: Ausbringungsmenge / Geleistete Arbeitsstunden (h), Gewinn: Ertrag - Gesamtaufwand

Sachziele: Leistungsziele, Finanzziele, Führungs- und Organisationsziele, Soziale und ökologische Ziele

MARKETING

Aufbau Marketingkonzept:

1. Analyse (Markt [-grösse, Kunden, Konkurrenz], Umfeld [Chancen – Gefahren], Unternehmung [Stärken, Schwächen])
2. Marketingziele(Quantitativ [Umsatz, Marktanteil], Qualitativ [Bedürfnisse, die befriedigt werden sollen])
3. Marketingsinstrumente (4 P: Product, Place, Price, Promotion)
4. Marketing-Mix
5. Marketingumsetzung
6. Überprüfung (Evaluation) der Resultate

Umschreibung des Absatzmarktes (wo will man ein Produkt verkaufen)

- Eigenheiten der Güter, Kundennutzen, Kunden- und Kauffestlegung, Konsumentenverhalten, Marktsegmentierung

Umschreibung der Kunden und Käufer

- Initiator, Einflussnehmer, Entscheidungsträger, Käufer, Benutzer

Umschreibung Konsumentenverhalten

- Rationalverhalten, Gewohnheitsverhalten, Impulsverhalten, Sozial abhängiges Verhalten

Customer Relationship Management

Umfasst Kundenbeziehungen (Ansprechen, Gewinnen, Informieren, Bedienen und Pflegen von Kunden)

Marktsegmentierung

Geografische (Gebiet, Klima, Sprache), **demografische** (Alter, Geschlecht, Beruf, Religion, Ausbildung), **sozialpsychologische** (Lebensstil, Selbstständigkeit, Temperament, soziale Schicht), **verhaltensbezogene** Segmentierung (Freizeitgestaltung, Essgewohnheiten, Fernsehgewohnheiten etc.)

Markgrößen

Marktpotential, Marktvolumen (effektiv realisierbarer Umsatz), Marktanteil

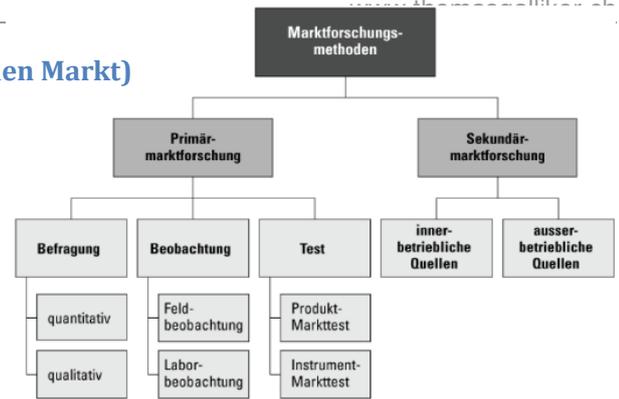
Marktforschung (Gewinnung und Verarbeitung von Infos über den Markt)

Sekundärforschung: günstig und schnell → stützt sich auf bestehende Infos, auch internet (Verkaufszahlen bspw.)

Feldbeobachtung: realitätsnah, Person weiss nichts

Laborbeobachtung: im Labor → Person weiss, dass sie beobachtet wird

Produktmarkttest: Test in kl. Marktsegment



Die 4 Marketinginstrumente

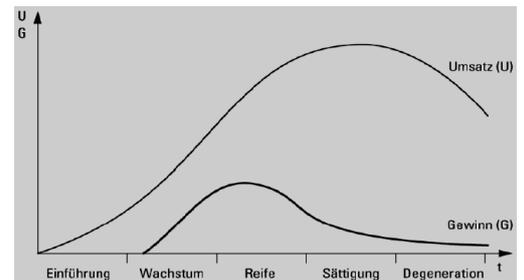
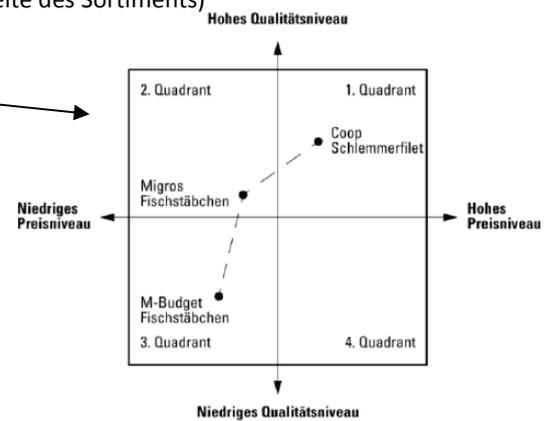
1) Produktpolitik

- Gestaltung des Absatzprogramms (Optimale Anzahl von Produkten, Tiefe und Breite des Sortiments)

Produktpositionierung und -Gestaltung

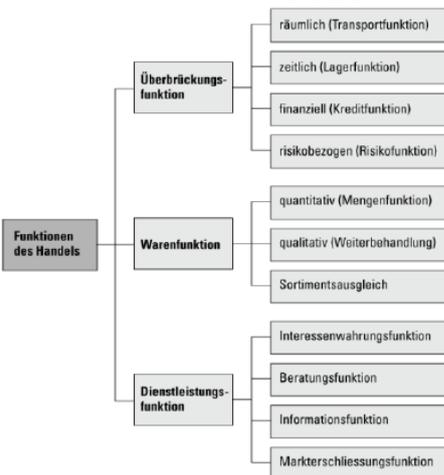
Markenartikel: Eindeutige Markierung, gleichbleibende Qualität, Gleichbleibendes Design, Markenbezogene Verbraucherwerbung, Hoher Bekanntheitsgrad

- Produkt- oder Marktleistungsgestaltung (**Grundnutzen** [Produktekern], **Zusatznutzen** [Marketingüberbau], **Nebennutzen** [Kundendienst])
- Produktpolitik (Veränderung und Erneuerung des Absatzprogramms)
 - Möglichkeiten** für Absatzprogramm: Produktpersistenz, Produktmodifikation, Produktinnovation, Produktlimitation
 - Produktlebenszyklus** (bestimmt teilweise produktpolit. Möglichkeiten)

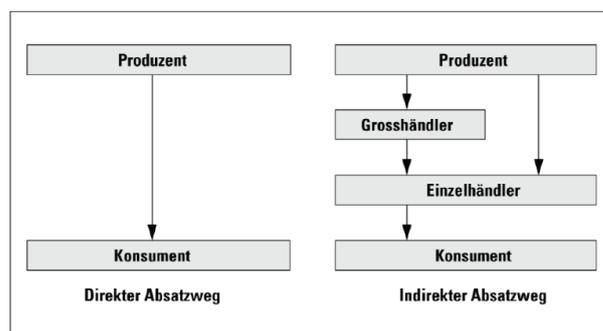


2) Distributionspolitik

Funktionen des Handels



Absatzmethode



Marktwachstum



Absatzorgane des Einzelhandels:

Gliederung nach Sortiment: Spezial- und Fachgeschäfte, Warenhäuser, Einkaufszentren, Fachmärkte, Electronic Shopping

Gliederung nach Preisbetonung:

Discountgeschäfte, Lagerhausverkauf, Boutiques

Gliederung nach Ort des Verkaufes:

Telefon-Marketing, Versandhandel, Automatenverkauf

Absatzorgane des Grosshandels:

Gliederung nach Sortiment:

Sortimentsgrosshandel, Spezialgrosshandel

Gliederung nach Marktorientierung:

Import- & Exportgrosshandel

Gliederung nach Veredelungsart:

Roh- & Grundstoff orientierter Grosshandel, Fertigwarengrosshandel

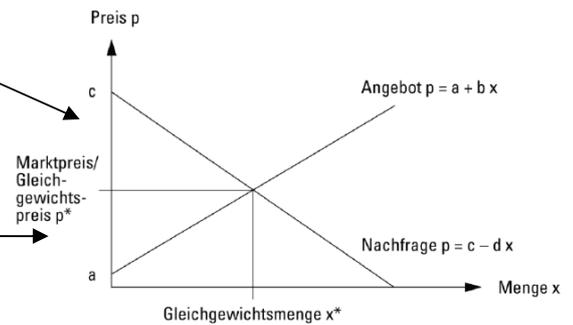
3) Konditionenpolitik

Umfasst: Preispolitik
Rabattpolitik
Transportbedingungen

Lineare Nachfrage- & Angebots-Funktionen

Preisbildung: → Je tiefer der Preis, desto höher die Nachfrage, wenn Preis gesenkt wird, muss mehr abgesetzt werden.

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



Damit diese LINEARE Abb. Zustände kommt, muss ein vollkommener Markt vorliegen, dies ist sehr selten der Fall.

Preiselastizität der Nachfrage

Gibt an, wie sich die Nachfrage nach einem Gut verändert, wenn der Preis für dieses Gut um einen Betrag erhöht bzw. gesenkt wird.

Preiselastizität e der Nachfrage:
$$e = \frac{\frac{\Delta x_i}{x_i}}{\frac{\Delta p_i}{p_i}} = \frac{\Delta x_i \cdot p_i}{\Delta p_i \cdot x_i}$$

Erlösgleichung $E(x) = p \cdot x$

Bestimmungsfaktoren: Verfügbarkeit von Substitutionsgütern, Leichtigkeit der Nachfragebefriedigung, Dauerhaftigkeit des Gutes, Dringlichkeit der Bedürfnisse, Preisniveau eines Produktes

Preisdifferenzierung

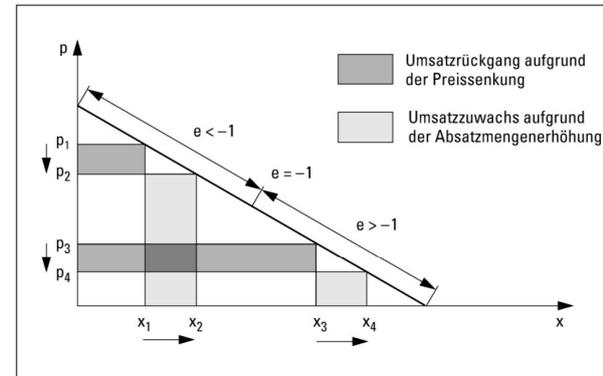
- Horizontale Preisdifferenzierung
 - Gesamtmarkt wird in Käuferschichten unterteilt
 - Studenten, AHV-Berechtigte, Mitglieder eines Vereines
- Vertikale Preisdifferenzierung
 - Gesamtmarkt wird in Teilmärkte unterteilt
 - Räumliche Preisdifferenzierung
 - Zeitliche Preisdifferenzierung

Preisgestaltung im Produktmix

- Mischkalkulation (Gewisse Produkte sehr billig, um zum Kauf von anderen, eigentlich teureren Produkten anzuregen)
- Produktliniengestaltung (Verschiedene Modelle, die sich preislich voneinander unterscheiden)
- Preisgestaltung Komplementärprodukte (Gratis Handy / teure Gespräche, Billige Drucker / teure Patronen)

Marktformen

Angebots-Oligopol: Wenige mittelgrosse Anbieter, viele kleine Nachfrager. Nachfrage-Oligopol: umgekehrt.



Preiselastizität der Nachfrage und Umsatz (Meffert 2000, S. 490)

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

Monopol: Ein grosser Anbieter, viele kleinere Nachfrager.

Bilaterales Oligopol: Wenig Anbieter, wenig Nachfrager. **Polypol:** Viele Anbieter, viele Nachfrager.

4) Kommunikationspolitik

umfasst: **Public Relations** (es wird nicht für Produkte geworben, sondern Vertrauen geschafft), **Werbung, Verkaufsförderung, Persönlicher Verkauf.**

Werbekonzept: Werbeobjekt, Werbesubjekt (Eigenschaften der Zielgruppe), Werbeziele (Bekanntmachung, Markenimage, Positionierung), Werbebotschaft (tiefer Preis, prominente Personen einbeziehen; primär: gutes Image, sekundär: hohe Qualität, Slogan einbauen), Werbemedien (Zeitung, TV, Veranstaltungen, Sponsoring, ÖV), Werbeperioden (Jahreszeit, Uhrzeit), Werbeort (lokal, regional, international), Werbudget, Werbekontrolle

AIDA-Ansatz: Attention, Interest, Desire, Action (Optimum des Verhalten von einem Kunden)

Verkaufsförderung: Verbraucherorientierte (Gutscheine, Proben), ausserdienstorientierte (Motivation Verkaufspersonal), händlerorientierte Massnahmen (Preisnachlässe)

Marketing-Mix: Alle Marketinginstrumente (4Ps) koordinieren und auf Marketingziele ausrichten

INNOVATIONSPROZESSE

Rein wissenschaftlich	Marktnäher als GF	Es entstehen marktfertige Produkte
-----------------------	-------------------	------------------------------------

Forschungs- und Entwicklungskategorien: Grundlagenforschung, Angewandte Forschung, Entwicklung

Innovationskategorien: Produktinnovationen, Prozessinnovationen, Sozialinnovationen (administrative Verfahrenserneuerungen)

Marketingorientiertes Vorgehen: Volumengeschäfte, Spezialisierung, Fragmentierung, Patt

Technologieorientiertes Vorgehen: Technologieattraktivität, Ressourcenstärke

Warum so rasante Produktentwicklung: Wettbewerbsvorteile schaffen, technischer Fortschritt, Öffnung neuer Märkte

Produktentwicklungsprozess: Anregung, Konkretisierung, Marktgerechte Einführung

LEISTUNGSERSTELLUNGSPROZESSE

Aufgaben Materialwirtschaft: Materialbeschaffung, -lagerung, -verteilung (Transport)

Beschaffungsarten: Fallweise Beschaffung, Fertigungs- oder einsatzsynchrone Beschaffung, Vorratsbeschaffung

ABC-Analyse: A-Güter (viel Wert / wenig Menge), B-Güter (etwas Wert, etwas Menge), C-Güter (wenig Wert, viel Menge)

Opt. Beschaffungs- und Lagerprogramm: Optimale Bestellmenge, optimaler Lagerbestand, optimaler Bestellzeitpunkt

Produktionsprozesse:

- Höhe und Ausmass der Fertigungstiefe (was selber machen / einkaufen)

Kriterien: Kosten, Produkt, Unabhängigkeit, Know-how

- Fertigungstyp und Fertigungsverfahren

- *Einzelfertigung*

- *Mehrfachfertigung: Massen-, Serienfertigung, Mass Customization*

- *Verfahren: Werkstattprinzip, Gruppenfertigung, Strassenfertigung*

- Planungs- und Kontrollsysteme

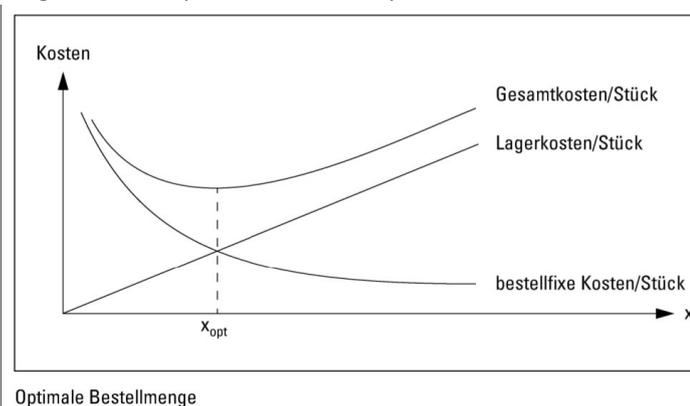
- *Netzplantechnik*

- *Computer Integrated Manufacturing*

-> *computerunterstützte Steuerung des Prod. Ablaufs*

CAD (Design), CAP (Planning), CAM (Manufacturing), CAQ (Quality Assurance), PPS (Prod.planung und -steuerung)

- Just-in-Time-Production (Produktion dann, wenn der Kunde die Bestellung abgibt)



Kapazität: als K. einer Anlage bezeichnet man ihr Leistungsvermögen in qualitativer und quantitativer Hinsicht

Beschäftigung: Kapazitätsausnutzungsgrad, = IST-Produktion \ Kann-Produktion * 100

Kosten: - Gesamtkosten $K = K_f + K_v$

Break-Even (Gewinnschwelle): Fixkosten Ges / Deckungsbeitrag pro Stück

- Durchschnittskosten (Stückkosten) $k = K / x$

- Grenzkosten = $\Delta K / \Delta x$ → wie viel kostet das letzte Stück, das hergestellt wird

- Opportunitätskosten

- Erlös $E = p \cdot x$

Siehe Buch Produktions- und Kostenfunktion!!!

RECHTSKUNDE

Menschliches Verhalten bestimmt durch Moral, Sitte, Recht → *Das Recht ist eine durch den Staat geschaffene und erzwingbare Ordnung zum Schutz der menschlichen Lebensinteressen und Lebensgüter.*

Rechtsquellen: geschriebenes Recht, Gewohnheitsrecht, Gerichtspraxis, Richterliche Rechtsfindung

Regeln: Handeln nach Treu und Glauben, Unkenntnis schützt nicht, Wer ein Recht geltend macht, trägt Verantw.

Obligation: → Schuldverhältnis zw. 2... Personen (Gläubiger, Schuldner), entsteht durch: Vertrag, unerlaubte Handlung, ungerechtfertigte Bereicherung (ungewollte Banküberw. muss zurückbezahlt werden bspw.)

Vertrag: Vereinbarung, übereinstimmende gegenseitige Willensäusserung, Formfreiheit: mündlich, schriftlich, etc.

Formvorschriften: Einfache und qualifizierte Schriftlichkeit, Öffentliche Beurkundung, Eintrag ins öffentliche Register

PERSONALMANAGEMENT

Menschenbild X: verantwortungsscheu, keine Initiative

Menschenbild Y: Initiative und Verantwortungsbereitsch.

Wertschöpfung verbessern: Senkung der Kosten, Verbesserung interne Prozesse, Verb. der Effektivität

Personalbedarf

Dynamische Unternehmung: Wachstum oder Schrumpfung der Wertschöpfung schlagen auf Personalbedarf durch.

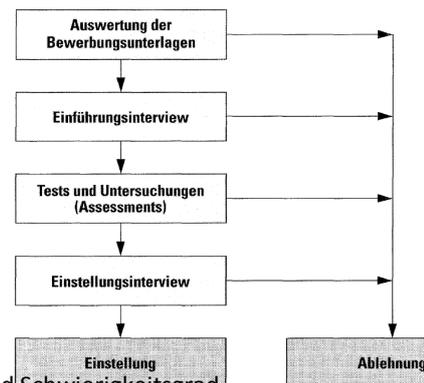
Statische Unternehmung: $\text{Fluktuationsrate} = (\text{Anzahl Austritte} \setminus \emptyset \text{ Anzahl Beschäftigte}) * 100$

Anforderungsprofil: Schwierigkeitsgrad einer Tätigkeit -> Arbeitsanforderungen (Ausbildung, geistig, charakterlich, körperlich) & - Bedingungen, Leistungsstandards (hergestellte Einzelteile oder Verkaufsumsatz)

Personalbeschaffung

Vergleich Anforderungsprofil & Fähigkeitsmerkmale (-profil): Unterdeckung (Anforderungen höher als Fähigkeiten) / Überdeckung

Schematisches Auswahlverfahren:



Personaleinsatz

Wer soll wann was wo und mit wem in der Unternehmung tun? → Optimale Arbeitsbedingungen

Humanisierung der Arbeit: Massnahmen: Job Enlargement / Enrichment / Rotation

Personalmotivation

Pot. MA zum Eintritt bewegen, Vorhandenes Pers. binden, Leistungsbereitschaft fördern

→ monetäre und nicht monetäre Anreize

Lohnpolitik

Kriterien: Anforderungs- / Leistungs- / Verhaltens- / Sozial- / Erfolgs-Gerechtigkeit

Ziel: Einheitlicher Massstab

Verfahren: Rangfolgeverfahren: Reihung aufgrund summarischer Einteilung des Anforderungs- und Schwierigkeitsgrad
 Rangreihenverfahren: Jede Arbeit in mehrere Merkmale zerlegen, dann Reihung aufgrund dieser Merkmale
 Lohngruppenverfahren: Eine Lohngruppe hat einen fixen Lohn, zus. andere Faktoren (Alter, Dienstjahre,...)
 Stufenwertzahlverfahren:

Traditionelle Lohnformen: Zeitlohn, Stücklohn, Prämien-Zeitlohn

Prämien-Stücklohn

Moderne Lohnformen: Anteil der variablen, leistungsabhängigen

Lohnkomponente wird am Gesamtgehalt immer grösser

Mögliche Formen: Erfolgsbeteiligung, Teamleistung, individuelle

Leistung, Ergebnis- bzw. verhaltensbezogene Leistungsvergütung

Lohnbestandteile	Messgrösse	Durchschnittlicher Anteil am Gesamtlohn
Arbeitsanteil	Schwierigkeitsgrad der Arbeit	70–80%
Leistungsanteil	Leistungsgrad: Persönliche Leistung im Vergleich zur Normalleistung	10–20%
Sozialanteil	z.B. nach <ul style="list-style-type: none"> ■ Anzahl Dienstjahre ■ Lebensumstände wie Alter, Zivilstand, Kinderzahl 	5–10%

Komponenten der Lohnfestsetzung

Arbeitsanforderungen Merkmale/Merkmalgruppen	Gewichtung (G)	Arbeitsbewertung ¹ (A)	Punkte total (G · A)
Grundanforderungen 1 Ausbildungskennnisse 2 Zusatzkenntnisse			
Geistige Anforderungen 3 Geistige Anforderungen wie logisches Denken usw. 4 Ausdrucksfähigkeit			
Charakterliche Anforderungen 5 Verantwortung 6 Selbständigkeit 7 Durchsetzungsvermögen, Takt			
Körperliche Anforderungen 8 Körperliche Belastung 9 Geschicklichkeit, Empfindungsvermögen			
Arbeitsbedingungen 10 Umgebungseinflüsse 11 Unregelmässige Arbeitszeit			
Total	100 Prozent	–	Gesamtarbeitswert

¹ Mögliche Bewertungsstufen sind zum Beispiel bei
 ■ Ausbildung: 1 = gering, 2 = mittel, 3 = gut, 4 = sehr gut;
 ■ Verantwortung: 0,5 = gering, 2 = mittel, 4 = gross;
 ■ Körperliche Belastung: 1 = leicht, 2 = mittel, 3 = mittel/schwer, 4 = schwer, 5 = äusserst schwer.

Beispiel Anforderungsprofil

	Merkmalkategorien	Spezifische Anforderungen an einen Bus-Chauffeur der Verkehrsbedriebe
1. Arbeitsanforderungen Grundanforderungen Geistige Anforderungen Charakterische Anforderungen Körperliche Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausbildungskennnisse ■ Zusatzkenntnisse ■ geistige Fähigkeiten ■ Ausdrucksfähigkeit ■ Verantwortung ■ Selbstständigkeit ■ Durchsetzungsvermögen ■ Takt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ abgeschlossene Berufshre ■ Führenschein Personentransport ■ für Fahrgäste und Fahrzeug ■ befehusam ■ bedeuisam
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitsvermögen ■ Geschicklichkeit ■ Einfühlungsvermögen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ beim Manövrieren mit dem Bus ■ Routine, angenehme Fahrweise
2. Arbeitsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umgebungseinflüsse ■ unregelmässige Arbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ kein geschützter Arbeitsplatz ■ überdurchschnittliche Unfallgefahr ■ Nacharbeit, Sonntagsarbeit
3. Leistungsstandards	<ul style="list-style-type: none"> ■ quantitative Leistungsstandards ■ qualitative Leistungsstandards 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pünktlichkeit ■ Fahrstil, Freundlichkeit

Beispiel Stufenwertzahlverfahren

Arbeitsanforderungen	Gewicht	A1: Flug Attendant	A2: Flugzeugmechaniker	A3: Küchenangestellte
1. Ausbildung	25	Lehrabschluss, Fremdsprachen	Lehrabschluss	Grundschule
2. Zusatzanmassse	10	3	30	0
3. Geistige Anforderungen	10	1	10	0
4. Ausdrucksfähigkeit	5	wichtig	3	0
5. Charakterische Anforderungen: <ul style="list-style-type: none"> ■ Verantwortung ■ Selbstständigkeit, Takt 	20	Passagiere gross	Passagiere mittel	Sauberkeit
6. Körperliche Anforderungen	10	Geschicklichkeit	Geschicklichkeit	Geschicklichkeit
7. Arbeitsbedingungen	10	ungünstig	zeitweise unregelmässig	zeitweise unregelmässig
Total	100	245	245	115
1 Punkt = 100 Pf.				
a) Durchschnittliche Anforderungswertes Jahresgehalt (≈ 70%)		44 100	44 100	20 700
b) Max. Leistungsanteil (80%)		12 800	12 800	5 900
Max. Verhaltens- und Sozialanteil (10%)		6 300	6 300	3 000
Max. Jahresgehalt gemäss Stufenwertzahlverfahren		63 000	63 000	29 600

Personalentwicklung (Prinzip des ewigen Lernens)

Betriebliche Aus- und Weiterbildung (Grundausbildung, Weiter- und Fortbildung)

E-Learning (Computer-based training (CBT), Web-based Training (WBT))

Coaching (professionelle, individuelle Beratung)

Formen: Experten-Coaching (Experte hilft MA), Mentoring (Erfahrene Person hilft jüngerer)

Personalfreistellung

Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse

- Versetzung (vertikal, horizontal)
- Arbeitszeitverkürzung (Kurzarbeit, Teilzeitarbeit)

Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse

- Ausnutzung natürlicher Personalabgänge (Pension...)
- Förderung des freiwilligen Ausscheidens (Abgangsentschädigung bspw.)
- Entlassung

INVESTITIONEN

Arten von Investitionen:

Abgrenzung bezüglich Investitionsobjekt

- Sachinvestitionen (materiell, immateriell)
- Finanzinvestitionen (Aktien..)

<p>Eigenkapitalrentabilität (%): Gewinn * 100 / Eigenkapital ,</p> <p>Eigenfinanzierungsgrad (%): Eigenkapital / Gesamtkapital</p> <p>Selbstfinanzierungsgrad (%): Umlaufvermögen / Gesamtkapital</p> <p>Reingewinn: (Gesamtkapitalrendite (%) von Gesamtkapital) – (FK-Zinsen (%) von FK)</p> <p>Kritischer Wert (Kosten): Differenz Fixkosten / Differenz variable Kosten pro Stück → Deckungsbeitrag statt var. Kosten bei Gewinnvergleich</p> <p>Pay-back-Zeitdauer: Investitionssumme / (Gewinn + Abschreibungen)</p>

Abgrenzung nach dem zeitlichen Ablauf

- Gründungsinvestitionen
- Laufende Investitionen

Abgrenzung bezüglich Investitionszweck / -motiv

- Ersatzinvestitionen (defekte/verbr. Anlagen durch gleichwertige ersetzen; Wiederbeschaffung)
- Rationalisierungsinvestitionen (dienen der Steigerung der Leistungsfähigkeit. Vorhandene Investitionsobjekte werden durch neue, technisch verbesserte Investitionsobjekte ersetzt)
- Erweiterungsinvestitionen (zusätzliche Anlagen hinzufügen)
- Umstellungsinvestitionen (beruhen auf einer mengenmäßigen Verschiebung im Fertigungsprogramms)
- Diversifikationsinvestitionen (Investition zur Eindringung in neue Märkte. Bsp: Neben Skis auch Fahrräder produzieren)

Schematischer Ablauf: Investitionsplanung (Analysen, Investitionsantrag), -entscheidung, -kontrolle (Soll-Ist-Analyse)

Investitionsrechenverfahren**Statische Verfahren:**

- Zeitwert des Geldes wird vernachlässigt (Zinsen sind Null, kein Auf-/Abzinsen, Durchschnittswerte, einfach / robust)
- Beispiele für statische Verfahren (Kostenvergleichs-, Gewinnvergleichs, Rentabilitäts- & Amortisationsrechnung)

Dynamische Verfahren:

- Zeitwert des Geldes wird berücksichtigt
 - Verwendung von Marktzinssätzen, Abzinsen aller relevanten Cash Flows auf einen bestimmten Zeitpunkt hin (z.B. auf Zeitpunkt Investitionsentscheid)
- Beispiele für dynamische Methoden (Kapitalwertmethode (NPV), Interne Zinssatzmethode (IRR), Annuitätenmethode)

FINANZMANAGEMENT

4 Konzepte (Betrachtung): Zeitpunkt, Zeitraum, Bestandesgrösse (Bestand an best. Zeitpunkt), Flussgrösse (Veränderung des Bestands zwischen zwei Zeitpunkten (netto, brutto))

Rechnungswesen

Wird unterteilt in: Finanzbuchhaltung, Betriebsbuchhaltung, Ergänzende Bereiche des RW

Finanzbuchhaltung (wertmässige Beziehungen der Unternehmung nach aussen)

Hauptaufgaben: Finanzbuchführung, Rechnungslegung (Bilanz, Erfolgsrechnung, Mittelflussrechnung)

Betriebsbuchhaltung (betriebsinterne Vorgänge)

Hauptaufgaben: Detaillierte Erfassung der Kosten

→ Kostenarten-(Löhne, Steuern, Versicherungen), Kostenstellen, Prozesskosten- (Kostenaufstellung nach Prozessen)

und Kostenträger-Rechnung

Ergänzende Bereiche des RW

Weiterverarbeitung der Resultate der Finanzbuchh. und der Betriebsbuchh.

- Zeitvergleich, Soll-Ist Vergleiche, Zwischenbetriebliche Vergleiche

Vermögen: Gesamtheit der materiellen und immateriellen Güter, die in

das Kapital einer Unternehmung investiert wurde

Unterteilung nach rechtlichen Ansprüchen der Kapitalgeber: Eigenkapital

(Aktienvermögen), Fremdkapital

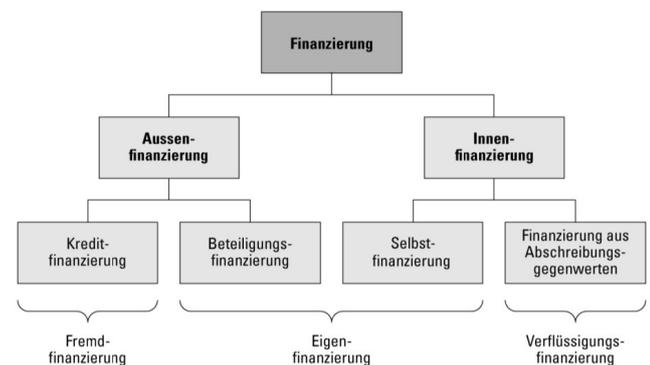
Unterteilung nach Verwendung und Zeithorizont: Umlaufvermögen,

Anlagevermögen (Maschinen usw.)

Ziele des FM: Gewinnerzielung, Aufrechterhaltung des finanz.

Gleichgewichts, Bereitstellung von Risikokapital, Bewahrung

Unabhängigkeit



Finanzplanung und -Kontrolle

Finanzplan

Dient dazu, die Art und den Umfang sowie die Verwendung der finanz. Mittel aufzuzeigen.

Erster Schritt: Schätzung Kapitalbedarf / Zweiter Schritt: Gedanken zur Deckung des Kapitalbedarfs mithilfe Finanzplänen

Finanzkontrolle

überwacht einerseits laufend die Einzahlungs- und Auszahlungsströme und vergleicht andererseits die Soll-Zahlen mit den effektiven Werten der Finanzbuchhaltung

- Statische Finanzkontrolle (zu einem bestimmten Zeitpunkt)
- Dynamische Finanzkontrolle (über eine bestimmte Zeitperiode)

Optimale Finanzierung

- Entscheidungskriterien und Ziele einer optimalen Vermögens- und Kapitalstruktur:
- Rentabilität -> Gestaltung der Kapitalstruktur nach dem Rentabilitätsprinzip
 - Annahme: Rentabilität des Gesamtkapitals ungleich und grösser als die Verzinsung des Fremdkapitals
 - Rendite GK (=EK+FK) > Verzinsung FK
 - Durch zusätzliches FK kann deshalb die Rendite auf dem EK gesteigert werden
 - Man spricht von der sogenannten Hebelwirkung des
- Liquidität
 - Finanzierungsregeln (Faustregeln)
 - Verhältnis zwischen Fremd- und Eigenkapital
 - Vertikale Finanzierungsregel - Faustregel Verhältnis 1:1 oder 2:1
 - Verhältnis zwischen Vermögen und Kapital
 - Horizontale (goldene) Finanzierungsregel - Fristenparallelität / Fristenkongruenz
- Sicherheit
 - Je risikoreicher die Geschäftstätigkeit, desto höher (tiefer) muss der Eigenfinanzierungsgrad (Leverage) sein
- Unabhängigkeit (Gestaltung der Kapitalstruktur für Unabhängigkeit der Unternehmung entscheidend)
- Gutes Finanzimage
 - Gute Finanzdaten sind ein hervorragendes „Public Relations Instrument“)
 - Wichtig für Aktienkurs, Marktwert der Unternehmung, Kapitalaufnahme (EK und FK)