

Zusammenfassung **Betriebswirtschaftslehre** **1. Semester (2004)**

Martina Brühwiler, BO1h
14.01.2005

Inhaltsverzeichnis

1. Grundlagen der BWL	Seite	2
2. Typologie der Unternehmung	Seite	4
3. Zielbildung und Erfolgsmessung	Seite	10
4. Marketing	Seite	13
5. Operations Management	Seite	17
6. Organisation	Seite	21
7. Human Resources Management	Seite	24
8. Finanzierung, Investition	Seite	26
9. Natur der Strategie/strategischen Entscheidungen	Seite	27
10. Strategisches Management	Seite	29
11. Strategy lenses	Seite	33
12. Strategieentwicklungsprozesse/Auswirkungen	Seite	35
13. Prozessmanagement der Wertschöpfungskette	Seite	37

1. Grundlagen der BWL

Wirtschaft

- alle Institutionen und Prozesse, die direkt oder indirekt der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse nach knappen Gütern dienen
- sämtliche Vorgänge, die bei der Herstellung und Verteilung von Gütern und DL ablaufen
- Erkenntnisgegenstände: Gewinnmaximierung, Güterknappheit, Betriebswirtschaft, Kombination der Produktionsfaktoren

Maximalprinzip

- Handle so, dass bei gegebenem Mitteleinsatz ein Maximum an Nutzen erreicht wird!

Minimalprinzip

- Handle so, dass bei vorgegebenem Nutzen der Mitteleinsatz minimiert wird!

Bedürfnis

- Das Empfinden eines Mangels, gleichgültig, ob dieser Mangel objektiv vorhanden ist oder nur subjektiv empfunden wird
→ unerfüllte Wünsche

Arten von Bedürfnissen

- Existenzbedürfnisse (Essen, Trinken, Schlaf, Kleider)
- Sicherheitsbedürfnisse
- Grundbedürfnisse (Arbeit, Möbel, Soziales Netzwerk)
- Luxusbedürfnisse → Heute „Wahlbedürfnis“ (positiver)

Bedarf

- Konkretisiertes Bedürfnis
- Quantifizierbares Bedürfnis

Nachfrage

- In Geldeinheiten ausgedrückter Bedarf

Kollektivbedürfnisse

- Gesundheit, Sicherheit, Infrastruktur

VWL

- Im Zentrum steht die gesamte Wirtschaft eines Landes
- Was für Güter und DL sollen mit den beschränkt vorhandenen Mitteln (Ressourcen) hergestellt werden?
- Wie sollen die verschiedenen Ressourcen (Arbeit, Wissen, Kapital, Natur) eingesetzt werden?
- Für wen sollen welche Güter und DL hergestellt werden?

BWL

- Im Zentrum steht ein einzelnes Unternehmen bzw. eine Branche
- Die BWL untersucht das Zustandekommen von unternehmerischen Entscheidungen. Dazu zählen Entscheidungen über die Zielsetzungen der Unternehmen (Gewinnmaximierung, optimale Güterversorgung oder Erringung einer wirtschaftlichen Machtposition) und Entscheidungen in den verschiedenen Funktionsbereichen (Finanzierung, Personalwesen, Investitionen, Produktion, Marketing, Führung, Organisation, Rechnungswesen)
- Unterteilt in Allgemeine BWL (Technik, Theorie und Politik) und Spezielle BWL (Funktionelle und Institutionelle BWL)

Wirtschaftsgüter

- Input- und Outputgüter
- Materielle Güter und Immaterielle Güter
- Investitions-, Produktions- und Konsumgüter
- Freie und knappe Güter
- Verbrauchs- und Gebrauchsgüter
- Öffentliche (unter öffentl. Recht) und private (klarer Besitzer) Güter
- Homogene (für dasselbe Bedürfnis) und heterogene (für untersch. Bedürfnisse) Güter
- Substitutive (ersetzende) und komplementäre (ergänzende) Güter
- Sachgüter und Dienstleistungen
- Halbfabrikate und Fertigfabrikate

Wirtschaftseinheiten

- Haushalte (nur eig. Bedarfsdeckung)
- Private Unternehmen
- Öffentliche Unternehmen

Problemlösungsprozess

- Analyse der Ausgangslage
- Formulierung von Zielen
- Festlegung von Massnahmen
- Bestimmung des Mitteleinsatzes
- Durchführung (Realisierung)
- Evaluation der Resultate

**Steuerungsfunktionen des Problemlösungsprozesses**

- Planung
 - Entscheidung
 - Anordnung
 - Kontrolle
- } Führung

2. Typologie der Unternehmung

Merkmale privatwirtschaftlicher Unternehmen

- soziales System (viele Menschen und Beziehungen)
- produktive Leistung
- offenes System (dauernder Kontakt zu Umwelt und Reaktion darauf)
- dynamisches System (reagiert schnell auf Umwelteinflüsse)
- komplexe Struktur (viele versch. Elemente und Produktionsfaktoren)
- autonom (setzt sich die Ziele selbst)
- marktgerichtet (reagiert auf die Bedürfnisse des Marktes)

Charakteristika zur Typenbildung

- Gewinnorientierung
- Branche
- Grösse
- Geographische Ausbreitung
- Rechtsform

Gewinnorientierung

- Profit-Organisationen haben als Formalziel Gewinn
→ Formalziel-Dominanz
- Non-Profitorganisationen haben ein Sachziel
→ Sachziel-Dominanz
- Gemeinschaftliche NPO's: erfüllen öffentliche Aufgaben (Schulen, Spitäler, Verkehrsbetriebe)
- Wirtschaftliche NPO's: Förderung der wirtschaftl. Interessen der Mitglieder (Arbeitnehmerorganisation, Wirtschaftsverband)
- Soziokulturelle NPO's: Gemeinsame Aktivitäten im Rahmen kultureller und gesellschaftlicher Interessen (Sportverein, Kirche)
- Politische NPO's: Gemeinsame Aktivitäten zur Durchsetzung politischer Interessen (Partei, Umweltschutzorganisation)
- Karikative NPO's: Erbringung von Unterstützungsleistungen an bedürftige Bevölkerungskreise (Hilfsorganisationen)
- NPO's sind auch zielgerichtete, produktive und soziale Systeme wie die Unternehmungen

Branchen

- Produzierendes Gewerbe (Sektor 1 & 2)
 - Gewinnungsbetriebe
 - Naturprodukte
 - Aufbereitungsbetriebe
 - Zwischenprodukte
 - Verarbeitungsbetriebe
 - Endprodukte
- Dienstleistungen (Sektor 3)
 - Handel
 - Verkehr
 - Nachrichten / Informatik

- Kreditunternehmen und Versicherungen
- Immobilien

Unternehmensgrösse

	Kleine Untern.	Mittlere Untern.	Grosse Untern.
Mitarbeiter	Bis 50	50 bis 1000	über 1000
Umsatz	Bis 5 Mio.	5 bis 50 Mio.	über 50 Mio.
Bilanzsumme	Bis 1 Mio.	1 bis 25 Mio.	über 25 Mio.

Geographische Reichweite

- Lokale Ausbreitung (Bäckerei XY)
- Regionale Ausbreitung (Möbelgeschäft)
- Nationale Ausbreitung (SBB)
- Internationale Ausbreitung (exportierende Untern. wie Swatch)
- Multinationale Ausbreitung (Untern. mit Niederlassungen in div. Ländern)

Rechtsformen

- Rechtsgemeinschaften
 - Einfache Gesellschaft (Personenbezogene Rechtsgemeinschaft, wirtschaftlicher oder nichtwirtschaftlicher Zweck, Teilhaber haftet mit ganzem Vermögen unbeschränkt und solidarisch)
 - Kollektivgesellschaft (zwei oder mehr natürl. Pers. um ein nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe zu betreiben, Teilhaber haften unbeschränkt und solidarisch)
 - Kommanditgesellschaft (ähnlich Kollektivgesellschaft, mind. 1 Mitglied haftet unbeschränkt, andere nur bis zum Betrag einer bestimmten Vermögenseinlage = Kommanditsumme)
- Körpergemeinschaften
 - Genossenschaft (organisierte Verbindung einer nicht geschl. Zahl von Personen oder Handelsgesellschaften, Förderung oder Sicherung bestimmter wirtsch. Interessen der Mitglieder im Sinne der Selbsthilfe)
 - Verein (personenbezogene Körperschaft zur Verfolgung nichtwirtschaftlicher Zwecke, haftet ausschliesslich mit Körperschaftsvermögen)
 - GmbH (zwei oder mehr Personen oder Handelsgesellschaften mit eigener Firma und einem zum voraus bestimmten Kapital (Stammkapital) vereinigt, haftet nur mit Stammkapital)
 - Aktiengesellschaft: Gesellschaft mit eigener Firma, deren zum voraus bestimmtes Kapital in Teilsommen (Aktien) zerlegt ist, nur das Gesellschaftsvermögen haftet

Produktionsfaktoren

- Personal (Bsp. für personalintensives Unternehmen: Bank, ZHW)
- Anlagen (Bsp. für anlagenintensives Unternehmen: Hotel)
- Material (Bsp. für materialintensives Unternehmen: Pharmaindustr.)
- Energie (Bsp. für energieintensives Unternehmen: Chemiebetrieb)

Funktionsbereiche

- Beschaffung
- Produktion
- Absatz
- Forschung und Entwicklung (F&E)

Fertigungsverfahren

- Manuelle Fertigung (Massanfertigung)
- Maschinelle Fertigung
- Einzelfertigung (Brille, Brücke)
- Sortenfertigung (Getränkeherstellung)
- Serienfertigung (versch. Produktionsproz. nacheinander: Autoherst.)
- Massenfertigung (Zahnstocher, Papierservietten)
- Auftragsanfertigung (Spezifikation wird vom Kunden vorgegeben: Stückzahl und Gestaltung)

Stakeholder (= Gruppen mit Ansprüchen an Unternehmung)

- Aktionäre/Anteilseigner: mögl. hohe Rendite
- Kapitalgeber: hohe Dividenden, Transparenz
- Mitarbeiter: sichere Arbeitsplätze, hoher Lohn, Weiterbildung, Karrieremöglichkeiten
- Kunden/Markt: optimales Preis-Leistungs-Verhältnis, Qualität und Beratung
- Lieferanten: fristgerechte Bezahlung und positive/langfristige Zusammenarbeit
- Staat/Kanton: Steuern und dass Unternehmen am Ort bleibt
- Gewerkschaften: faire Bedingungen, sichere Arbeitsplätze
- Wettbewerber: faire Marktverhältnisse
- Anwohner: mögl. wenig Beeinträchtigung durch Lärm od. Gestank

Standortfaktoren

- Arbeitsbezogene Faktoren (Lohnkosten, Ausbildungsniveau)
- Verkehrsbezogene Faktoren (Export, Nähe für Mitarbeiter)
- Steuerliche Aspekte
- Absatzbezogene Faktoren (wo pers. Kontakt zu Kunden wichtig ist)
- Materialbezogene Faktoren (Bsp. Kiesgrube)

Ziele von Unternehmensverbindungen

- Synergieeffekte
- Risikostreuung (Verteilung des Risikos auf versch. Produkte und Märkte → mehrere Standbeine)
- Vorteile für die Funktionsbereiche (Beschaffung, Produktion, Absatz, Forschung & Entwicklung)

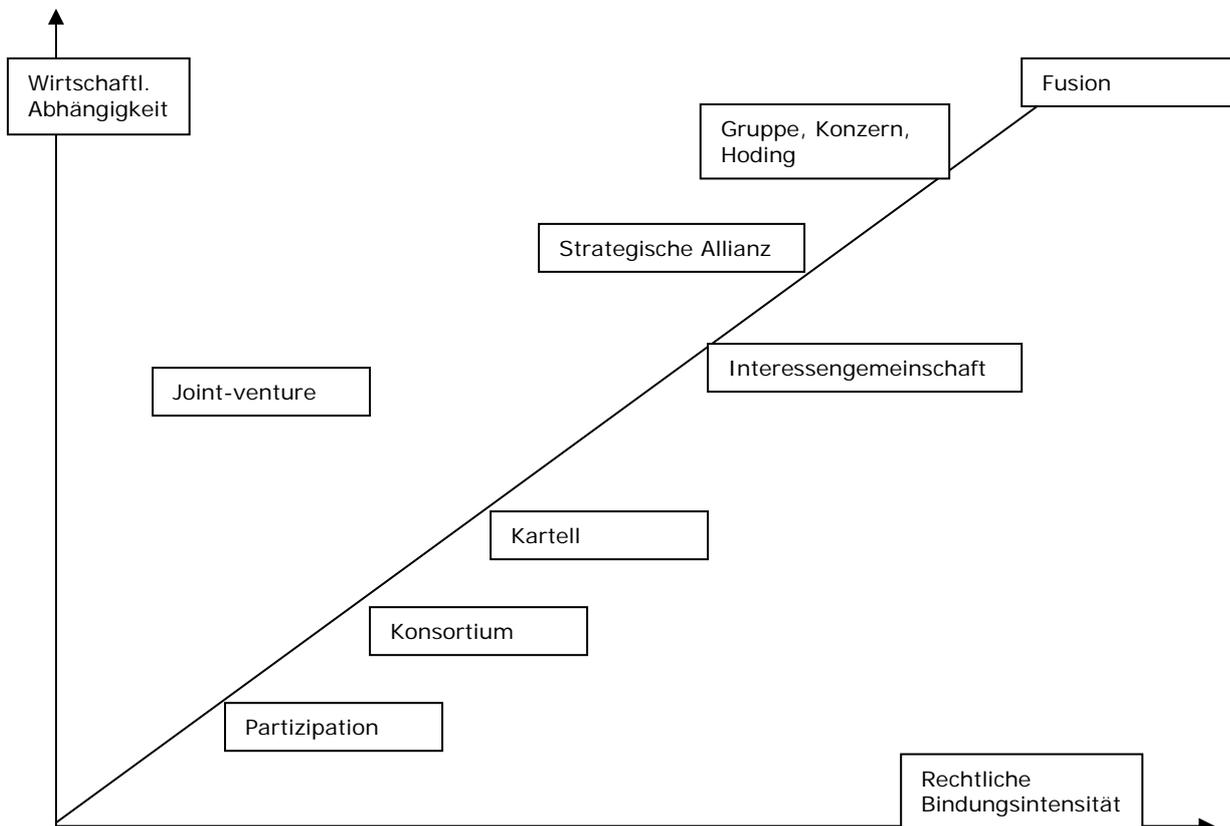
Arten von Unternehmensverbindungen

- horizontale: Verbindung mit ähnlichen Unternehmen / Auf der selben Stufe innerhalb der Wertschöpfungskurve / Absicht: Marktmacht
- vertikale: Vorwärts- und Rückwärtsintegration / Absicht: Beschaffungs- und Absatzsicherheit
- diagonale: Diversifikation / Absicht: Risikoverteilung

Mögliche Vorteile für Funktionsbereiche durch Unternehmensverbindungen

- Beschaffung: Bessere Lieferbedingungen durch gemeinsames Auftreten und Einkaufen bei Lieferanten
- Produktion: Kosteneinsparungen durch Koordinierung von Menge, Qualität, Zeit oder Verfahren in der Produktionsplanung
- Absatz: Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und des Marktanteils durch den gemeinsamen Einsatz von Kommunikationsinstrumenten
- Forschung & Entwicklung: Schnellere Produkteentwicklung und kleinere Anzahl von Konkurrenten durch Synergien

Abgrenzung von Unternehmensverbindungen



Partizipation

- tritt nach Aussen nicht in Erscheinung
- als Rechtsform eignet sich die einfache Gesellschaft
- z.B. zum gemeinsamen Einkauf

Konsortium

- tritt nach Aussen in Erscheinung
- als Rechtsform eignet sich die einfache Gesellschaft
- Unternehmungsverbindung auf vertraglicher Basis zur gemeinsamen Abwicklung von genau abgegrenzten Projekten
- Die Dauer des Konsortiums ist oft unbekannt und auch der Ausschluss bestimmter Tätigkeiten nicht im voraus entschieden
- Bsp. Zusammenschluss von Bibliotheken zum gemeinsamen Erwerb von Nutzungsrechten an Datenbanken und Online-Zeitschriften

Kartell

- eine vertraglich oder auf andere Weise abgesprochene Kooperation
- die Unternehmen bleiben selbstständig
- Ziel: Beschränkung des Wettbewerbs
- In der Schweiz unterliegen Kartelle dem Kartellgesetz.
- In der EU sind Kartelle grundsätzlich verboten (Ausnahmen können jedoch genehmigt werden)

Arten von Kartellen

- Preiskartell (Festgesetzte Ladenpreise für Bücher, zur Kulturförderung, gegen Buchladensterben)
- Konditionenkartell (Lieferungs- und Zahlungsbedingungen der deutschen Schuhindustrie, für gleiche Rabatt-Politik)
- Mengenkartell (Opec, nur festgelegte Mengen an Erdöl fördern)
- Gebietskartell (Baubranche, innerhalb festgelegter Absatzgebiete werden die Produkte von den Anbietern aufgeteilt)
- Submissionskartell (Abspr. über Offerten bei öff. Ausschreibungen)

Interessengemeinschaft

- Es wird keine Beschränkung des Wettbewerbs verfolgt
- Unternehmen bleiben rechtlich und wirtschaftlich selbstständig
- Zusammenschluss zur Erreichung gemeinsamer Ziele
- Zur gemeinsamer Durchführung bisher getrennt wahrgenommenen Aufgaben wie Forschung und Entwicklung

Jointventure

- Kooperative Partnerschaft zur Verfolgung eines gemeinsamen Zweck
- Zwei oder mehrere Gesellschaften gründen eine neue wirtschaftliche Einheit (z.B. Gemeinschaftsunternehmen)
- Unterschiedliche Beteiligungsverhältnisse (Kapitalbeteiligung)
- Einbringung von unterschiedlichem Know-how
- Ziele: Internationalisierungsstrategie, spezifische Vorteile und Kenntnisse der jeweiligen Unternehmungen verbinden & ausnützen

- Voraussetzungen für ein erfolgreiches Jointventure: gleich starke Partner, vergleichbare Beteiligungen, unterschiedliches Know-how, Win-Win-Situation, stabile politische Verhältnisse

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> - Beziehungen zu Behörden und Kunden - Marktkenntnisse beim Partner - Produktions- und Vertriebsstruktur gegeben - Management/Verwaltung verfügbar - Personal vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> - Altlasten des Partners (Überbeschäftigung, veraltete Anlagen, ineffiziente Struktur) - Personal wird meistens übernommen und unbegrenzt eingestellt - Wenig Schutz vor Nachahmung und Parallel-Produktion

Strategische Allianz

- Form von kooperativer Marktstrategie
- Kooperation zwischen aktuellen bzw. potentiellen Konkurrenten
- Individuelle Stärken werden vereint
- Ziel: Wettbewerbsposition sichern und langfristig verbessern
- Meist unter globalen Unternehmen
- Zusammenarbeit ist meist auf einige Kernprozesse oder Produkte beschränkt
- Grundlegende, langfristige Zusammenarbeit, aber Partner bleiben selbstständig
- Keine gemeinsame rechtliche Basis

Konzern

- Zusammenfassung rechtlich selbstständiger Unternehmen unter einheitlicher Führung
- Wirtschaftliche Selbstständigkeit der sich einordnenden Gesellschaft wird aufgegeben (Konzernspitze entscheidet)
- Die Muttergesellschaft stellt die Holdinggesellschaft dar

Unterschied Konzern/Holding

- beide sind rechtlich selbstständige Gebilde
- beide beherrschen Töchter über das Aktienkapital
- im Gegensatz zur Holding ist die Muttergesellschaft des Konzerns selbst auch noch produktiv bzw. wirtschaftlich tätig

Fusion

- Verschmelzung von Unternehmen
- Zusammenführung der Vermögens-Eigentümer-Basis
- Einer übernimmt den anderen oder zwei verschmelzen

Gründe für das Scheitern von Fusionen

- Tatsächliche Synergieeffekte zu klein
- Verschiedene Unternehmenskulturen
- Positiver Effekt einer Übernahme ist häufig schon im Preis enthalten
- Wenn Übernahmeabsicht bekannt wird besteht Gefahr von zusätzlichen Bietern (→ Preis steigt)
- Unklarheiten über Eigentumsverhältnisse behindern Tagesgeschäft

Economies of scope

Verbundvorteile / wenn verschiedenartige Güter kostengünstiger in einem einzigen Unternehmen hergestellt werden können

Economies of scale

Wenn bei Betriebsgrössenerweiterung die Gesamtkosten der Produktion langsamer steigen als die Ausbringungsmenge (fallende langfristige Stückkosten) = Gewinnsteigerung bei konstanten Güterpreisen

Mögliche Gründe: Vorteile bei Technologie (**Vorteile de Massenproduktion**) oder bei der Beschaffung (verbilligte Beschaffung von Fachkräften durch eigene Ausbildung)

Konzentrationsprozesse

- Marktanteile sind auf immer weniger Unternehmen verteilt
- Konzentration entsteht durch Konzernbildungen oder Fusionen
- Offizielle Gründe: Wachstum (intern und extern), Synergieeffekte (Beschaffung, Produktion, Absatz, F&E), Risikostreuung, Schneller Marktzutritt oder Erhöhung des Marktanteils
- Inoffizielle Gründe: Wirtschaftliche Probleme, Stilllegung von Produktionsstätten, Spekulation, Globalisierungsdruck, Manager-Wahnvorstellung, Druck von Banken/Kreditgebern

3. Zielbildung und Erfolgsmessung von Unternehmen**Funktionen von Zielen**

- Handlungs- oder Orientierungsfunktion
- Steuerungs- und Koordinationsfunktion
- Legitimationsfunktion (Rechtfertigung von Massnahmen)

ZWISCHEN OFFIZIELLEN UND REALEN UNTERNEHMENSZIELEN (tägliches Handeln) MUSS NICHT IMMER UNBEDINGT EINE KONGRUENZ BESTEHEN!
→ die Firmen wollen ihre wirklichen Ziele nicht unbedingt allen Stakeholdern auf die Nase binden...

Unternehmensziel

„Ziele sind zukünftige Zustände der Realität, die von einem Entscheidungsträger angestrebt werden und als Ergebnis von bestimmten Verhaltensweisen eintreten sollen.“

Beteiligte am Zielbildungsprozess

- Eigentümer (wesentliche Vorgaben oder Delegation an Management)
- Führungsgruppe/Management (Finanz- und Gewinnziele Organisationseinheiten definieren und Massnahmen für Zielerreichung festlegen)
- Mitarbeiter
- Anspruchsgruppen (indirekter Einfluss auf die Zielsetzung)

Zielhierarchie

Oberziele	↓	z.B.: Attraktivität als Arbeitgeber steigern
Zwischenziele		z.B.: Gesundheit der Mitarbeiter fördern
Unterziele		z.B.: Lärmschutz am Arbeitsplatz intensivieren

Zieldimensionen

- Zielinhalt: sachliche Festlegung dessen, was angestrebt wird
- Zielausmass: Festlegung des angestrebten Ausmasses eines Zieles
- Zeitlicher Bezug der Ziele: Angabe, bis zu welchem Zeitpunkt ein Ziel erfüllt werden soll

Masstäbe für Ziele

- Maximierung (nach oben offen / keine Vorgabe, wann das Ziel erreicht ist / Bsp. „Kundenzufriedenheit steigern“)
- Satisfizierung (Quantitative Vorgabe / Bsp. „Kundenzufriedenheit von 90% erreichen“)
- Messung: Nominal (ja/nein), Ordinal (gut/mittel/schlecht), Kardinal (numerisch)

Skalentypen

- Nominalskala: für Messung eines Satisfizierungszieles / wenn Skalenwerte nach dem Kriterium gleich oder verschiedenartig geordnet werden können → Ja oder Nein
- Ordinalskala: wenn Skalenwerte in eine natürliche Reihenfolge gebracht werden können / es ist eine Reihenfolge erkennbar aber die Abstände nicht messbar → sehr gut / gut / mittel / schlecht
- Kardinalskala: wenn Skalenwerte reelle Zahlen sind und die Abstände quantitativ messbar → wie oft waren Sie im letzten Jahr im Kino? 1, 2, 3, 4, 5

Zielbeziehungen

- Komplementäre Ziele: unterstützen sich gegenseitig / Bsp. „Senkung der Einkaufskosten“ und „höherer Gewinn“
- Konkurrierende Ziele: behindern sich gegenseitig / Bsp. „höhere Liquidität“ und „Anschaffung von neuen Maschinen“
- Indifferente Ziele: beeinflussen einander nicht / Bsp. „Erhöhung Produktion Produkt A“ und „Jährliche Mitarbeitergespräche“

Ökonomisches Prinzip

- Maximumprinzip: mit vorgegebenem Input an Produktionsfaktoren den maximalen Output erreichen
- Minimumprinzip: mit minimalem Input an Produktionsfaktoren den vorgegebenen Output erreichen
- Optimumsprinzip: optimale Abstimmung von Input und Output

Erfolgsziele für das ökonomische Prinzip

- Produktivität = Ausbringungsmenge : Einbringungsmenge (Mengenverhältnis)
- Gewinn und Rentabilität = Gewinn : Rentabilität (Gewinnverhältnis)
- Wirtschaftlichkeit = Ertrag : Aufwand (Werteverhältnis)

Produktivität

- Produktivität = Ausbringungsmenge : Einsatzmenge
- Flächenproduktivität = Umsatz : m²
- Maschinenproduktivität = Anzahl Stück : Maschinenstunden

Wirtschaftlichkeit

- Wirtschaftlichkeit = Ertrag : Aufwand
- Rentabilität = (Gewinn : durchschn. eingesetztes Kapital) x 100

Zielinhalt

- Formalziele = Erfolgsziele: übergeordnete Ziele, an denen sich die Sachziele auszurichten haben / bringen den Erfolg des Unternehmens zum Ausdruck / sind Inputorientiert (Verbrauchsminimierung), Outputorientiert (Rückstandsminimierung) und orientiert an Effizienz, Gewinnmaximierung und Durchlaufzeit
- Sachziele: beziehen sich auf das konkrete Handeln in der Unternehmung / es soll ökologisch sein (umweltschonende Produktion) und ökonomisch (bedarfsdeckende Produktion)

Ziel-Anforderungen

- Spezifiziert, Konkret
- Messbar
- Akzeptierbar
- Realistisch
- Terminiert

Hauptfehler

- zu viele Ziele
- nebensächliche Ziele
- Zieldiktate
- zu viele Zahlenziele
- keine periodischen Zwischenkontrollen
- Zielsetzung nur zu Kontrollzwecken für die Vorgesetzten

4. Marketing

Definition von Marketing

- „Marketing ist der Prozess, durch den eine Organisation auf kreative, produktive und gewinnbringende Weise eine Beziehung zum Markt erstellt.“
- „Marketing ist die Kunst Kunden auf gewinnbringende Weise zufrieden zu stellen.“
- Die Kombination aller absatzpolitischen Instrumente wird als Marketing-Mix bezeichnet.

Märkte

- Käufermarkt = Käufer haben starke Marktposition
- Verkäufermarkt = Die Preise und Bedingungen werden überwiegend durch die Anbieter festgelegt
- Gesamtmarkt = Umfasst sämtliche Marktteilnehmer und Produkte in einem definierten Gebiet
- Teilmärkte = Teil eines Marktes aus Sicht der Anbieter
- Marktsegmente = Teil eines Marktes aus Sicht der Abnehmer
- Marktnischen = Teilmärkte, die von Spezialisten besetzt werden

Geschäftsfelder

Die durch ein Unternehmen bearbeiteten Produkt-/Marktkombinationen

Entwicklungsstufen des Marketings

- Produktionsorientierung
- Produktorientierung
- Verkaufsorientierung
- Marketingorientierung

Marktforschung

Systematische Gewinnung und Auswertung von Informationen über die Entwicklung des Marktes

Primärforschung

- Befragung
- Beobachtung
- Testverfahren
- Ad-hoc-Forschung
- Tracking-Forschung

Sekundärforschung

- Innerbetriebliche Quellen (Absatzstatistiken, Infos aus RW, Raporte)
- Ausserbetriebliche Quellen (Infos von Marktforschungsinstituten, Ämtern oder Fachzeitschriften)

Methoden der Ad-hoc-Forschung

- Massgeschneiderte Befragung für ganz bestimmte Problemstellung
- Formulierung der Fragen und Auswertung der Antworten auf den individuellen Untersuchungszweck ausgerichtet
- Vorteil: grosse Genauigkeit und Problembezogenheit
- Nachteil: hohe Kosten

Erhebungsverfahren der Tracking-Forschung

- Langzeitstudien
- TV
- Stichproben
- Handel
- Codierung

Testverfahren

- Konzepttest: Beurteilung einer Produktkonzeption
- Produkttest: Gebrauchseigenschaften und Imagekomponenten
- Warentest: Teilqualitäten vergleichen
- Markttest

Produktpolitik

Produktpolitik ist die art- und mengenmässige Gestaltung des Absatzprogramms, sowie die produktabhängigen Zusatzleistungen.

Absatzprogramm

- Programmtiefe: Anzahl Sorten, Ausführungen
- Programmbreite: Produktarten, Produktprogramm

Absatzorgane des Handels

- Sortimentsbezogen: Fachgeschäfte, Einkaufszentren, Spezialgeschäft
- Preisbezogen: Discounter, Boutiquen, Markenhandel
- Ortsbezogen: Versandhandel, Internet, Tupperware-Partys

Produktlebenszyklus

- | | | |
|---------------|----------|-------------|
| - Einführung: | +Umsatz | kein Gewinn |
| - Wachstum: | +Umsatz | + Gewinn |
| - Reife: | +Umsatz | + Gewinn |
| - Sättigung: | = Umsatz | - Gewinn |
| - Rückgang: | - Umsatz | - Gewinn |

Distributionspolitik

Distributionspolitik ist die Gestaltung und Steuerung der Überführung eines Produktes oder einer Dienstleistung vom Produzenten zum Verbraucher.

Distributionslogistik

- Unter logistischer Distribution versteht man alle Tätigkeiten der technischen Überführung von unternehmerischen Leistungen an den Ort des Kunden.
- Das Ziel ist, die richtigen Produkte/DL zur rechten Zeit am rechten Ort in der richtigen Qualität und Quantität zu minimalen Kosten bereitzustellen.

Distributionskanäle

- Direkter Absatzkanal: Hersteller → Kunden/Käufer/Abnehmer
- Indirekter, einstufiger Absatzkanal: Hersteller → Einzelhandel → Kunden/Käufer/Abnehmer
- Indirekter, mehrstufiger Absatzkanal: Hersteller → Grosshandel → Einzelhandel → Kunden/Käufer/Abnehmer

Konditionenpolitik

Die Konditionenpolitik umfasst die Entscheidung über die Preise der angebotenen Produkte sowie die damit verbundenen Bezugsbedingungen wie Rabatte, Skonti und Kreditfinanzierung

Anlässe zur Preisbestimmung

- erste Preisfestlegung bei neuen Produkten
- Preisanpassungen an Markt und Marktlage
- Preisänderungen der Konkurrenz
- Optimales Preisverhältnis schaffen bei Preisänderungen anderer Produkte

Rabattpolitik

Rabatte sind Preisnachlässe, die der Hersteller für bestimmte Leistungen von Seiten des Abnehmers gewährt.

Ziele der Rabattpolitik

- Höherer Umsatz
- Intensivere Kundenbindung
- Rationalisierung der Auftragsabwicklung
- Sicherung des Images teurer und exklusiver Güter

Lieferungsbedingungen

Vereinbarungen in Bezug auf die Lieferungsverpflichtungen des Lieferanten.

Transportbedingungen

- Warenübergabe und Zustellung
- Umtauschrecht und Reklamationen
- Konventionalstrafen bei verspäteter Lieferung
- Kosten für Porti, Fracht und Versicherungskosten
- Transportklauseln

Kommunikationspolitik

- WEM Zielgruppe
- WO geographischer Raum
- WAS Botschaft
- WIE Tonalität, Stil
- WANN Zeitraum oder Zeitpunkt
- WOMIT Werbemittel und -träger
- WIEVIEL Budget

Kommunikationsinstrumente

- Werbung
- Sales Promotion
- Public Relations
- Persönlicher Verkauf

Werbung

- Kommunikation einer Botschaft mit dem Zweck, den Empfänger zu veranlassen, eine im Sinne des Werbetreibenden liegende Handlung vorzunehmen.
- AIDA (Attention-Interest-Desire-Action)
- Konzept: Werbeobjekt, Werbesubjekt, Werbeziele, Werbebotschaft, Werbemedien, Zeitraum

Sales Promotion

- Massnahmen zur Unterstützung und Harmonisierung vom Vertrieb, Werbung und Verkauf mit dem Ziel, den Kaufentschied am POS (Point of Sale) kurzfristig zu eigenen Gunsten zu beeinflussen.
- kurzfristig
- taktisch

Public Relations

- Bewusste, geplante und dauernde Bemühungen, um in der Öffentlichkeit Sympathie und Vertrauen zu erwerben und aufzubauen.
- Zeitungsartikel, Pressekonferenzen, Betriebsbesichtigungen, Geschäftsberichte, Sponsoring...

Persönlicher Verkauf

- Prozess, bei dem der Anbieter den Nachfrager über sein Produkt und Leistungsangebot informiert, um ihn vom Nutzen zu überzeugen und zum Kauf zu motivieren.
- Verkaufsprozess: Akquisition, Bedürfniserfahrung, Verkaufsgespräch

Marketingkonzept in 6 Schritten

1. Situationsanalyse
2. Zieldefinition
3. Auswahl der Marketing-Instrumente
4. Abstimmung der Marketing-Instrumente (Marketing-Mix)

5. Realisierung / Massnahmenplanung
6. Überprüfung / Evaluation

Marketing-Mix (7 P's)

- *Produkt (Produktpolitik)*
Wie müssen die Produkte/DL aussehen, um den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden (Qualität, Stil, Markenname, Verpackung, Größe, Service, Garantien)?
- *Place (Distributionspolitik)*
Wie kommt das Produkt möglichst einfach, schnell und kostengünstig zum Kunden (Absatzkanäle, Absatzmittler, Standorte, Lagerhaltung und Transportmöglichkeiten)?
- *Price (Preispolitik)*
Wie muss der Preis des Produkts/DL bestimmt sein, damit er vom Kunden akzeptiert wird?
- *Promotion (Kommunikationspolitik)*
Wie kann das Unternehmen/Hersteller die Kunden auf das Produkt aufmerksam machen bzw. vom Kauf überzeugen (Werbung, persönlicher Verkauf, Verkaufsförderung, Public Relation)?
- *Process (Prozessmanagement)*
Welche sind die relevanten Prozesse und wie sind die Prozesse gestaltet?
- *Personnel (Personalpolitik)*
Welche sind die Kapazitäts- und Qualifizierungsbedürfnisse für Personal (Quantität, Qualität, Schulungsbedürfnisse, Incentivprogramme)?
- *Physical Facilities (Ausstattungs politik)*
Welche physikalische Ausstattung soll vorhanden sein (z.B. Art des Gebäudes, Kundenlounge, Reception, etc.)

5. Operations Management

Materialwirtschaft

- Beschaffung, Lagerhaltung und Verteilung des zur Produktion bzw. Leistungserstellung notwendigen Materials und/oder der notwendigen Informationen.
- ...aus dem richtigen Material
- ...in der richtigen Art und Qualität
- ...in der richtigen Menge
- ...zum richtigen Zeitpunkt
- ...am richtigen Ort
- ...zum besten Preis-Leistungsverhältnis

→ Folie 6 von 39

Beschaffungsmarkt

Angebot der Produktionsfaktoren Arbeitskräfte, Betriebsmittel und Werkstoffe

Beschaffung

Nachfrage nach den Produktionsfaktoren Arbeitskräfte, Betriebsmittel und Werkstoffe

Produktionsfaktoren zur Leistungserstellung

- *Elementarfaktoren*
 - Ausführende Arbeit
 - Werkstoffe (werden VERbraucht)
 - Betriebsmittel (werden GEbraucht)
 - Grundstücke/Gebäude
 - Maschinen/technische Anlagen
 - Werkzeuge
- *Dispositive Faktoren*
 - Organisation
 - Planung
 - Kontrolle

Materialwirtschaft

- Die Materialwirtschaft umfasst die Gesamtheit aller material- und informationsbezogenen Funktionen.
- Aufgaben: Planung und Steuerung vom Einkauf, den unterschiedlichen Fertigungsstufen, der Warenverteilung an die Kunden und die Entsorgung
- Ziele:
 - Niedrige Kosten (Material, Transport, Lager)
 - Geringe Risiken (Währung, Schäden)
 - Geringe Kapitalbindung in Vorräten
 - Qualität (Lieferbereitschaft, Material)

Anforderungen des Marktes (und Konsequenzen für Produktion)

- Globaler Wettbewerb → Wachsender Preis- und Kostendruck und hohe Erweiterungsinvestitionen durch technische Entwicklung
- Käufermarkt → Nachfrage nach individuellen Lösungen, hohes Qualitätsbewusstsein und geringe Kundenbindung
- Kürzere Produktlebenszyklen → Produktwechsel, kurze Produktentwicklungszeit und hohe Anforderungen an Produktionsoptimierung

Probelmlösungsprozess der Materialwirtschaft

- Ziele der Materialwirtschaft
- Teilbereiche der Materialwirtschaft: Beschaffung, Lagerhaltung und Transport (je Ziele, Massnahmen und Mittel definieren)
- Abstimmung der Teilbereiche
- Durchführung und Evaluation

Strategische Ziele der Materialwirtschaft

Langfristige Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durch wirtschaftliche und ökologisch optimal abgestimmte Problemlösungen für Bedarfsfälle aus den Beschaffungsmärkten.

Operative Ziele der Materialwirtschaft

- Versorgungs-, Recycling- und Entsorgungskosten niedrig halten
- Maximale Qualität der Materialien und Dienstleistungen
- Hoher Lieferservice
- Geringe Kapitalbindung in Vorräten
- Schneller Kapitalumschlag

ABC-Analyse mit Lorenzkurve

Zeigt an welches Produkt/Material/Kunde/Lieferant welchen Wertanteil bei welchem Mengenanteil hat. Steil = wenig Menge hat grossen Anteil an Gesamtwert / Flach = grosse Menge hat kleinen Anteil an Gesamtwert. Je stärker die Lorenzkurve nach oben gebogen ist, desto sinnvoller ist eine unterschiedliche Behandlung der Teile.

Beschaffungs- und Lagerplanung

- A-Materialien: 10-20% der Gesamtzahl aber 70-85% des gesamten Periodenverbrauchswertes → präzise beschaffen und lagern
- B-Materialien: machen 10-25% der Gesamtzahl und verursachen 10-20% des gesamten Periodenverbrauchswertes
- C-Materialien: 60-80% der Gesamtzahl aber nur 5-10% des gesamten Periodenverbrauchswertes → Bestellmenge grob abschätzen, hoher Sicherheitsbestand, wenig Beschaffungsmarketing

XYZ-Analyse

Methode zur Gewichtung der Teile nach ihrer Verbrauchsstruktur und zur Ermittlung des nötigen Sicherheitsbestandes für jedes Teil.

- X: konstanter Bedarf / hohe Prognosegenauigkeit
- Y: schwankender Bedarf / mittlere Prognosegenauigkeit
- Z: unregelmässiger Bedarf / geringe Prognosegenauigkeit

Kombination der ABC-Analyse mit der XYZ-Analyse

→ Folie 24 von 39

Produktionswirtschaft

Befasst sich mit der Zuordnung von Betriebsaufträgen zu Arbeitsplätzen und Betriebsmitteln.

Produktionsplanung

- Produktionsprogramm festlegen
- Produktionsmenge festlegen
- Fertigungsmenge festlegen
- Fertigungsverfahren

Produktionssteuerung

- Planung und Kontrolle des Produktionsablaufs
- Kapazitäts- und Kostenplanung

Produktionsprogramm

Gesamtheit aller von einer Unternehmung zu erbringenden Leistungen.
Welche Produkte sollen hergestellt werden?

Make or Buy-Entscheid

- Kosten (Fremdbezug oder Eigenfertigung?)
- Produkt (Angebot am Markt?)
- Produktionskapazität (Auslastung der Maschinen?)
- Finanzielle Mittel (Kapital für neue Anlagen?)
- Lieferant (Zuverlässigkeit, Qualität, Flexibilität?)
- Mitarbeiter (Sozialpolitische Überlegungen)
- Marktentwicklung (Marktpreise?)
- Know-how (Verlust, Geheimhaltung?)

Fertigungsverfahren

- Einzelfertigung
- Mehrfachfertigung
 - Massenfertigung
 - Serienfertigung

Netzplan

Zeigt Vorgänge und Ereignisse sowie logische und zeitliche Abhängigkeiten eines Projektes auf. Besteht aus vier Phasen:

1. Strukturplanung
2. Zeitplanung
3. Kapazitätsplanung
4. Kostenplanung

Just-in-Time-Produktion (JiT)

Produzieren auf Abruf; nur so viel beschaffen, produzieren und verteilen wie unbedingt notwendig. Voraussetzungen für JiT:

- Ablauforientierte Fertigung (Fließprinzip)
- Harmonisierung vorhandener Kapazitäten
- Bildung autonomer Arbeitsgruppen
- Absolute Qualitätssicherung
- Kurze Rüst- und Einrichtzeiten
- Kurze Durchlaufzeiten

Fixe Kosten

- Absolut Fixe Kosten: bleiben unabhängig vom Beschäftigungsgrad konstant
- Sprungfixe Kosten: sind für bestimmte Beschäftigungsintervalle bestimmt / auch Intervallfixe Kosten genannt (z.B. an einer gewissen Umsatzgrösse müssen neue Räume dazugemietet werden)

Variable Kosten

- Proportionale Kosten: variieren im gleichen Verhältnis zum Beschäftigungsgrad
- Progressive Kosten: variieren überproportional zum Beschäftigungsgrad
- Degressive Kosten: variieren unterproportional zum Beschäftigungsgrad
- Regressive Kosten: Kosten sinken relativ und absolut

Kostenfunktion

$$K(x) = K_{\text{fix}} + (K_{\text{variabel}} * x)$$

6. Organisation**Organisation**

Die Organisationslehre befasst sich mit der systematischen Gliederung und Gestaltung von Strukturen und Abläufen nach aufgabenrelevanten, inhaltlichen und zeitlichen Gesichtspunkten.

Organisationslehre

- Organisationsziele bestimmen
- Entwicklung der Aufbauorganisation (Zusammenfassung von Aufgaben an Stellen und zu Organisationseinheiten)
- Entwicklung der Ablauforganisation (Optimale Gestaltung der Arbeitsabläufe, Tätigkeiten und Reihenfolgenplanung)

Ziele der Organisation

- Arbeitsprozesse so aufgliedern, dass die Ergebnisse vollumfänglich dem erwarteten Leistungsumfang im Markt entsprechen.
- Alle Arbeitsprozesse sind auf höchstmögliche Effizienz (Wirtschaftlichkeit) und Effektivität (Wirksamkeit) ausgerichtet.

Formale Organisation → Organigramm

- Anzahl Hierarchiestufen
- Formalisierungsgrad (wie viel ist dokumentiert/schriftlich festgehalten)
- Bürokratisierungsgrad
- Anzahl Stellen mit Entscheidungskompetenz

Informale Organisation

- Akzeptanz
- Macht/Einfluss
- Karriere
- Aufgabenverteilung

Organisationsbausteine

- Stelle: kleinste Organisationseinheit / Basis / Zuordnung von Aufgaben zu Personen
- Arbeitsplatz: reale Orte der Aufgabenerfüllung
- Abteilung/Gruppe: Zusammenfassung mehrerer Stellen, die inhaltlich zusammenhängende Prozesse durchführen
- Kompetenzen: Die einem Stelleninhaber übertragenen formalen Recht und Befugnisse
- Verantwortung: Die Pflicht einer Person, für die Folgen ihrer Entscheidungen und Handlungen einzustehen

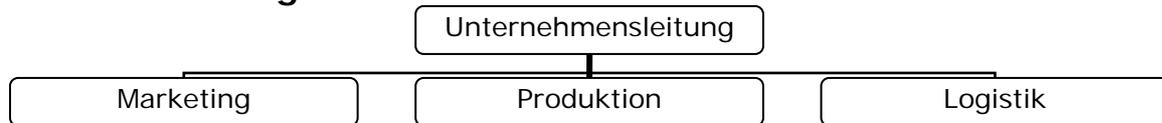
Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation gliedert ein Unternehmen in Teileinheiten (Stellenbildung), ordnet diesen Aufgaben und Kompetenzen zu und ermöglicht die Koordination der verschiedenen Organisationseinheiten.

Prinzipien der Stellenbildung

- Funktionsorientiert
- Produkt-/Objektorientiert → Divisional
- Regional- oder Marktorientiert

Funktionale Organisation



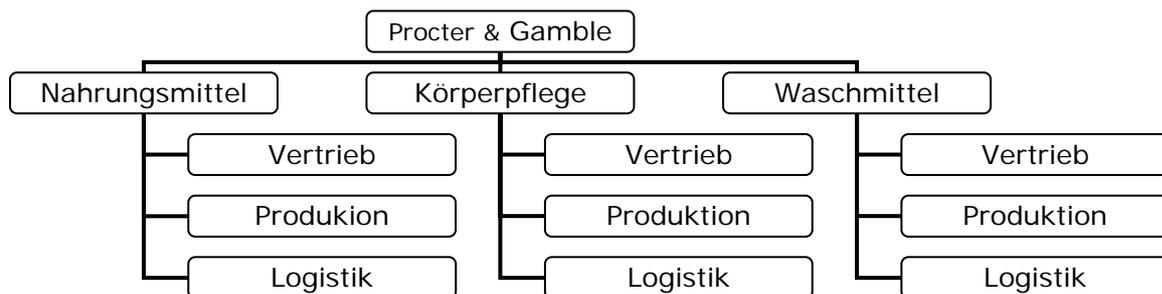
Vorteile der funktionalen Organisation

- Einfach und überschaubar
- Spezialisierungseffekte
- Klar abgegrenzte Funktionsbereiche

Nachteile der funktionalen Organisation

- Gefahr von „Königreichen“
- Oft keine interne Kundenorientierung
- Viele Schnittstellen und Interpendenzen
- Eingeschränkte Möglichkeiten der Personalentwicklung

Produkt-/Objektorientierte Organisation → Divisional



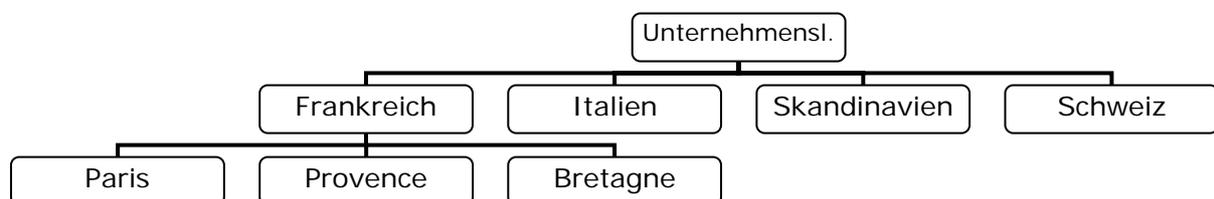
Vorteile der divisionalen Organisation

- Konzentration auf strategische Fragen
- Ganzheitliche Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung möglich
- Bessere Koordination und schnellere Entscheidungsfindung innerhalb Divisionen

Nachteile der divisionalen Organisation

- Gefahr des „Spartenegoismus“
- Doppelarbeiten möglich
- Mehrbedarf an Leitungsstellen
- Gefahr von Konflikten zwischen den Divisionen bei gegenseitigem Einkauf oder Verkauf

Regionale oder marktorientierte Organisation



Einliniensystem

- Einheit der Auftragserteilung
- Jeder Organisationsteilnehmer soll nur von einem einzigen Vorgesetzten Anweisungen erhalten
- Optimale Kontrollspanne: kein Vorgesetzter soll mehr Untergebene haben, als er selbst überwachen kann

Vor-/Nachteile des Einliniensystem

- + Straffe Regelung der Kommunikationsbeziehungen
- + Klarheit und Übersichtlichkeit
- + Klare Abgrenzung von Kompetenzen und Verantwortung
- Starrheit
- Länge und Umständlichkeit der formalen Dienstwege
- Starke Belastung der Zwischeninstanzen

Mehrliniensystem

- Prinzip der Mehrfachunterstellung
- Prinzip des kürzesten Weges

Vor-/Nachteile des Mehrliniensystem

- + Ausnützen der Vorteile einer Spezialisierung
- + Ausnützen des kürzesten Weges zwischen den Stellen
- + Motivation durch Ausrichtung auf spezifische Fähigkeiten
- Gefahr der Aufgabenüberschneidung
- Kompetenz- und Verantwortungskonflikte
- Komplexes System bei wachsender Stellenzahl

Matrixorganisation

Die Stellenbildung erfolgt auf der gleichen hierarchischen Stufe nach zwei oder mehreren Kriterien gleichzeitig (Bsp. nach Produkten, Produktgruppen, Funktionen, Regionen oder Projekten)

Vor-/Nachteile der Matrixorganisation

- + Umfassende Betrachtungsweise der Aufgaben
- + Entlastung der Leitungsspitze
- + Direkte Verbindungswege
- Unklare Unterstellungsverhältnisse
- Hoher Kommunikations- und Informationsbedarf
- Ständige Konfliktaustragung

Stablinienorganisation

Verwandt mit funktionaler Organisation. Mit Stabsstellen NEBEN den Kopfstellen. (Bsp. Stab neben Geschäftsleitung).

7. Human Resources Management**Definition**

Personalwirtschaft hat die Verantwortung für die Entwicklung der Kompetenzen des Unternehmens auf dem Markt, indem es die für die Erfüllung laufender und künftiger Aufgaben des Unternehmens notwendigen Mitarbeitenden einstellt und gemäss Unternehmenszielen weiterentwickelt.

- erforderliche Qualifikation
- erforderliche Anzahl
- richtiger Zeitpunkt
- richtiger Ort
- zu vertretbaren Kosten

Prozesse der Personalwirtschaft

- Bedarfsermittlung
- Beschaffung
- Einsatz
- Motivation
- Entwicklung
- Freistellung

Personalbedarfsermittlung

- wie viele?
- welche?
- mit welchen Aufgaben?
- mit welchen Kompetenzen?
- an welchem Einsatzort?

Fluktuationsrate

$\frac{\text{Anzahl Austritte}}{\text{Ø Anzahl Beschäftigte}}$

Personalbeschaffung

- Teilprozesse: Bewerben und Auswählen
- Vergleich von Anforderungsprofil und Fähigkeitsprofil
- Auswahlverfahren
 - Unterlagen
 - Interview
 - Psychologische Tests
 - Assessment Center

Personaleinsatz und Motivation

1. Physische Bedürfnisse
2. Sicherheitsbedürfnisse
3. Soziale Bedürfnisse
4. Status
5. Selbstverwirklichung

Mögliche Massnahmen zur Motivationssteigerung

- Job enlargement: mehr Teilaufgaben; weniger Monotonie; Sinn der Arbeitsabläufe sehen
- Job rotation: soziale Isolation vermindern; weniger Monotonie
- Job enrichment: Anreicherung der Arbeit durch Führungsaufgaben
- Teilautonome Arbeitsgruppen: starkes Job enrichment; mehr Kompetenzen und Verantwortung; Kontakte fördern

Lohnpolitik

	<i>Summarisch</i>	<i>Analytisch</i>
<i>Reihung</i>	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren
<i>Stufung</i>	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlverfahren

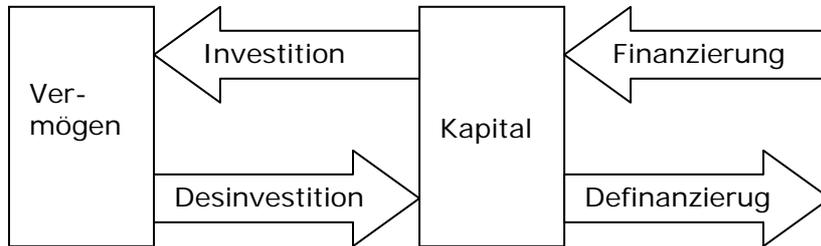
- Summarisch: Arbeitsschwierigkeit eines Arbeitsplatz ermitteln
- Analytisch: Arbeitsplatz in kleine Bewertungseinheiten aufteilen, und spezifische Anforderungsarten festlegen
- Reihung: Arbeiten nach Schwierigkeits- oder Anforderungsgrad in eine Reihenfolge bringen
- Stufung: Arbeiten einzelnen Merkmalskategorien zuteilen und so Anforderungsgrad bestimmen

Personalfreistellung

- Selbstständigkeit finanziell und mit anderen Ressourcen fördern
- Beratung bzgl. Stärken/Schwächen/Potential
- Änderung bestehender Arbeitsverträge

8. Finanzierung, Investition

Deskriptive Konzepte



Finanzierungsformen

Aussenfinanzierung (von Kapitalgeber)		Innenfinanzierung (durch Erlöse)	
Kreditfinanzierung	Beteiligungsfinanzierung	Selbstfinanzierung	Aus Abschreibungsgegenwerten
Fremdfinanzierung	Eigenfinanzierung (= fließt ans Eigenkapital)		Verflüssigungsfinanzierung

Definition von Investition

Umwandlung von flüssigen Mitteln in Sachgüter, Dienstleistungen oder Forderungen zur Produktion von Marktleistungen.

Kriterien für Investition

- Liquiditätsbeeinflussung
- Risiko/Sicherheit
- Rentabilität
- Unternehmensstrategie

Entscheidungsprozesse für Investitionen

- starke strategische Komponente
- min. Ebene GL, häufiger Verwaltungsrat
- Bezug zur Strategie oft wichtiger als rechnerische Beurteilung

Rechnerische Beurteilungen der Investitionsmöglichkeiten

- statisch, d.h. ohne Berücksichtigung des Zeitwerts:
 - Kostenvergleich
 - Gewinnvergleich
 - Rendite (= Gewinn pro Jahr/Ø eingesetztes Kapital)
 - statischer Pay-Back (= Investition/Gewinn pro Jahr)
- dynamisch, d.h. mit Berücksichtigung des Zeitwerts:
 - Kapitalwert (NPV, net present value)
 - interner Zinssatz (IRR, internal rate of return)

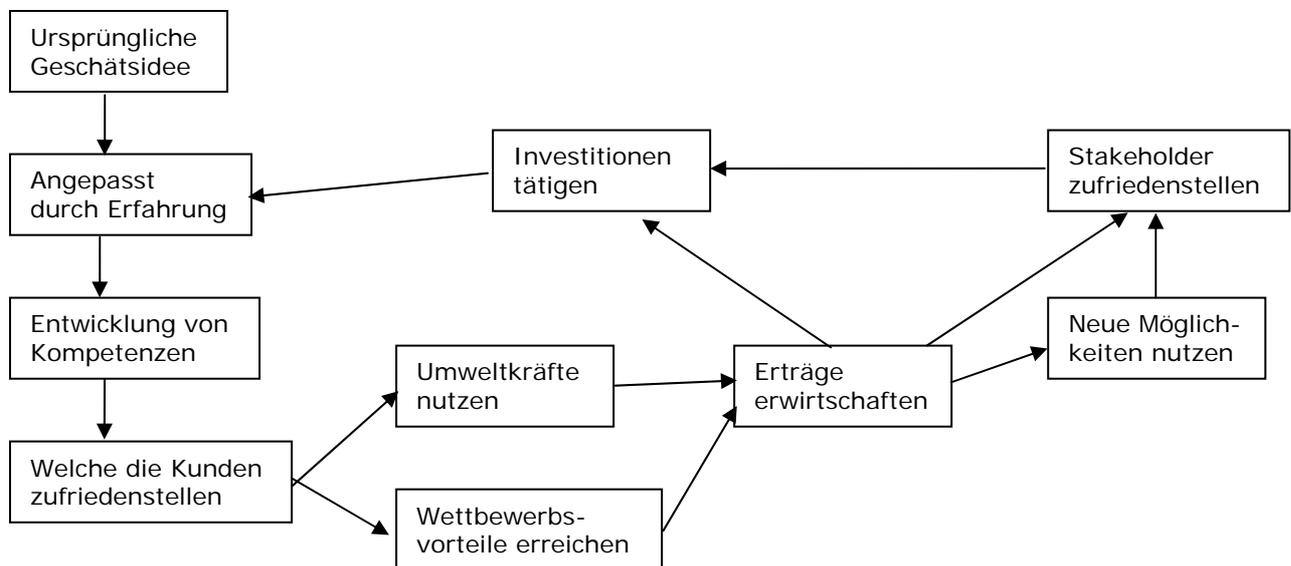
Normative Konzepte

- Wert: Wertermittlung unter Berücksichtigung des Zeitwerts (NPV)
- Risiko: Risikoermittlung im Vergleich zum Marktrisiko
- Markteffizienz: Kapitalmärkte widerspiegeln alle verfügbaren Infos

- Werterhaltung: Werte addieren sich, es gibt keine Multiplikatoreffekte!
- Strukturirrelevanz: Abgesehen von Steuereffekten ist die Kapitalstruktur (FK:EK) irrelevant
- Option als generelles Denkmodell: Realloption und finanzielle Optionen folgen gleichen Gesetzmässigkeiten
- Agency Theory: Verhältnis zwischen Auftraggeber und –nehmer bei unvollständiger Information

9. Natur der Strategie/strategischen Entscheidungen

Die Geschäftsidee als Ausgangspunkt



Strategie heisst...

- Plan für die Zukunft
- Muster
- Manöver
- Perspektiven
- Position

Strategie ist...

Strategie ist die langfristige Richtung und Eingrenzung eines Unternehmens, mit dem Ziel, in einer sich ändernden Umwelt durch die Einteilung der Ressourcen Vorteile für die Unternehmung zu erzielen, die Bedürfnisse des Marktes und die Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen.

Strategische Entscheidungen...

- ...versuchen Vorteile gegenüber den Konkurrenten zu verschaffen
- ...grenzen den Tätigkeitsbereich einer Unternehmung ein und legen Grenzen fest

- ...haben weit reichende Folgen für die meisten Geschäftsbereiche
- ...beeinflussen operative Entscheidungen
- ...werden auf verschiedenen Stufen der Organisation getroffen
- ...sind von komplexer Natur
- ...werden in Situationen der Unsicherheit gefällt
- ...beziehen alle Elemente des Unternehmens mit ein
- ...organisieren oder verändern Beziehungen und Netzwerke ausserhalb des Unternehmens
- ...werden bedeuten zukünftige Änderungen in der Organisation

Strategic fit

- Das Anpassen/Angleichen von Ressourcen und Aktivitäten eines Unternehmens an die Umwelt in welcher es agiert
- Möglichkeiten/Chancen im wirtschaftlichen Umfeld erkennen, um dann Ressourcen und Kompetenzen darauf anzupassen und Vorteile zu erreichen

Stretch

- Von Ressourcen ausgehen und möglichst viel herausholen
- Die Ressourcen eines Unternehmens aufbauen oder ausweiten um neue Möglichkeiten zu eröffnen oder um diese auszunützen

Strategie wird beeinflusst durch

- Umwelteinflüsse
- Verfügbarkeit von Ressourcen
- Die Werte und Erwartungen von Machthabern in und um die Unternehmung
- Strategie kann von einer Organisation grosse Ressourcenänderungen erfordern (Struktur folgt der Strategie)

Levels of strategy

- Enterprise strategy (Firmenstrategie): Grundauftrag, Unternehmenspolitik, Werte-Statements
- Corporate strategy (Unternehmensstrategie)
- Business Group strategy
- Business (unit) strategy
- Operational (functional) strategy

Corporate strategy (Konzernstrategie)

- Betrifft das allgemeine Ziel und die Eingrenzung einer Unternehmung (Bsp. Geografische Abdeckung, Produktvielfalt, Zuteilung der Ressourcen in der Unternehmung) und bestimmt wie die verschiedenen Teile der Organisation gewertet werden.
- Muss den Erwartungen der Inhaber genügen
- Ist die Basis für andere strategische Entscheidungen

Business (unit) strategy (Unternehmensstrategie)

- Wie man erfolgreich in einem bestimmten Markt konkurriert

- Verschiedene Strategien entsprechend den verschiedenen Märkten
- Wie man Wettbewerbsvorteile erzielt
- Wie man sich neue Möglichkeiten findet oder kreiert
- Welche Produkte oder DL sollen entwickelt werden
- In welchem Mass befriedigen die Produkte oder DL die Kundenwünsche
- Ist verwandt mit der Strategic Business Unit (SBU)

Operational (functional) strategy

- Hier geht's um die Umsetzung
- Wie die Abteilungen eines Unternehmens (Marketing, Finanzen, HRM, IT) die Corporate strategy und die Business-Level strategy effektiv umsetzen (bezüglich Ressourcen, Prozessen und Personen)

Mission

- Grund- / Hauptauftrag
- 1-2 Sätze lang

Vision/strategic intent

- Zukünftige Idealvorstellung
- strategische Absicht

Goal/Objective

- Ziel (Goal: allgemein / Objective: präziser)

Unique resources/core competence

- Die Basis, auf welcher eine Organisation strategische Vorteile im Bezug auf Tätigkeiten, Fähigkeiten oder Know-how erzielt.

Strategic control

- Überwachung des Umfangs in welchem die Ziele und Zielsetzungen erreicht werden.

10. Strategisches Management

Notwendigkeit von strategischem Management

- Globalisierung
- Unstetigkeit
- Starke Rivalität / harter Konkurrenzkampf
- Entwicklung von Informationen und Wissen
- Änderungen in den Betriebsprozessen
- Technologische Änderungen
- Aufbau von neuen Industrien
- Wachsende Wichtigkeit des Bildungskapitals (human capital)
- Soziokulturelle Entwicklungen
- Umweltveränderungen

Definiton: Strategic management

Strategisches Management hebt sich durch seine Komplexität und die vielen verschiedenen Einflüsse, welche die Entscheidungen prägen, vom operativen Alltagsmanagement ab. Das strategische Management hat fundamentale und organisationsweite Auswirkungen auf das Unternehmen und seine langfristige Ausrichtung.

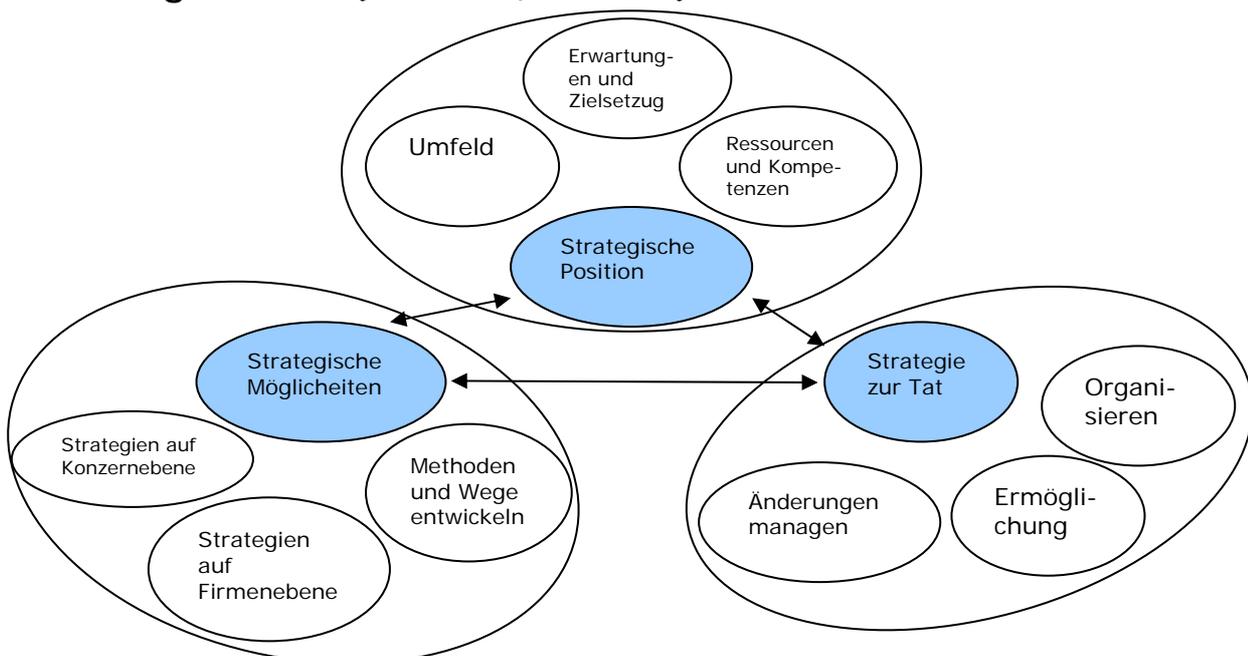
Strategic management

- Strategisches Management beinhaltet das Verstehen
 - der strategischen Position eines Unternehmens
 - der strategischen Möglichkeiten für die Zukunft
 - der Umsetzung von der Strategie in die Tat
- Elemente des strategischen Managements sind untereinander verkettet
- Strategisches Management gewährleistet die Umsetzung einer Strategie in die Realität
- Prozesse des strategischen Managements folgen nicht einem sauberen und ordentlichen Weg

Das strategische Management handelt von

- strategischer Planung
- Organisation
- Führung
- Motivation
- Controlling

Strategic model (Johnson, Scholes)



Strategische Position (Strategic position)

- befasst sich mit den Auswirkungen auf die Strategie
 - vom externen Umfeld
 - von internen Ressourcen und Kompetenzen
 - von Erwartungen und Einflüssen von Stakeholdern
- um die strategische Position zu verstehen, muss die Zukunft mit berücksichtigt werden
- es ist auch wichtig abschätzen zu können in welchem Ausmass strategische Änderungen nötig sind und inwieweit das Unternehmen fähig ist nötigen Änderungen auszuführen.

Strategische Möglichkeiten (Strategic choices)

- strategische Möglichkeiten beeinhalten...
 - ...das Verständnis der zugrundeliegenden Basis für zukünftige Strategien auf Konzern- und Firmenebene
 - ...die Optionen, um eine Strategie im Bezug auf die Methoden der Entwicklung und auf die Richtung, entwickeln zu können.
- Strategische Möglichkeiten erfordern eine Auswertung der Wettbewerbsvorteile des Unternehmens
- Aufgrund der strategischen Möglichkeiten kann sich die Zukunft eines Unternehmens in verschiedene Richtungen entwickeln
- Der klarste Kurs ist nicht unbedingt der beste...

Von der Strategie zur Tat (Strategy into action)

- Das Ziel ist, dafür zu sorgen, dass die Strategien in der Realität/Praxis funktionieren, was bedeutet...
 - ...ein Unternehmen so zu strukturieren, dass eine erfolgreiche Durchführung unterstützt wird.
 - ...dass oft Änderungen in den Alltagsabläufen und kulturellen Aspekten des Unternehmens nötig sind.
 - ...politische Blockaden zu überwinden.

Strategisches Management in verschiedenen Zusammenhängen

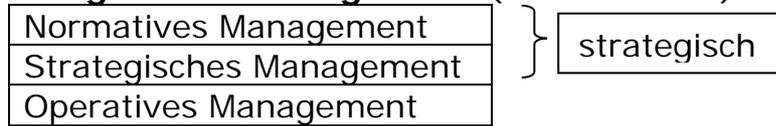
- kleine Unternehmen
- multinationale Konzerne
- Herstellungs- und Service-Unternehmen
- Innovative Organisation
- Public sector
- Freiwilligenarbeit und Non-Profit-Unternehmen
- Professionelle Service-Unternehmen

Instrumente des strategischen Managements

- Vision, Mission, Unternehmenspolitik, Werte
- Strategische Planungssysteme
- Formelle Strategie- und Planungsdokumente
- Handlungs- und Projekt-Pläne

- Strategisches budget
- Rewart Systeme (MboRR)
- Strategische Informationssysteme
- Strategic Issue Management, Weak Signal Management, Krisenmanagement

Integratives Management (nach Bleicher)



Normatives Management

Die Ebene des normativen Managements beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung sicherzustellen.

Strategisches Management

Strategisches Management ist auf den Aufbau, die Pflege und die Ausbeutung von Erfolgspotentialen gerichtet, für die Ressourcen eingesetzt werden müssen.

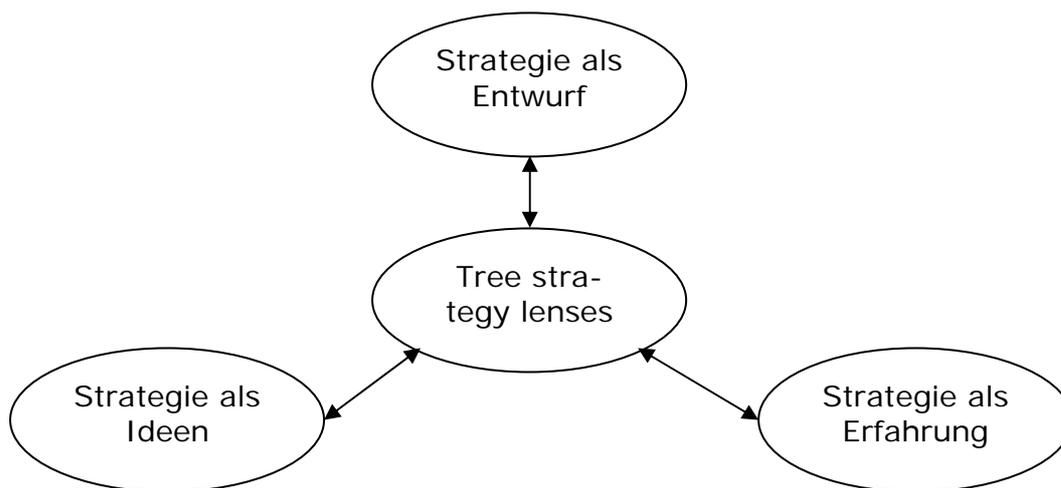
Operatives Management

Das operative Management ist auf die Umsetzung der normativen und strategischen Ziele und Programme ausgerichtet.



Ebene	Strategisch. Management	Operatives Management
Ziele	Erfolgspotenziale aufbauen und erhalten	Kurzfristige Erfolge erzielen
Aktivitäten	„Das Richtige tun“	„Die Dinge richtig tun“
Entscheiden	<ul style="list-style-type: none"> - Langfristige Ziele - Geschäftsfelder - Produkte, DL, Technologien - Langfristige Marketingstrategien - Kapazitätenausweitung - Investitionsbudgets 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurzfristige Ziele - Produktionsmengen - Produktionsabläufe - Preise - Werbekampagnen - Operative Budgets
Ausführen	<ul style="list-style-type: none"> - Neue Technologien entwickeln - Neue Fähigkeiten entwickeln - Neue Märkte suchen, testen - Produkte lancieren - Langfristige Personalentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> - Produzieren, werben, verkaufen - Maschinen warten, reparieren usw. - Personalgewinnung, -honorierung - Effizienzsteigerungsprogramm

11. Strategy lenses



Strategie aus der Sicht eines Entwurfs (Strategy as design)

- Bewusstes positionieren durch rationale, analytische und strukturierte Prozesse.
- Annahmen zum Unternehmen: mechanisch, hierarchisch und logisch
- Rolle des Top-Managements: Strategische Entscheidungen treffen
- Prozess des systematischen Denken und Begründen

- Entscheidungen, welche zur Positionierung und Repositionierung gefällt wurden
- Strategische Entscheide werden aufgrund der Beurteilung, was am optimalsten ist, gemacht
- Ziele werden messbar
- Eher geeignet für ein stabiles Umfeld als für ein dynamisches
- Liefert die Basis für einen Versuch, die logische und strukturierte Komplexität zu managen
- Manager sehen einen Entwurf als den Weg zur strategischen Entwicklung
- Annahmen, Tools und Techniken unterstützen das Verlangen nach Kontrolle

Strategie aus der Sicht der Erfahrung (Strategy as experience)

- Die Sicht der Erfahrung zeigt die strategische Entwicklung als das Resultat von individueller und kollektiver Erfahrung, sowie von den Annahmen, welche als erwiesen betrachtet werden.
- „Das war schon immer so...“
- Entwicklung auf der Basis von Serien von strategischen Entscheidungen um die strategische Richtung zu bestätigen
→ aufbauend auf bestehendem
- Grosse Richtungsänderungen in der Strategie aus Sicht der Erfahrung sind zwar möglich, aber wenn, dann schrittweise
- Kollektive Erfahrungen basieren auf Annahmen und Glauben
- Gefahr, dass die Zukunft grösstenteils auf der Vergangenheit basiert
- Gefahr von unbewusstem handeln und Entscheiden
- Paradigma (=Musterbeispiel): repräsentiert kollektive Erfahrung

Strategie aus der Sicht einer Idee (Strategy as ideas)

- Strategie wird als ordnen der Vielfalt und Verschiedenheit von Innovationen, welche in und um die Unternehmung existierten, betrachtet.
- Je grösser die Vielfalt von Erfahrungen in einem Unternehmen, desto grösser die Chance, dass eine Innovation hervorgebracht wird
- Unternehmen in noch entstehenden und schnell entwickelnden Märkten sind eher innovativ
- In grossen Unternehmen kommt Innovation oft von aussen
- Die Kultur eines Unternehmens wirkt wie ein Filter für Ideen
- Kleine Veränderungen in der Umwelt führen zu mehr Stabilität und weniger Innovation
- Schnelle Veränderungen in der Umwelt erhöhen das Tempo der Änderungen im Unternehmen

Förderliche Umstände für die Entstehung von neuen Ideen und Innovationen

- unberechenbares Umfeld
- tiefer Grad an Kontrolle und strikter Hierarchie

- neue Ideen entwickeln sich am besten, wenn sie sich aneinander messen/konkurrieren können
- genügend Ordnung
- die Firma nie in ein stetes Stadium geraten lassen
- die intuitive Kapazität der Leute erkennen
- Grenzen zwischen dem Unternehmen und der Umwelt reduzieren

Schlussfolgerungen für das Management

- es ist nicht möglich die Zukunft zu kennen, zu verstehen oder zu planen
- Ideen entwickeln sich in Abhängigkeit von Erfahrung und Intuition
- die Aufgabe des Managements ist, sensibel auf die sich entwickelnden Muster im Unternehmen zu reagieren, diese zu fördern und gleichzeitig ordnungsbringende Regeln zu definieren.

12. Strategieentwicklungsprozesse und ihre Auswirkungen

Schritte des generischen Managementprozesses

- Planung
- Entschluss
- Umsetzung
- Controlling

Schritte der Planung

- Situationsanalyse
- Bestimmung der strategischen Ziele
- Entwicklung strategischer Alternativen
- Beurteilung & Entscheid Alternativen
- Formulierung der Strategie

Strategische Entwicklung beinhaltet

- Strategische Planungssysteme
- Strategische Leitung
- Organisationspolitik
- Lernende Unternehmung

Vorteile der strategischen Planungssysteme

- systematische und rationale Methode, welche der Strategie aus der Sicht eines Entwurfs (Strategy as design) entspricht
- Fördert eine langfristige betrachtung der Strategie
- Ein strukturiertes Mittel zur Analyse und um über komplexe strategische Probleme nachzudenken
- Wird als Mittel zur Kontrolle von früher beschlossenen strategischen Richtungen genutzt
- Nützlich als Mittel zur Koordination und Kommunikation

Gefahren der strategischen Planung

- Manager können so beschäftigt sein mit dem Tagesgeschäft, dass sie die Verantwortung für strategische Entscheidungen Spezialisten überlassen.
- Individuen oder Gruppen in der Unternehmung tragen nur zu Teilen der strategischen Planung bei, verstehen jedoch nicht das Ganze.
- Die Strategie wird zu DEM Plan
- Zu detaillierte strategische Planung kann zu einem Informationsüberfluss führen, der keine klaren Ergebnisse mehr zulässt.
- Strategien werden durch Leute ausgeführt, aber ihr Verhalten wird nicht durch Pläne bestimmt
- Formelle Planungssysteme können Ideen ersticken und Innovationen dämpfen.
- Planung kann dazu führen, dass nach der absolut richtigen Strategie gesucht wird... DIE richtige Strategie gibt es nicht.

Strategische Führung (leadership)

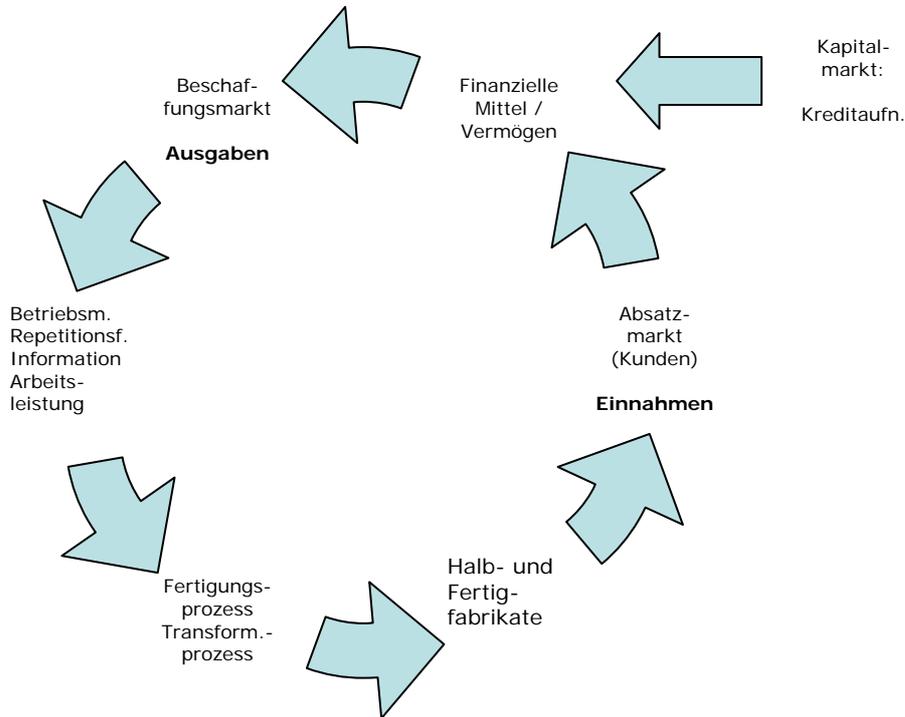
- stark auf Persönlichkeit und Ideen eines Einzelnen (strategischen Führer) basierend
 - hervorragender Analytiker
 - grosse interne oder externe Erfahrung
 - es ist wichtig Querdenker miteinzubeziehen; sonst wird nicht mehr hinterfragt
- Gefahr: oft irrational, riskant oder schwer weiterzuführen wenn der strategische Führer nicht mehr da ist
- Wichtigkeit: Führung ist wichtig, sollte aber nicht der einzige Aspekt sein

Organisationspolitik

- Sieht die Strategie als ein Resultat von Verhandlungen zwischen verschiedenen Interessengruppen, in Abhängigkeit ihrer Macht.
 - oft negative Einflüsse
 - Leitende Angestellte nähern sich der Streitpunkt mit unterschiedlichen Erfahrungen und verteidigen ihren Standpunkt
 - aus Innovationen und neuen Ideen resultieren Konflikte
- Gefahr: Macht basiert oft auf Geschichte und widerspiegelt nicht die Herausforderungen von Morgen
- Wichtigkeit: sicher wichtig in grösseren Funktionseinheiten, aber eher inoffiziell

13. Das Prozessmanagement der Wertschöpfungskette

Der Umsatzprozess



Definition von Wertschöpfung

- Differenz zwischen dem Wert des Outputs (Marktpreis oder interner Preis) und dem Wert des Inputs (Kosten)
- definierter Wertzuwachs durch Kombination der Einsatzgüter innerhalb von Prozessen, welcher als Prozessergebnis weitergeleitet wird
- Derjenige Betrag, den ein interner oder externer Kunde zu zahlen bereit ist.

Definition von Prozess

Eine Folge (wiederholt) von ablaufenden Aktivitäten mit

- messbaren Eingaben (Input): Bestellung, Auftrag
- messbarer Wertschöpfung (Throughput):
 - Eigenleistung, die im Produktionsprozess entsteht
 - Wer, der den Vorleistungen hinzugefügt wurde
- Messbare Ausgabe (Output)

Berechnung der Wertschöpfung

Gesamtleistung eines Unternehmens

- Vorleistungen

= Wertschöpfung

Was wird alles als Vorleistungen abgezogen?

- Wareneinsatz
- Kosten Fremdbearbeitung
- Betriebsaufwand (Miete / Energie)
- Verwaltungskosten
- Abschreibungen

Berechnung der Wertschöpfungsquote

$$\text{WSQ (netto)} = \text{WS}_t / \text{U}_t * 100$$

- WSQ (nett) = Quote der Nettowertschöpfung
- WS_t = Wertschöpfung der Abrechnungsperiode
- U_t = Umsatz der Abrechnungsperiode

Wertschöpfungskette

- Führungsprozesse:
 - Strategischer Planungsprozess
 - Operativer Planungsprozess
- Wertschöpfungsprozesse:
 - Marketingprozess
 - Produkt-Entwicklungs-Prozess
 - Produkt-Bereitstellungs-Prozess
 - After-Sales-Prozess
- Unterstützungsprozesse:
 - Finanzen, Controlling, IT
 - Human Resources, Services, Recht
 - PR- und Kommunikations-Prozess

Zweck und Aufgabe der Wertschöpfungskette

- Ein analytisches Instrument, um sämtliche Aktivitäten eines Unternehmens und deren Wechselwirkungen systematisch zu untersuchen
- Gliedert ein Unternehmen in strategisch bedeutsame Aktivitäten
- Wenn ein Unternehmen die verschiedenen Aktivitäten besser oder kostengünstiger als die Wettbewerber durchführt, entstehen Wettbewerbsvorteile.

Produktbereitstellungsprozess

- Ressourcenplanungsprozess
 - Menenplanung RM
 - Strategische Beschaffung
 - Lieferantenauswahl
- Produktionsprozess
 - Fertigungsprozess
 - Materialdisposition RM
 - Anlage-Engineering
- Distributionsprozess
 - Auftragsabwicklung

- Lagerbewirtschaftung
- Lagerauffüllung

Wertschöpfungsprozesse in Logistik-Unternehmen

Prozess Fulfillment (Bereitstellung von Waren & DL):

- Verfügbarkeitsprüfung
- Beschaffung
- Auftragsabwicklung
- Lagerhaltung
- Kommissionierung
- Distribution
- Retourenmanagement
- Fakturierung
- Reporting

Fallbeispiel: Was für Fragen stellen?

- Pro / Contra von Geschäftsidee
- Operative Anforderungen (z.B. in Qualität, Sicherheit, Infrastruktur)
- Nötige Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozesse auflisten (Marketingprozess, Beschaffung, Lagerhaltung, Kundenberatung, Auftragsabwicklung, Transport, Fakturierung)

Klassische Wertschöpfungskette des Handels

- Hersteller: Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen
- Grosshändler: Lagerhaltung und Belieferung des Einzelhandels
- Einzelhändler: Produktverkauf und Lieferung
- Kunden: Kauf von Waren und DL

Wertschöpfungskette des Handels im Internet

- Content Provider: Electronic Mall betreiben, Bereitstellen von Inhalten
- Presence Provider: Aufbereiten der Inhalte, Anpassen des Layouts
- Internet Service Provider: Schaltung des Internetzugangs, Server einrichten, Anmelden der Internet-Domain
- Network Provider: Bereitstellung des physischen Leistungsnetzes zwischen Service Provider und Kunde
- Kunde: Abrufen, Bestellen, Bezahlen