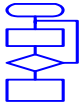
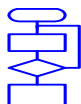


# BWL by Roten

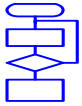
Autor : Mario Roten info@102.ch www.102.ch



0	Betriebswirtschaft .....	4
0.1	Bedürfnissarten .....	4
0.1.1	Bedürfnis (nach Thommen).....	4
0.1.2	Bedürfnisentstehung .....	5
0.2	Unternehmen und Umwelt 1.....	5
0.2.1	Ziele und Zweck eines Unternehmens.....	6
0.2.2	Zielarten .....	6
0.2.2.1	Sachziele.....	6
0.2.2.2	Leistungsziele: .....	6
0.2.2.3	Finanzziele .....	6
0.2.2.4	Führungs- und Organisationsziele.....	7
0.2.2.5	soziale und ökologische Ziele .....	7
0.2.3	Formalziele.....	7
0.3	Unternehmensmodelle (z.B. St. Galler oder Zürcher Modell) .....	8
0.3.1	Betriebstypologie, Unternehmensverbindungen .....	8
0.3.1.1	Betriebstypologie .....	8
0.3.2	Gesellschaftsformen .....	10
0.3.3	Unternehmensverbindungen.....	10
0.3.3.1	Ziele/Motive:.....	10
0.3.3.2	Zusammenfassung: .....	11
0.3.4	Formen:.....	12
0.3.4.1	Partizipation: .....	12
0.3.4.2	Konsortium:.....	12
0.3.4.3	Kartell:.....	12
0.3.4.4	Interessengemeinschaften:.....	13
0.3.4.5	Joint-venture: .....	13
0.3.4.6	Allianz:.....	14
0.3.4.7	Strategische Allianz .....	14
0.3.4.8	Arten von Allianzen: .....	14
0.3.4.9	Allgemeine Beziehungen von Allianzen:.....	14
0.3.4.10	Soll man eine Allianz eingehen? Folgende Fragen zur Prüfung: .....	15
0.3.4.11	Konzern:.....	15
0.3.5	Arten von Holdinggesellschaften:.....	15
0.3.5.1	Reine Holdinggesellschaft: .....	15
0.3.5.2	Management-Holding.....	15
0.3.5.3	Finanzholding.....	15
0.3.5.4	Gemischte Holdinggesellschaften: .....	15
0.3.6	- Gesellschaftsform: .....	15
0.4	Standort der Unternehmung.....	16
0.4.1	Probleme bei der Festlegung:.....	16
0.4.1.1	Grad der geographischen Ausbreitung .....	16
0.4.1.2	Standort-Analyse .....	16
0.4.1.3	Grad der geographischen Ausbreitung:.....	16
0.4.1.4	Allgemeine Standortfaktoren:.....	16
0.5	Staat und Unternehmen, Unternehmensbesteuerung .....	19
0.5.1	Rechtsformen und Gesetzliche Vorschriften für die Besteuerung:.....	20
0.6	Oekonomie und Oekologie.....	21
0.6.1	Unternehmung und Ökologie .....	22
0.7	Produktionsfaktoren.....	26
0.7.1	Das ökonomische Prinzip:.....	30
0.8	Materialwirtschaft.....	33
0.9	Beschaffungsmarketing:.....	33
0.9.1	Materialwirtschaft .....	34
0.10	Beschaffungsmarketing:.....	34
0.10.1	Beschaffung .....	35
0.10.2	Ermittlung der Bestellmenge .....	36
0.10.2.1	Ermittlung Beschaffungszeit .....	36
0.10.3	Bestellplanung.....	37
0.10.4	Kostenvariablen.....	37



0.10.5	Ermittlung des Bestellzeitpunktes .....	38
0.10.6	Ermittlung Materialbedarf .....	38
0.10.7	Ermittlung Bruttobedarf .....	39
0.10.7.1	Organisatorische Fragen des Einkaufs.....	39
1	Marketing 1 .....	41
1.1	Konsumverhalten.....	42
1.1.1	Marktsegmentierung .....	42
1.1.2	Produkte/Märkte .....	42
1.1.3	Wünsche differenzierter .....	42
1.1.4	Marktsegmentierung .....	42
1.2	Marktgrössen.....	43
	Marktpotential .....	43
1.2.1	Verkäufermarkt.....	43
1.2.2	Käufermarkt.....	43
1.3	Marktforschung.....	44
1.3.1	Marketing-Mix (insbesondere Marktleistungsgestaltung und Distribution) .....	44
1.4	physische Distribution.....	44
2	• Mischformen/Franchising.....	44
3	Rechnungswesen (als Informations- und Führungsmittel).....	45



## 0 Betriebswirtschaft

### 0.1 Bedürfnisarten

- **Individualbedürfnisse** (was der Einzelne will)
- **Kollektivbedürfnisse** (Interessen einer Gemeinschaft Bsp.: Staat)
  
- **Existenzbedürfnisse = Primäre Bedürfnisse**
  - dienen zur Selbsterhaltung
  - Bsp.: Nahrung, Kleidung, Unterhalt
  
- **Grundbedürfnisse = Sekundäre Bedürfnisse, Wahlbedürfnisse**
  - nicht existenznotwendig, ergeben sich aus dem kulturellen und sozialen Leben, sowie dem allgemeinen Lebensstandard einer Gesellschaft
  - Bsp.: Sport, Weiterbildung, Freizeitgestaltung
  
- **Luxusbedürfnisse = Sekundäre Bedürfnisse, Wahlbedürfnisse**
  - Wunsch nach Luxus Güter oder DL
  - Einkommensabhängig
  - Bsp.: Schmuck, Luxusauto, Zweitwohnung

#### 0.1.1 Bedürfnis (nach Thommen)

- **Existenzbedürfnisse** (primär Bedürfnisse):  
Sind lebensnotwendig, müssen dadurch zuerst befriedigt werden.  
Elemente: Nahrung, Kleidung, Unterkunft
- **Grundbedürfnisse**: ergeben sich aus dem Lebensstannart einer Gesellschaft  
Elemente: Kultur, Weiterbildung, Sport, Reisen, Haushaltsgeräte
- **Luxusbedürfnisse**: zeigt sich aus dem Wunsch nach Luxusgütern, können in der Regel nur von Personen mit hohem Einkommen befriedigt werden.  
Elemente: Schmuck, Zweitwohnung, Luxusautos

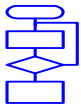
Grund- und Luxusbedürfnisse werden zusammengefasst unter dem Begriff **Wahlbedürfnisse**.

Übergänge von Existenz- zu Grund- zu Luxusbedürfnisse sind fließend.  
Einstufung der Elemente in Existenz- oder Luxusbedürfnisse ist Gesellschaftsnormen abhängig.

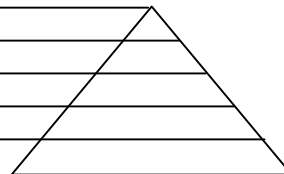
**Komplementärbedürfnisse**: Befriedigung der Bedürfnisse löst das Verlangen nach weiteren Bedürfnisse aus.

**Individualbedürfnisse**: Bedürfnisse die der Einzelne aufgrund seiner alleinigen Entscheidung befriedigen kann.  
Elemente: Fahrzeug

**Kollektivbedürfnisse**: Befriedigung wird durch Interesse und Entscheidungen einer Gesellschaft ausgelöst z.B. Staat  
Elemente: Ausbau des Strassennetzes oder der Schulen



Masslows- Pyramide:	Beispiele:
5. Selbstverwirklichung	Traumverwirklichung
4. Wertschätzung	Erfolg, Ansehen, Image
3. soziale Bedürfnisse	Club Gedanken, Verein
2. Sicherheitsbedürfnisse	Schutz der Gesundheit
1. physiologische Bedürf.	Essen, Kleidung, Dach



## 0.1.2 Bedürfnisentstehung

Allgemein	Empfinden eines <b>Mangels</b>
Konstitution eines Menschen	<b>Physiologische und Psychische</b> Bedingungen
Demonstrativer Konsum	<b>Erwerb von Ansehen</b> durch Besitz von äusseren Dingen
Sozialpsychologischer Konsum	Befriedigung durch <b>Besitz an Güter die andere bereits besitzen</b>
Induzierter Konsum	Je mehr Bedürfnisse befriedigt sind, desto mehr Sättigungserscheinungen, desto mehr <b>Bedürfnisse müssen geweckt</b> oder <b>geschaffen werden</b> , damit die Wirtschaft aufrecht bleibt und um Arbeitslosigkeit zu vermeiden.

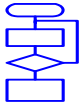
**Bedarf:** Bedürfnisausserung in einer wirtschaftlichen objektiv feststellbaren form, daher von der Kaufkraft unterstützten Tatbestand, der auch als gesamtwirtschaftliche Nachfrage nach einem bestimmten gut oder Dienst bezeichnet wird.

Wohlfaktoren:

- Das Potential an menschlichen und natürlichen Ressourcen
- Die Nutzung einer produktivitätsfördernden (internationalen, nationalen, regionalen, betrieblichen, personellen) Arbeitsteilung
- Das Niveau Mechanisierung und Automatisierung in den Produktionsprozessen
- Die Standardisierung von Werkstoffen und Produkten
- Die Entwicklungsrate des technisch- wissenschaftliche Fortschrittes
- Die Effizienz des Wirtschaftssystems, das die unzähligen Gestaltungskräfte der Wirtschaft optimal anreizt und koordiniert.

## 0.2 Unternehmen und Umwelt 1

Aufgabe der Wirtschaft: Bestimmte Bedürfnisse der Menschen zu befriedigen und den Bedarf nach Gütern und Dienstleistungen (Nachfrage) ein entsprechendes Angebot gegenüberzustellen.



## 0.2.1 Ziele und Zweck eines Unternehmens

Hauptaufgaben der Unternehmung ist : Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen gegen Entgelt

### Zweck

**Aufgabe der Unternehmung ist Güter zu erstellen und Dienstleistungen zu erbringen.**

**Die Unternehmung ist ein wichtiger Bestandteil der Mikroökonomie.**

Der Zweck eines Unternehmens besteht in der Erhaltung der Wirtschaft.

Durch den Einkauf von Produktionsgüter, der Verkauf von eigenen Produkten, sowie das Gehalt der einzelnen Arbeitnehmern wird in den Wirtschaftskreislauf gebracht.

Ohne Unternehmungen, würden die Bedürfnisse (Maslows Pyramide) der Menschen von der Selbstverwirklichung bis hinunter zu den physiologischen Existenzbedürfnissen nicht gedeckt werden.

### Ziele

... eines Unternehmen ist es einen Mehrwert zu schaffen

### Zweck der Ziele:

Durch die Festlegung von Unternehmenszielen erhält die Unternehmung erst ihren Sinn und Zweck ihres Bestehens:

- rechtliche / gesellschaftliche Legitimation
- gemeinsame Marschrichtung
- Entscheidungshilfen/ -kriterien

Bewertungskriterien

## 0.2.2 Zielarten

### 0.2.2.1 Sachziele

= beziehen sich auf das konkrete Handeln bei der Ausübung der verschiedenen betrieblichen Funktionen. **Steuerung des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses.**

### 0.2.2.2 Leistungsziele:

- Gesamt-Unternehmung

welche Märkte, Marktsegmente  
Festlegung der Marktstellung  
Bestimmung des Umsatzvolumens (mengen- + geldmässigen)  
Art der Produkte die erstellt werden sollen  
Bestimmung des Qualitätsniveaus der Produkte

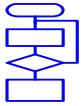
- Funktionsbereiche

Materialwirtschaft  
produktion  
Marketing

### 0.2.2.3 Finanzziele

- Liquidität
- Kapitalstruktur
- Vermögensstruktur/ Investitionspolitik

Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft



#### 0.2.2.4 Führungs- und Organisationsziele

- Aufbau- und Ablauforganisation
  - Arbeitsteilung
  - Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen
- Management by Objectives
  - Gestaltung des Problemlösungsprozesses
  - Führung durch Zielvorgabe
- Führungsfunktion
  - Planung, Entscheidung, Anordnung, Kontrolle
- Führungsstil
  - z.B. kooperativer Führungsstil

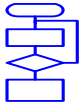
#### 0.2.2.5 soziale und ökologische Ziele

- mitarbeiterbezogen
  - Arbeitsplatz
  - Arbeitszeit
  - Sicherheit
- gesellschaftsbezogen
  - Natur
  - Gesamtwirtschaft

#### 0.2.3 Formalziele

= Übergeordnete Ziele, an denen sich die Sachziele ausrichten haben. Hier kommt der Erfolg unternehmerischen Handelns zum Ausdruck. Sie zeigen das **Resultat des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses** ▶ deshalb auch **Erfolgsziele** genannt.

**Ausgangspunkt** der Formalziele ist die Frage nach dem optimalen Einsatz der Produktionsfaktoren da diese knappe Ressourcen sind. Deshalb versucht sich die Unternehmung nach dem **ökonomischen Prinzip** zu richten.



## 0.3 Unternehmensmodelle (z.B. St. Galler oder Zürcher Modell)

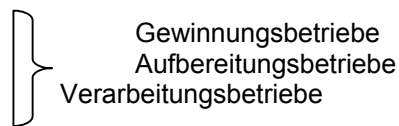
### 0.3.1 Betriebstypologie, Unternehmensverbindungen

#### 0.3.1.1 Betriebstypologie

- Einteilungen nach:

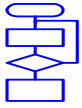
- ➔ **Gewinnorientierung**
  - Profit- Organisationen
  - Nonprofit- Organisationen

- ➔ **Branche**
  - Dienstleistungsbetriebe
  - Sachleistungsbetriebe



- ➔ **Grösse**  
Einteilung der Unternehmung nach Grösse:

<b>Merkmale</b> <b>Klasse</b>	<b>Beschäftigte</b>	<b>Bilanzsumme</b> <b>in sFr.</b>	<b>Umsatz</b> <b>in sFr.</b>
<b>Kleinbetrieb</b>	unter 50	unter 1 Mio.	unter 5Mio.
<b>Mittelbetrieb</b>	50 -1000	1 - 25 Mio.	5 -50 Mio.
<b>Grossbetrieb</b>	über 1000	über 25 Mio.	über 50 Mio.



## Technisch- ökonomische Struktur

### - nach vorherrschendem Produktionsfaktor

- **Personalintensive** (hoher Lohnkostenanteil an den gesamten Produktionskosten)
- **Anlageintensive** (hoher Bestand an Potentialfaktoren, in denen hohe Kapitalbeträge gebunden sind)
- **Materialintensive** (hohen Rohstoffverbrauch ⇒ hohe Materialkosten)
- **Energieintensive** (hoher Verbrauch an Energie bei der Produktion)

### - nach Fertigungstypen

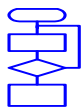
- **Einzelfertigung** (Fertigung aufgrund eines konkreten Kundenauftrag, 1 Einheit nach Mass)
- **Mehrfachfertigung** (grosse Anzahl des gleichen Produktes)

### - nach Fertigungsverfahren

- **Werkstattprinzip** (Bearbeitungsprozess des Werkstück richtet sich nach der innerbetrieblichen Anordnung der Maschinen)
- **Fliessprinzip** (Die Maschinen werden nach der Reihenfolge der am Produkt durchzuführenden Tätigkeiten angeordnet)

### - nach Rechtsform

- **Einzelunternehmung** (1 einzige Person ist Eigentümerin, Kapital und Leitung des Unternehmens sind vereinigt)
- **Gesellschaft** (ist eine vertraglich begründete, der Erreichung eines bestimmten gemeinsamen Zwecks dienende privatrechtliche Personenvereinigung)



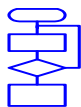
## 0.3.2 Gesellschaftsformen

➤ siehe Thommen ab Seite 65 - 74

## 0.3.3 Unternehmungsverbindungen

### 0.3.3.1 Ziele/Motive:

- **Interne/ externe Wachstum**
  - Int.= Ausbau der Kapazitäten aufgrund einer stetigen Nachfrage, oder steigendem Marktanteils. Ext.= Bildung grösserer Unternehmungseinheiten durch Zusammenschluss oder Übernahme.
- **Synergieeffekte**
  - Know-how Austausch, Rationalisierung, Doppelspurigkeiten können eliminiert werden, Ertragssteigerung, Kostensenkung.
- **Risikostreuung**
  - Das Risiko wird auf verschiedene Geschäftsbereiche verteilt und damit verkleinert.
- **Weitere Ziele/ Motive:**
  - Nachfolgeregelung, Wirtschaftliche Schwierigkeiten, Liquiditätsüberschuss, Stilllegung, Asset Stripping (attraktive Vermögenswerte die man zu einem hohen Preis veräussern will), Spekulation
- **Vorteile von Synergieeffekt und der Risikostreuung einer Zusammenarbeit im:**
  - **Beschaffungsbereich:**
    - verbesserte Lieferkonditionen
    - Sicherung der Rohstoffversorgung (z.B. bei vorgelagerter Übernahme)
    - Engpässe bei der Beschaffung können vermieden werden
  - **Produktionsbereich:**
    - bessere Auslastung der Kapazitäten
    - gemeinsame Entwicklung von Produktionsverfahren
    - Arbeitsteilung, Spezialisierung
    - Vereinheitlichung der erstellten Produkte
    - Rationalisierung der Abläufe
    - Ausnutzung der Kostendegression durch hohe Stückzahlen
  - **Absatzbereich:**
    - verbesserter Absatz
    - Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (z.B. gemeinsame Verkaufsorga., gemeinsame Werbung, Aufteilung der Absatzmärkte)
    - Schaffung von Marktmacht (Ausschaltung der Konkurrenz)
    - Erweiterung des Produktprogrammes (vermindertes Risiko)
  - **Forschungs- und Entwicklungsbereich:**
    - geteilte Kosten
    - vermehrter Know-how
    - Ausschalten von Doppelspurigkeiten
  - **Finanzierungsbereich:**
    - Bei Grossprojekten
    - erhöhte Kreditbereitschaft der Banken
    - eröffnet den Weg im Finanzmarkt



➔ **Merkmale/ 3 Kriterien:**

**1. Produktionsstufe**

- **Horizontale Unternehmungsverbindung:**
  - Verbindung gleicher Produktions- oder Handelsstufe
- **Vertikale Unternehmensverbindung:**
  - Verbindung aufeinanderfolgenden Produktions- oder Handelsstufen
    - Rückwärtsintegration (z.B. Lederfabrik an Schuhfabrik)
    - Vorwärtsintegration (z.B. Schuhverkaufsgeschäft an eine Schuhfabrik)
- **Diagonale Unternehmungsverbindung:**
  - Verbindung zwischen versch. Branchen (Schuhfabrik, Versicherung, ...)

**2. Dauer der Verbindung:**

- Vorübergehend (z.B. Projekt)
- Dauerhaft (auf unbestimmte Zeit)

**3. Kooperationsgrad/ 4 Möglichkeiten:**

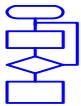
(nach rechtlicher und wirtschaftlicher Selbständigkeit gemessen)

**0.3.3.2 Zusammenfassung:**

Kriter. Form	Dauer		Art			Selbständigkeit			
	da- uernd	vorü- berg.	horiz.	vert.	diag.	wirtschaftlich		rechtlich	
						selst.	unselb.	selbst.	unselb.
Partizi- pation		X	X			X		X	
Konsorti- um		X	X			X		X	
Kartell	X		X	X		X		X	
Interessen Gemein- schaft	X		X			X		X	
Joint- venture	X		X	X		X		X	
Strateg. Allianz *1	X		X	X			X	X	
Konzern *2	X		X	X	X		X	X	

\*1) Bezogen auf die Unternehmung, die das Joint-venture gegründet hat.

\*2) Bezogen auf die Tochtergesellschaften des Konzerns



### 0.3.4 Formen:

#### 0.3.4.1 Partizipation:

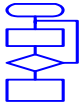
- geringe Verbindungsintensität
- am Besten **einfache Gesellschaft** (= vertragsmässige Verbindung von zwei oder mehreren Personen zur Erreichung eines gemeinsamen Zwecks mit gemeinsamen Kräften und/oder Mittel. Spezial Form = stille Gesellschaft)
- Geschäfte im **eigenem Namen**, jedoch auf **gemeinsame Rechnung**
- nach Aussen tritt sie nicht in Erscheinung → **Innengesellschaft**
- meist nur wenige Partner
- vor allem im Handel, Tendenz sinkend
- **Bsp:**

#### 0.3.4.2 Konsortium:

- Verbindung auf Vertraglicher Basis
- am Besten einfache Gesellschaft
- zur **Abwicklung von Projekten**
- Tritt nach Aussen in Erscheinung → **Aussengesellschaft**
- ermöglicht die Durchführung von Grossprojekten mit einer Risikoverteilung
- vor allem bei Banken, Industrie
- **Bsp:** Emissionskonsortium, Kreditkonsortium, Bauprojekte

#### 0.3.4.3 Kartell:

- **Definition:** = vertraglich oder abgesprochene Kooperation (z.B. Abgestimmtes Marktverhalten) von **rechtlich selbst.** bleibenden Unternehmungen **zur Beschränkung des Wettbewerbs.**  
z.B. Absprache zwischen Krankenkassen und FMH über Tarife
  - Es untersteht dem Kartellrecht: Art. 4 KG *Wettbewerbsabreden*
    - Missbrauchsprinzip
    - Verbotsprinzip(siehe Seite Thommen 83/84)
- **Formen:** → **horizontal** (auf gleicher Produktionsstufe)
  - Preiskartell
  - Konditionenkartell
  - Gebietskartell
  - Mengenkartell
  - Submissionskartell  
**vertikale** (auf verschiedene Produktionsstufen)
  - Preisbindung der zweiten Hand
  - Exklusive Lieferverträge (z.B. alleinige Lieferrecht)
  - Koppelverträge (z.B. Beim Bezug eines Gutes muss gleichzeitig ein anderes Gut bezogen werden)
- **Unterteilung:**
  - **Harte Kartelle:** Preis-, Mengen und Gebietsabsprachen zwischen der gleichen Produktionsstufe
  - **Weiche Kartelle:**
- **Ziel:**
  - Erhaltung oder Steigerung der Rentabilität
- **Massnahmen zur Zielerreichung:**
  - Beeinflussung der Rentabilität der Mitglieder durch Wettbewerbseinschränkung

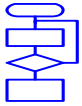


#### 0.3.4.4 Interessengemeinschaften:

- **Definition:** = Zusammenschluss auf meist **horizontaler Ebene** und auf vertraglicher Basis. **Rechtlich, wie wirtschaftlich selbständig.** Entscheidungseinschränkung bei konkreter Zusammenarbeit.
- geeignete Form einfache Gesellschaft
- Einrichtung von einem Gewinnpool der nach best. Kriterien verteilt wird
- diese Form ist selten anzutreffen
- **gleiche Ziele wie Kartell**
- **Massnahmen zur Zielerreichung:**
  - gemeinsame Durchführung der bisher getrennten Aufgaben (z.B. Forschungs- und Entwicklungsaufgaben)
  - je nach Zusammenarbeitsintensität, **flussender Übergang zum Kartell**

#### 0.3.4.5 Joint-venture:

- **Definition:** = von **2 oder mehreren Unternehmungen** gemeinsam getragene **körperschaftliche Gebilde** (= juristische Personen können in ihrem eigenen Namen Eigentum erwerben oder veräussern, Verträge abschliessen, vor Gericht klagen oder beklagt werden), die in irgend einer Form **mit der Führung der Stammunternehmungen** verbunden sind. (Eine Form von strategischer Allianzen)
- **Ziel/Gründe:**
  - Marktzugang
  - Gesetzgebung
  - Begrenzung finanzieller Risiken
  - Exporbasis
  - Verkauf von Technologie und Know-how
- **Anwendung:**
  - häufig bei Unternehmungen aus **verschiedenen Ländern** angewandt, **um Vorteile und Kenntnisse** der jeweiligen Unternehmung zu verbinden und auszunutzen.
  - Bsp: MIGROL, Kodak/ Canon
- **Probleme:**
  - Vor allem in der **Führung**. Bei gleichberechtigten Partner (50% : 50%) besteht die Gefahr von **Patt-Situationen**.
  - Umgehung **durch Entscheidungen auf einem Spezialisierten Bereich**
- **Lösungsansätze:**
  - Jeder Partner auf seinem spez. Bereich endgültiges Entscheidungsrecht
  - Ausgabe von Aktien mit grösserem Stimmrecht an ausländischen Partner
  - Abschluss eines Management - Vertrages zugunsten ausländischen Partner
  - Aufteilung des lokalen 50%-Anteils auf viele Kleinaktionäre im Partnerland
  - Trennung in eine Produktions- und Marketinggesellschaft, wobei Produktionsgesellschaft 51% und bei der Marketinggesellschaft 49% beim lokalen Partner liegen
  - Vertragliche Fixierung, dass ausländische Unternehmung mehr als die Hälfte aller VR stellt



#### 0.3.4.6 Allianz:

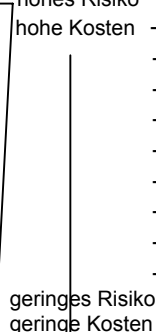
- wie strategische Allianz, aber mit **operativem Charakter**

#### 0.3.4.7 Strategische Allianz

→ (strategisch: weil damit erläutert wird, dass die Unternehmungsverbindung sowohl für die **langfristige Existenz** als auch für den **langfristigen Erfolg** von grosser Bedeutung ist)

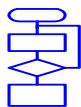
- **Übergang von selbständig zu unselbständig ist flussend!!!**
  
- **Definition:** = **Partnerschaft**, bei der die **Handlungsfreiheit** der beteiligten Unternehmen im Kooperationsbereich massgeblich **eingeschränkt** ist. Ins Besondere auf folgende strategischen Kernfragen:
  - **Wahl attraktiver Märkte**
  - **Verteidigung und Ausbau von Wettbewerbspositionen**
  - **Erhaltung und Stärkung von Know-how (Kernkompetenzen)**
  
- **Auslöser/ Ursachen:**
  - **Globalisierung**  
Eröffnet dem Unternehmen die Möglichkeit weltweit tätig zu sein. Nutzung globaler Chancen
  
  - **Deregulierung**  
= Abbau von bestehender staatlicher Eingriffe (Vorschriften ... ) auf den Märkten  
→ gibt dem wirtschaftlichen Wettbewerb mehr Spielraum → Beitrag zum Wirtschaftswachstum
  
  - **Rationalisierung**
  
  - **Standortbestimmung**
  
- **Ziele der Kooperationen:**
  - Überwindung der Eintrittsbarrieren in geschützten Märkten (lokale Partner)
  - Umgehung der staatlichen Restriktionen (local content-Vorschriften)
  - Kenntnisse des lokalen Marktes
  - Masseneffekte (economies of scale)
  - Differenzierung des Angebotes
  - komplementäre Ergänzung der Wertschöpfungsketten
  - Dämpfung des Wettbewerbsdrucks
  - Ressourcen-Pooling
  - Kombination der Kernkompetenzen der Partner
  - Risikominderung bei Innovationen

#### 0.3.4.8 Arten von Allianzen:

- 
- Übernahme/ Fusion (z.B. Novartis, Aluswiss, SBV/SBG =UBS)
  - Joint-venture
  - Kapitalbeteiligungen (Kauf eines Teils des EK einer Unternehmung gegen Barzahlung)
  - Forschung und Entwicklung- Partnerschaften
  - Technologietransfer (Wissensübertragung)
  - OEM = Original Equipment Manufacturer (andere Vertriebspartner)
  - Handelsmarke / No names
  - Lizenzabkommen (Know-how wird vermarktet)
  - Marketing- und Vertriebskooperation

#### 0.3.4.9 Allgemeine Beziehungen von Allianzen:

- strategischen oder operativen Charakter
- gegenseitiger Vorteil von zwei oder mehr Parteien
- übereinstimmende oder sich ergänzende Unternehmensinteressen



#### 0.3.4.10 Soll man eine Allianz eingehen? Folgende Fragen zur Prüfung:

- Können sich Partner auf ein klares, **gemeinsames** strategisches **Ziel** verständigen? (**Kultur**)
- Bringen Teilhaber dem Wert nach **vergleichbare Leistungen** ein?
- Sind die Partner bereit, **zukünftige Investitionen** für das Joint-venture aufzubringen?
- Besteht die Aussicht, das Partner **ausgewogen** von der Allianz **profitieren**?  
(**Win-Win-Situation**)

#### - **Fazit:**

- Allianzen mit **gleich starken Partner** haben **bessere Chancen**, als ungleiche!
- Allianzen haben **Auswirkungen** auf die **Organisationsstruktur!**
- Veränderung von **Verhandlungs- und Marktmacht!**
  - welcher Partner ist stärker?
  - welcher kann mehr investieren?
  - welcher kontrolliert die Kundenbeziehungen?
  - welcher besitzt die nötige Technologie?
- Antizipation bezüglich Änderungen der Verhandlungsmacht
  - Erarbeitung von Exitstrategien (**Worst- Case- Analyse**)
- bei **Doppelpurigkeiten Akquisitionen** - bei **komplementären Fähigkeiten strategische Allianzen!**

#### 0.3.4.11 Konzern:

- **Definition:** = Zusammenfassung rechtlich selbständiger Unternehmungen unter einheitlicher Führung (Art. OR 663e). **Rechtliche Selbständigkeit** bei **völliger oder teilweiser Aufgabe der wirtschaftlichen Selbständigkeit** der in einem Konzern eingeordneten Gesellschaften. Der **Zusammenschluss** erfolgt in der Regel **über eine Kapitalbeteiligung**.

- Die beherrschende Gesellschaft = **Muttergesellschaft**, stellt eine  **Holding** dar!

### 0.3.5 Arten von Holdinggesellschaften:

#### 0.3.5.1 Reine Holdinggesellschaft:

#### 0.3.5.2 Management-Holding

- **Kontroll-** und **Dachgesellschaften** üben verschiedene **Führungsfunktionen** aus.
- Insbesondere ist sie an der **Formulierung der Geschäftspolitiken** (Ziele, Strategien) der beherrschten Tochtergesellschaften wesentlich beteiligt.
- **Bsp:** CS-Holding, Nestlé SA, Roche Holding AG

#### 0.3.5.3 Finanzholding

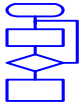
- **Keine Einflussnahme auf die Geschäftspolitik**
- **Keine Einheitliche Leitung** (sonst typisches Merkmal eines Konzerns → **Pseudo-Holding**, mehr Charakter eines Anlagefonds)
- **Ziel** besteht in der **gewinnbringenden Kapitalanlage** in Form von Beteiligungen
- Diese Form ist in CH selten: Bsp: Allgemeine Finanzgesellschaft AG, Pharma Vision 2000 AG, Südelektra Holding AG

#### 0.3.5.4 Gemischte Holdinggesellschaften:

- Entsteht dadurch, dass das Stammhaus durch Aktienübernahme bereits bestehende Gesellschaften vollständig oder teilweise übernimmt oder auch neue Tochtergesellschaften gründet.
- Das Stammhaus behält aber seine üblichen Tätigkeiten.
- Bsp: Ciba-Geigy AG, Alusuisse

### 0.3.6 - Gesellschaftsform:

- 1. Aktiengesellschaft (insbesondere für Holdinggesellschaften)
- Übergang von einer Interessensgemeinschaft zum Konzern ist fließend
- Oft ist die Bildung eines Konzerns nur eine Vorstufe einer Interessensgemeinschaft.



## 0.4 Standort der Unternehmung

- Definition: = geographischer Ort einer Unternehmung, an dem sie ihre → **Produktionsfaktoren einsetzt.**
- Eine Unternehmung kann einen oder mehrere Standortfaktoren aufweisen. Insbesondere bei Konzernen (Tochtergesellschaften)

### 0.4.1 Probleme bei der Festlegung:

#### 0.4.1.1 Grad der geographischen Ausbreitung

- Räumliche Zentralisierung oder Dezentralisierung der Tätigkeiten
- Internationalisierungsstrategie: ja, nein

#### 0.4.1.2 Standort-Analyse

- Bestimmung eines konkreten Standort in einem Land, einer Region, oder Gemeinde

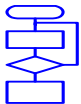
Standortfaktoren (beeinflussen massgeblich die Wahl des Standortes)

#### 0.4.1.3 Grad der geographischen Ausbreitung:

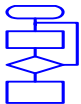
Standortkategorie:	Besonderheit:
• <b>Lokaler Standort</b>	• Betriebliche Tätigkeit in 1. Linie auf eine Gemeinde/ Stadt
• <b>Regionaler Standort</b>	• bestimmte Region eines Landes
• <b>Nationaler Standort</b>	• bestimmtes Land • Produktion und/ oder Vertriebsstätte auf ein bestimmtes Land verteilt
• <b>Internationaler Standort</b>	• Produktion hauptsächlich im Inland, exportiert aber die Produkte auch in anderen Ländern
• <b>multinationaler Standort</b>	• keine Grenzen für Leistungserstellung und für Leistungsverwertung. • Standorte in mehreren Ländern durch Tochtergesellschaften (z.B. Nestlé, ZH Versicherung)

#### 0.4.1.4 Allgemeine Standortfaktoren:

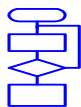
- **Arbeit:**
  - Zahl der Arbeitskräfte
  - Kosten der Arbeitskräfte
  - Qualifikation der Arbeitskräfte
- **Material:**
  - materialorientiert: Standort nach Fundort von Rohstoffen oder nach Entstehungsort (Hilfs- oder Betriebsstoffe, Halb- oder Fertigfabrikate)
  - Transportkosten: Beeinflussung durch Materialtransportkosten, je höher desto stärker
  - Zuliefersicherheit: Vor allem wichtig, wenn kleines Lager kurzfristige Bedarfsschwankungen, Konventionalstrafen bei Nichteinhaltung von Lieferterminen... Je weiter die Entfernung der Lieferanten, desto unsicherer ist die Zulieferung (Streiks, Transportunfall ...) und desto grösser der Lagerbestand und somit die Kosten.
  - Art des Produktes: z.B. verderbliche Produkte, kurzer Transportweg!
- **Absatz:**
  - Absatzorientierter Standort: Wenn sich der Standort nach dem Absatzgebiet richtet. Entscheidend, nebst den bereits erwähnten Faktoren sind hier folgende zu beachten:
    - Kundennähe



- vorhandene oder zukünftige Konkurrenz
- Transportfähigkeit der Produkte
- potentielle Nachfrage
- Frist zwischen Auftreten des Bedarfs und der angestrebten Versorgung des Kunden
  
- **Verkehr:**
  - gute Verkehrsinfrastruktur (Schiff, SBB, Flugzeug, Strassennetz) → tiefe Transportkosten und -zeiten
  
- **Immobilien:**
  - regionale Mietpreise (sehr wichtig für Produktion, braucht keine Kundennähe)
  
- **Umwelt:**
  - immer weniger freie Güter (muss sich nach Fundort richten)
  - gesetzliche Vorschriften (z.B. Lärmschutz, Landschaftsschutz, Gewässerschutz)
  - Imagegründen (Rücksichtnahme auf öffentliche Meinung, vor allem bei hohen Umweltbelastungsunternehmen, z.B. AKW)
  
- **Abgaben:**
  - abgabeorientierter Standort = richtet sich nach dem Ort mit den tiefsten Abgaben (Gebühren, Steuern, sonstige Beiträge)
  - nationaler Bereich CH, von Gemeinde zu Gemeinde unterschiedlich (für natürliche und juristische Personen)
  - internationaler Bereich, unterschiedliche Steuersysteme und Steuerbelastungen, jeweils Gewährung von Steuerbefreiung möglich, jedoch teilweise zu Lasten der anderen Standortfaktoren, z.B. politische Stabilität, Spezialisten etc.
  
- ➔ **Vorteile Standort CH**
  - Infrastruktur
  - zentrale Verkehrslage
  - hohes Ausbildungsniveau
  - sozialer Friede
  - Arbeitsethos
  - politische Stabilität
  - internationale Kompetenz
  - Forschung und Entwicklung
  - starke Volkswirtschaft
  - Wohn- und Lebensqualität
  - internationale Schulen
  - Pionierrolle im Umweltschutz/ -recht
  - Kulturnangebot
  - Steuer und Mehrwertsteuer tief im Vergleich zur EU
  - liberale Wirtschaftsordnung
  
- ➔ **Nachteile Standort CH**
  - bilaterale Verhandlungen (EWR/ EU)
  - hohe Arbeitskosten
  - hoher Schweizerfranken
  - Steuern
  - keine Rohstoffe
  - Bürokratie
  
- ➔ **Internationale Standortfaktoren:**
  - politische Stabilität
  - Verhalten gegenüber ausländischen Investoren und deren Gewinn
  - Verstaatlichungstendenzen
  - Geldentwertungsrate
  - Zahlungsbilanz
  - bürokratische Hemmnisse
  - Wirtschaftswachstum
  - Währungskonvertibilität
  - Durchsetzbarkeit von Verträgen mit Einheimischen



- Lohnkosten und Produktivität
  - Verfügbarkeit örtlicher Fachleute und Lieferanten
  - Verfügbarkeit örtlicher Manager und Partner
  - Nachrichten und Transportwesen
  - Verfügbarkeit von kurzfristigen Krediten
  - Verfügbarkeit von langfristigen Krediten und Eigenkapital
- **Erläuterungen der Problematik von inter- und multinationalen Standorten:**
- Eingehen von Unternehmensverbindungen, da eine **Internationalisierung** mit verschiedenen **Vorteilen** verbunden ist:
- ➔ **Vorteile:**
- Vergrößerung des Absatzmarktes
  - verbesserter Zugang zu den Beschaffungsmärkten
  - Ausnutzung von komparativen Kostenvorteilen (vor allem bei Arbeitskräften)
  - Ausnutzen von spezifischem Know-how
  - Profitieren von regionalen Wirtschaftsförderungsmaßnahmen
  - Zugang zum internationalen Kapitalmarkt
  - Minimierung der Steuerbelastung
- Das Ausnutzen von diesen Vorteilen hängt stark von der gewählten Form der Internationalisierung ab.
- ➔ **Internationalisierungsstufen** (abhängig von der Kapital- und Managementleistung)
- **Export:**
  - Absatz der im Inland hergestellten Güter im Ausland
  
  - **Lizenzvertrag:**
  - Nutzung von Rechten (Patente) oder betrieblicher Know-how durch ausländische Unternehmen gegen Entgelt.
  
  - **Franchising:**
  - Als Sonderform des Lizenzvertrages ist das Franchising ein Kooperationsvertrag zwischen 2 Unternehmen, bei dem die eine Untern. der anderen gegen Entgelt ein ganzes Bündel von Know-how zur Verfügung stellt und ihr erlaubt, Güter oder DL unter einem bestimmten Warenzeichen zu vertreiben.
  
  - **Joint-venture:**
  - Gründung einer rechtlich selbständigen Unternehmung mit einem ausländischen Partner
  
  - **Auslandniederlassung:**
  - rechtlich unselbständige Unternehmung im Ausland (z.B. Verkaufsniederlassung)
  
  - **Tochtergesellschaften:**
  - rechtlich selbständige Unternehmung im Ausland
- ➔ **Standortanalyse:**
- **Definition** = Aufgabe der Standortanalyse ist es, aus den zur Wahl stehenden Standorten denjenigen zu finden, dessen **gegenwärtige und zukünftige Eigenschaften** am besten die Anforderungen an den gesuchten Standort erfüllen. (konstitutiver Entscheid)
  - Dazu dienen die Standortfaktoren
- ➔ **Standortwahl:**
- Bei der Wahl müssen verschiedene Standortfaktoren berücksichtigt werden
  - Es kann vorkommen, dass eine Unternehmung eine Standortspaltung vornimmt (z.B. Trennung von der Produktion und Absatz)
  - Die Entscheidung wird mittels einer Gegenüberstellung der Standortbedingungen und der Standortanforderungen, welcher Standort bringt der grösste Nutzen?
  - Optimale Berechnung: Investitionsrechnung, Problematik: wesentliche Standortfaktoren sind quantitativ nicht erfassbar, deshalb nicht möglich



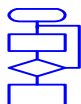
- ➔ Bewährte Berechnungsmethode: **Nutzwertanalyse**  
(Thommen S.97)

## 0.5 Staat und Unternehmen, Unternehmensbesteuerung

- Beide sind Wirtschaftsteilnehmer und sind Bestandteile der Mikroökonomie, somit sind beide am Wirtschaftskreislauf beteiligt und damit Bestandteile der Makroökonomie.
- Der Staat ist Wirtschaftsteilnehmer und verantwortlich für die Wirtschaftspolitik.
- Der **Staat** beziehungsweise der öffentliche Sektor spielt in der Marktwirtschaft **eine wesentliche Rolle, er umfasst:**
  - die öffentliche Verwaltung
  - öffentliche Unternehmungen/ Betriebe, wie Post, SBB, industrielle Dienste, sowie die obligatorischen Institutionen für soziale Sicherheit wie AHV und IV.
  - Sicherstellung des Funktionierens der Demokratie
  - Gewährleistung des sozialen Ausgleichs
  - Wirtschaftspolitik
- **Aufgaben des öffentlichen Sektors:**
  - Bereitstellfunktion von öffentlichen Waren und DL
  - Umverteilungsfunktion des Einkommens
  - Stabilisierungsfunktion des Marktgleichgewichts (z.B. Inflation)
- **Auswirkungen:**
- Der Staat beeinflusst und verändert das Verhalten der privaten Wirtschaftsteilnehmer durch verschiedene:
  - Vorschriften, Gesetze
  - Steuern (Haupteinnahmen des Staates)
  - Subventionen
- Die heutige Marktwirtschaft ist gemischt, als sie durch **eine gegenseitige Abhängigkeit** des privaten und öffentlichen Sektors geprägt ist.
- Das Ausmass des öffentlichen Sektors hängt von der jeweiligen Wirtschaftsverordnung ab und **ist deshalb von Land zu Land verschieden.**

### ➔ Unternehmensbesteuerung

- **Einflussfaktoren:**
  - Standort
  - Rechtsform (auf welche Weise muss Dokumentiert werden)
  - Ausrichtung (vor allem im Bezug auf MwSt, Produktion, Dienstleistung, Art der DL, Handel etc.)
- **Hauptinteresse der Steuerbehörde:**
  - Periodengerechte Gewinnermittlung und Festlegung der Werte der einzelnen Vermögensbestandteile.
  - Das eidg. und Kantonale Steuergesetz legt Bewertungsuntergrenzen für die Aktivseite der Bilanz fest, wobei die handelsrechtlichen Höchstvorschriften auch im Steuerrecht gültig sind.
  - Bei der Ermittlung von Steuerpflichtigem Vermögen und Ertrag wird in der Regel von der Jahresrechnung nach handelsrechtlichen Gesichtspunkten ausgegangen um anschliessend steuerrechtliche Bewertungskorrekturen vorzunehmen.
- **Handelsrechtliche Buchführungsvorschriften:**
  - OR Art. 960
  - OR Art. 665, 666, 667
- **Grundsätze Ordnungsmässige Buchführung:**
  - Anwendung angemessener Bewertungsprinzipien
  - Vollständigkeit
  - Klarheit
  - Vorsicht:
    - Niederwertsprinzip (Aktiven)
    - Mindestwertprinzip (Passiven)

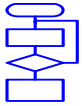


- Imparitätsprinzip (Imparität = ungleich)
- Stetigkeit
- Periodengerechte Abgrenzung
- Wesentlichkeit

➔ **Die Mehrwertsteuer:**

**0.5.1 Rechtsformen und Gesetzliche Vorschriften für die Besteuerung:**

<b>Gesellschaftsform</b>	<b>Buchführung</b>
Kollektivgesellschaft (OR 552-593)	allgemeine Buchführungsvorschriften (OR 957-964)
Kommanditgesellschaft (OR 594-619)	dito
Aktiengesellschaft	1. Geschäftsbericht - Jahresrechnung - Jahresbericht - Konzernrechnung 2. Jahresrechnung - Erfolgsrechnung - Bilanz - Anhang (enthält wichtige Angaben zur finanz. Lage (OR 633b, 633c) Erwerb eigener Aktien (OR 663b Ziff. 10) dazu Gesetzl. Spezialreserve - mit Vorjahreszahlen - nach Grundsatz der ordnungsmässigen Rechnungslegung und Best. der Kaufm. Buchführung (OR 957-964) - Vorgeschiedene Gliederung (OR 662-663a) 3. Spez. Bewertungsvorschriften - OR 664-670 4. Jahresbericht - OR 663d 5. Konzernrechnung - Voraussetzung OR 663e
Kommanditaktiengesellschaft (OR 764-771)	wie AG
Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH (OR 772-827)	wie AG (OR 805)
Genossenschaft (OR 828-926)	Kredit- und Versicherungsgesellschaften: wie AG OR 858 II Übrige Genossenschaften wie Kollektivgesellschaften: OR 858 I
Einzelfirma	hat keine Buchführungspflicht



## 0.6 Oekonomie und Oekologie

**Oekonomie** = Wirtschaftswissenschaft  
Wirtschaft  
Wirtschaftlichkeit

➔ **Ökonomisches Prinzip: Nicht Kolplett**

= Formalziel (Erfolgsziel) → = Resultat von güter- und finanzwirtschaftlichem Umsatzprozess

• **Zentrale Frage:**

- Optimaler Einsatz der Produktionsfaktoren, da diese immer mehr zu knappen Ressourcen werden

• **Einflusskriterien/ -grössen des Öko-Prinzips:**

- Verfolgung der 3 Erfolgsziele:
- Produktivität
- Wirtschaftlichkeit
- Rentabilität bzw. Gewinn

➔ **1. Rationalprinzip**

• **3 Ausprägungsformen:**

• **Maximalprinzip:**

- Mit einem gegebenen Input an Produktionsfaktoren, ein möglichst hoher Output erzielen.

• **Minimalprinzip:**

- Ein vorgegebener Output soll mit möglichst kleinem Input erzielt werden.

• **Optimalprinzip (Extremumprinzip):**

- Input und Output sind nicht vorgegeben.
- Sie werden so aufeinander abgestimmt, dass das ökonomische Problem nach den festgelegten Kriterien optimal gelöst wird.

➔ **2. Effizienz:**

- Beurteilung der mengenmässigen Beziehung zwischen den eingesetzten Produktionsfaktoren (Input) und dem Leistungsergebnis (Output)

- Kennzahl: **Produktivität** =  $\frac{\text{Output}}{\text{Input}}$  (Mengengrösse)  
→ Leistungsfähigkeit

➔ **3. Effektivität:**

- Beurteilung der Beziehung zwischen dem bewerteten Ressourceneinsatz (Input) und dem wertmässigen Leistungsergebnis (Output)

- Kennzahl: **Wirtschaftlichkeit** =  $\frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$  (Wert)  
→ Leistungswirksamkeit

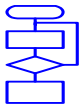
➔ **Rentabilität/ Gewinn:**

• **absolut Gewinn:**

- Differenz zwischen Ertrag und Aufwand

• **relativ Gewinn = Rentabilität:**

- Verhältnis zwischen Gewinn und dem zur Erwirtschaftung dieses Gewinnes eingesetzten Kapital
- die Rentabilität bezieht sich dabei entweder auf die Gesamtunternehmung, einzelne Bereiche oder einzelne Investitionsobjekte (Maschinen)



$$\text{- Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Durchschn. eingesetztes Kapital}} \times 100$$

➔ **Ökologie** = Wissenschaft von den Beziehungen zwischen Lebewesen und Ihrer Umwelt (Ungestörter Haushalt der Natur) (belebte Umwelt = Tiere, Pflanzen... / unbelebte Umwelt = Mineralien, Wasser, Luft ...)

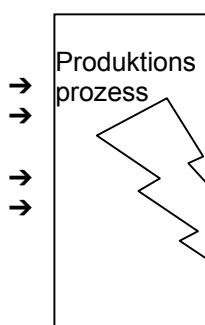
- Die Umweltprobleme haben dazu geführt, dass die Forderung entstand die Ökologie vermehrt in wirtschaftlichen Entscheidungen zu berücksichtigen.
- Das ökologische System ist sehr empfindlich und seine Fähigkeit sich zu regenerieren und Belastungen zu verarbeiten, ist begrenzt.
- Der Mensch als Teil des Systems ist von einer Intakten ökologischen Umwelt abhängig.
- Unternehmungen sind als Teil der Wirtschaft in das ökologische System eingebettet.

### 0.6.1 Unternehmung und Ökologie

- **Das Umweltmanagement ist zu einem Erfolgsfaktor gewachsen!**  
**Fördert das Image**, wird als Marketing- und PR - Instrument mit Erfolg verwendet.  
**Senkt die Kosten:** sparsamer Einsatz von Ressourcen (Energie..)  
geringere Entsorgungskosten  
vereinfachte behördliche Genehmigungen  
verringerte Versicherungsprämien
- Sollte Bestandteil eines jeden Leitbildes und des Unternehmungs-Managementkonzeptes sein.
- Sinnvoll ist ein solches UMS nur, wenn jeder dahintersteht und darum bemüht ist, es konsequent anzuwenden. Dafür sollte das Management Anreize schaffen, damit sich das umweltgerechte Verhalten für den einzelnen lohnt.  
z.B.: - Einbau von Umweltkriterien in der Mitarbeiterbeurteilung  
- Entlohnung
- **Voraussetzung:** - Bekannte Umwelteinwirkung im Input- und Outputbereich  
- Klare Zielformulierungen
- Eine Unternehmung bezieht Ressourcen aus der ökologischen Umwelt als Input für die Herstellung von Gütern und DL (Output), wobei im gesamten güterwirtschaftlichen Umsatzprozesses auch **unerwünschter Output** entsteht, der wiederum in die Natur zurückfliesst.

#### Input

Bodenschätze →  
Energie →  
Pflanzen →  
Tiere →  
Wasser →  
Luft →  
Land →

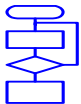


#### Output

→ erwünschte Produkte, DL  
→ Stoffe in die Luft  
→ Stoffe in den Boden  
→ Stoffe in Gewässer  
→ Abfalldeponien  
→ Abwärme  
→ Schall  
→ Strahlungen  
→ unerwünschte, genveränderte Organismen

➔ **negative externe Effekte** → **Sozialkosten** (in Geld ausgedrückt)  
- Sind Folgen einer unternehmerischen Tätigkeit die von unbeteiligten Dritten getragen werden müssen. (z.B. Ernteeinbussen und Krankheitskosten durch Luftverschmutzung)

• **Folge:**



- Einführung des Verursacherprinzip
- Strengere Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen

➔ **Gesetzgebungen:**

- Preis:
  - ➔ Umweltsteuern/ Lenkungsabgaben
  - Umweltaspekt wird im Preissystem integriert
- **Produkte:**
  - ➔ Kunden wollen Auskünfte über Inhalte, Energieverbrauch...
  - ➔ Trend Richtung Lebenszyklusverantwortung
  - ➔ Unternehmung muss Abfälle zurücknehmen, damit fordert das System sich über die steigenden Entsorgungskosten Gedanken zu machen.
- **Standorte:**
  - ➔ Bei umweltbelastenden Abfällen, Emissionen wird vermehrt Druck mit der ISO- Normierung 14000, als Forderung ausgeübt.
  - ➔ Forderung eines **Umweltmanagementsystems**
- **Information:**
  - ➔ Öffentlichkeit verlangt ein offenes Informieren von umweltrelevanten Informationen.
- **Haftung und Strafen:**
  - ➔ Verschärfte Anwendung von strafrechtlicher Verfolgung bei Umweldelikten
  - ➔ Bussen, Haftstrafen
- ➔ **Umweltmanagementsystem:**

... umfasst als Teil des gesamten Managementsystems die organisatorischen Strukturen, Verantwortlichkeiten, Prozesse und die Voraussetzungen für den Aufbau und die Umsetzung der Umweltpolitik eines Unternehmens.

➔ **Elemente/ Inhalte:** (Tab. Thommen S. 778)

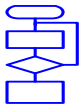
- Umweltprüfung
- Umweltpolitik
- Umweltziele und Umweltstrategien
- Umweltprogramm
- Umweltmanagementkonzept
- Umwelt-Audit
- Umweltkommunikation

➔ **Forderungen an das Umweltmanagement:**

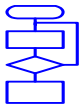
- Bei der Formulierung der Umweltziele ist der gesamte Produktlebenszyklus zu berücksichtigen.
- Für die Erfassung von verschiedenen Umwelteinwirkungen ist ein **Umweltinformationssystem** notwendig.
- Die Realisierung von nachhaltigen Lösungen erfordert eine umfassende **Kooperation**. (tragfähiges Recyclingsystem bedarf einer Kooperation mit dem Handel, Konsumenten, Hersteller von Vorprodukten und ev. mit der Konkurrenz.)
- Neben den Auswirkungen der eigentlichen Unternehmenstätigkeit auf die Umwelt müssen auch die entsprechenden Wirkungen in den vor- und nachgelagerten Stufen berücksichtigt werden.

➔ **Vorgehen:**

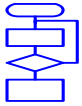
- **Systemabgrenzung** (S. 771-773)
  - Welcher Ausschnitt aus dem komplexen System soll im Bezug auf die Umwelteinwirkungen untersucht werden?
- **Abgrenzung nach dem Untersuchungsobjekt** (Welche Produkte, Verfahren, Bereiche...)



- **Abgrenzung nach den Umwelteinwirkungen** (Welche Umwelteinwirkungen werden betrachtet, welche vernachlässigt...)
- **Abgrenzung nach ökologischen Produktlebenszyklus** (Welche Bereiche aus dem gesamten Produktlebenszyklus: von der Rohstoffgewinnung über Produktion bis Entsorgung werden berücksichtigt?)
- **Umweltschutzziele** (S. 774 -776 / Tabelle Abb. 261)
  - **Ressourcenschutz:**
    - knappe Ressourcen erhalten, schonen
  - **Emissions- und Abfallbegrenzung:**
    - Belastende Emissionen und Abfälle Vermeiden, vermindern, verwerten, entsorgen
  - **Risikobegrenzung:**
    - Potentielle Gefahren vermindern
    - Störanfälle verhindern, begrenzen
- *Umweltziele sind ein Bestandteil der Unternehmungsziele, somit müssen alle Ziele aufeinander abgestimmt und auf ihre Realisierbarkeit überprüft werden.*
- **Ökologisches Rechnungswesen** (S. 778 - 780)
  - = Das ökologische RW dient als Basis, um die für ein UMS erforderlichen Daten zu erheben und sinnvoll aufzubereiten.
- **Vorgehensmodelle:**
  - **1. Differenzierung des bestehenden RW:**
    - Hier wird das herkömmliche RW im Hinblick auf die Umweltpolitik überarbeitet und ergänzt.
  - **2. Erweiterung des bestehenden RW:**
    - ... um eine eigenständige ökologische Dimension
    - wird parallel zum traditionellen RW aufgebaut
    - Es befasst sich mit der systematischen Erfassung, Darstellung und Auswertung der ökologisch relevanten In- und Outputprozesse einer Unternehmung.
- **zu beachtende Grössen für Öko- RW:**
  - Kosten und Erträge des traditionellen RW
  - Mengenströme auf der Input- und Outputseite des betrieblichen Umsatzprozesses (S. 779)
- **Öko- Controlling** (S. 780 -783)
  - = Dient als Teil des UMS der Formulierung ökologischer Ziele sowie der Planung, Steuerung und Kontrolle der ökologischen Massnahmen in der Unternehmung.
- **Instrumente des Öko-Controlling:**



- **Ökobilanz** (Tabelle 263 S. 782)
- = Eine Zusammenstellung und Bewertung von Stoff- und Energieflüssen von z.B. Produktbestandteile, Verpackungen, aber auch ganze Systeme wie Produktionsprozesse oder Unternehmungen, während einer bestimmten Periode.
- **Grundlage** der Ökobilanz ist die In- und Outputanalyse der Umwelteinwirkungen und eine daraus abgeleitete Darstellung der wesentlichen Stoff- und Energieflüsse
- **Beurteilungskriterien:** Vollständigkeit, Objektivität, Transparenz, Praktikabilität
  
- Öko- Effizienz- Portfolio (S. 781 ff.)
- Ökologiekennzahlen
- ABC-Analyse
- Produktlinienanalyse
- Checklisten
- Szenariotechnik
- Risikoanalyse
  
- ➔ **Glaubwürdigkeit**
- Durch die Glaubwürdigkeit erreicht die Unternehmung die **gesellschaftliche Akzeptanz!** Keine Ökologische Alibiübungen.
- Umweltgerechte Produkte bieten eine **neue Marktchance!**
  
- ➔ **Ökologie und Ökonomie Zusammenfassend**
- **Ökologie / Ökonomie** → griechisch = **oikos** = Haus bzw. Haushalt
- Ökonomie = Wirtschaftshaushalt
- Ökologie = Naturhaushalt
- Beide sind voneinander abhängig und verlangen haushälterisches Verhalten.
- Ein Öko-Management ist eine wichtige Voraussetzung für eine funktionsfähige Gesamtwirtschaft.
- Es sind Wege zur Bedürfnisbefriedigung zu suchen, die unsere jetzige und zukünftige Lebensgrundlage erhalten können. (= Nachhaltigkeit)
- Die Lösung der Umweltproblematik besteht im Nachahmen der Natur. Sie baut auf einer grossen Zahl von ineinandergreifenden Kreisläufen auf.  
→ Dieser Grundsatz führt in der Wirtschaft zu einer Kreislaufwirtschaft: **Recycling**
  
- **Vorteile des Naturkreislaufes:**
- Keine wirklichen Abfälle alles wird wiederverwendet
- Optimale Energienutzung
- Optimale Rohstoffnutzung
- Lebensfähigkeit der Natur
- Vielfalt der Landschaften
  
- **Folgen des menschlichen linearen Denkens:**
- Abfallproblem
- Energieverschwendung
- Verschwendung von Rohstoffen
- Übernützung der Natur
- Zerstörung von Landschaften



## 0.7 Produktionsfaktoren

= alle Faktoren (Elemente), die im Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungsprozess eingesetzt und miteinander kombiniert werden.

### 4 wichtige Elemente:

- Potentialfaktoren
- Repetierfaktoren
- Menschliche Arbeitsleistung
- Informationen

### Güterarten

- **knappe Güter**

= werden von der Natur knapp erstellt, **müssen von uns bewirtschaftet werden.**

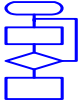
- **freie Güter**

= werden von der Natur in ausreichender Menge zur Verfügung gestellt, sie **müssen von uns nicht bewirtschaftet werden.**

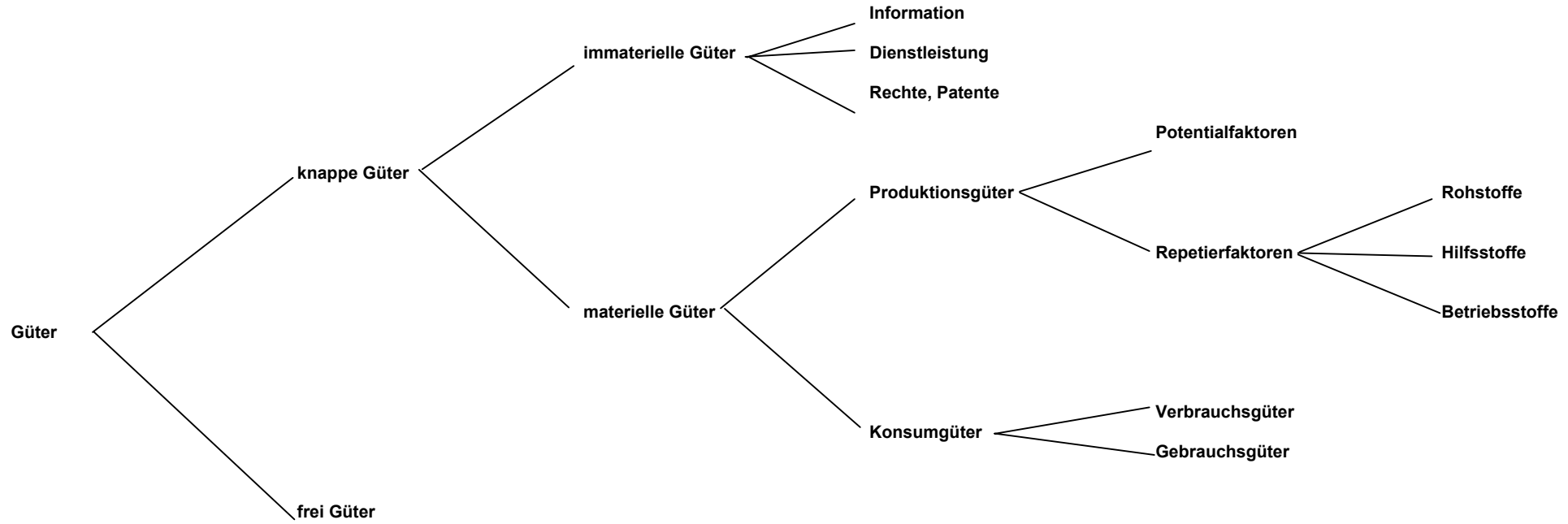
Die Entwicklung führt jedoch zu *immer weniger freien Gütern* (hoher Verbrauch, Umweltbelastung). Sie werden *zunehmend zu knappen Gütern*. Bsp.: Luft, Wasser.

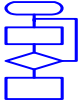
### Beziehungen zwischen Gütern

- **Unverbundene Güter** ⇨ keine Beziehung zwischen Bedürfnisbefriedigung
- **Substitutive Güter** ⇨ ersetzen sich gegenseitig  
⇨ befriedigen das gleiche Bedürfnis
- **Komplementäre Güter** ⇨ ergänzen sich  
⇨ sind bezüglich Nachfrage miteinander verbunden

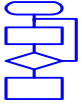


## Güterklassifikation





Unterschiedskriterien	Konsumgut (Verbrauchsgüter/Gebrauchsgüter)	Investitionsgut (Potentialfaktoren)
<b>Motivation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• persönlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• um darauf aufbauend Gewinn zu erzielen</li> </ul>
<b>Kaufentscheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• impulsiv</li> <li>• Gewohnheit</li> <li>• pers. Bedürfnisbefriedigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rationale Abwägung von Vor-/ Nachteile</li> </ul>
<b>Endabnehmer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überblickbare Anzahl</li> </ul>
<b>Menge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• in kleinen Mengen</li> </ul>	
<b>Kauf-Akt/Aufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wenige Minuten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• meist lange Verhandlungen</li> </ul>
<b>Elastische Nachfrage</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• wenig</li> <li>• wenig Reaktion auf Preisveränderungen</li> </ul>
<b>Abgeleitete Nachfrage</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gut A wird von U weiterentwickelt und an B weitervermarktet</li> </ul>

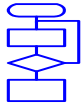


**Dienstleistung:**

- immaterielles Gut
- nicht lagerfähig
- direkte Kundenbeziehung
- massgeschneidertes Produkt
  
- räumliche Bindung

**Unternehmung**



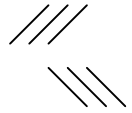


## 0.7.1 Das ökonomische Prinzip:

### Die 3 Ausprägungsformen:

#### 1. Rationalisierungsprinzip

- **Maximalprinzip:** ➤ mit bestimmten Input → Output
- **Minimumprinzip:** ➤ für vorbestimmten Output → Input
- **Optimumprinzip:** ➤ Input und Output sollten aufeinander abgestimmt werden.  
➤ weder Input noch Output werden vorgegeben.



#### 1. Effizienz

Beurteilung der mengenmässigen Beziehung zwischen den eingesetzten Produktionsfaktoren und dem Leistungsergebnis.

= **Leistungsfähigkeit**

- **Effizienz** misst die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens bezüglich seiner **Innenwirkung** der Strategie und Massnahmen.
- Die Unternehmung ist **effizient**, wenn ein **optimales Verhältnis** zwischen den **erstellten Gütern** und **DL** und den dafür **verbrauchten Ressourcen** besteht.
- Kennzahl: **Produktivität:** ➤  $\frac{\text{Output}}{\text{Input}}$  = **Mengengrösse**

#### 1. Effektivität

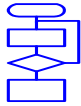
Beurteilung der Beziehung zwischen dem bewerteten Ressourceneinsatz und dem wertmässigen Leistungsergebnis.

= **Leistungswirksamkeit**

- **Effektivität**, bezieht sich auf die **Aussenwirkung** der Strategien und Massnahmen eines Unternehmens.
- Sie beschreibt die **Wirksamkeit** der Beziehungen der Unternehmung zur **Umwelt**.
- Kennzahl: **Wirtschaftlichkeit:** ➤  $\frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$  = **Wertgrösse**

**Leitsatz:** Peter Drucker

it is more important to do the right things (improve effectiveness), then to do things right (improve efficiency)!



## - Zieldimensionen

### 1. Zielausmass und Zielmassstab: Umfang und Massstab für die Messung des Erreichungsgrades. (Operationalisieren)

- **Kardinalskala:** Zielerreichungsgrad durch numerischen Wert
- **Ordinalskala:** Darstellung durch Rangordnung (sehr gut, gut, befriedigend)
- **Nominalskala:** Ist das Ziel erreicht Ja/ Nein (z.B. Vertrag unterschrieben?)

**Zeitlicher Bezug:** Auf welchen Zeitraum bezieht sich die Formulierung.

- **kurzfristig:** bis 1 Jahr
- **mittelfristig:** 1-5 Jahre
- **langfristig:** über 5 Jahre

**Organisatorischer Bezug:** Auf welche Organisationseinheiten beziehen sich die Ziele

#### 1. **Unternehmensziele:**

- **Gewinn:** auch Rentabilität
- **Wachstum:** meistens auf Umsatzbezogen
- **Marktstellung:** Marktanteil
- **Know-How:** Erhaltung und Verbesserung
- **Interessensgruppen:** Befriedigung der Ansprüche ausserhalb des Unternehmens

#### 2. **Bereichsziele:** beziehen sich nur auf bestimmte Teilbereiche der Unternehmung.

z.B.

#### **Produktion:**

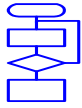
- Kapazitätsauslastung
- Sicherheit
- technischer Fortschritt
- Qualität der Produkte ....

#### 3. **Mitarbeiterziele:** Ziele die dem Einzelnen Mitarbeiter vorgegeben oder mit ihm erarbeitet werden.

- Sie sind stark vom Aufgabenbereich und von der Führungsstufe Abhängig

## - Zielbeziehungen:

- **entscheidungsfeldbedingte**  
liegt dann vor, wenn sie von den zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten und von den Entscheidungsfeld begrenzenden Daten abhängt.
- **entscheidungsträgerbedingte**  
liegt dann vor, wenn die subjektiven Wertvorstellungen, die Präferenzen und das Anspruchsniveau des Entscheidungsträgers zum Ausdruck kommen. D.h. der Entscheidungsträger beeinflusst mit seiner Wertung die betrachtete Zielbeziehung.



### **- 3 Arten von Zielbeziehungen:**

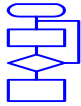
- **komplementär**
  - wenn die Erreichung des einen Zieles die Erfüllung eines anderen Zieles gesteigert wird.
- **konkurrierende oder konfliktäre**
  - wenn die Erreichung des einen Zieles zur Minderung eines anderen Zieles führt.
- **indifferente oder neutrale**
  - wenn sich die beiden Ziele gegenseitig nicht beeinflussen.

### **- Haupt- und Nebenziele**

- Besteht zwischen 2 Zielen eine Konkurrenz, so ist eine Gewichtung durch den Entscheidungsträger vorzunehmen. Der Entscheidungsträger schafft durch seine Präferenz Haupt- und Nebenziele.

### **- Ober-, Zwischen-, und Unterziele**

- Diese Unterscheidung beruht auf einer Zielhierarchie, bei der Mittel-Zweck-Beziehungen zwischen den verschiedenen Zielen steht. Diese Aufteilung hat eine grosse, praktische Bedeutung. Die Oberziele sind in der Regel nicht operational, damit auch der Mitarbeiter eine konkrete Zielvorgabe erhält wonach er sich orientieren kann.



## 0.8 Materialwirtschaft

### Materialwirtschaft

#### Güterbeschaffung:

- Rohstoffe (Grundstoffe, z.B. Mehr für Brot)
- Hilfsstoffe (z.B. Lack bei Möbeln)
- Betriebsstoffe (z.B. Benzin für Produktionsmaschine)
- Halbfabrikate (Teile od. Baugruppen, die in das Produkt eingehen/weiter entwickelt als Rohstoffe)
- Handelswaren (unbelassen, werden so weiterverkauft)

#### Güterlagerung:

- Eingangslager (bei Anlieferung der Ware)
- Zwischenlager (zwischen den Fertigungsstufen)
- Fertigwarenlager (nach Produktionsende)

#### Gütertransport:

- ausserbetriebliche (zwischen Lieferant und beschaffen der Unternehmung)
- innerbetriebliche (zwischen Warenannahme und Weiterverarbeitung)

#### 0.9 Beschaffungsmarketing:

- Beschaffungsmarktforschung
- Beschaffungsmarkt beobachten und analysieren, um Entscheidungsunterlagen zur Verfügung zu stellen
- Beschaffungspolitische Instr. = Beschaffungsmethodenpolitik, -konditionenpolitik, -kommunikationspolitik (ab S.219)
- die Marktbeziehungen so zu gestalten, dass die Unternehmensziele optimal erfüllt werden

- **Ziele der vier Bereiche sind vielmals konkurrierend:**

Bsp: Grosse Bestellmengen für Rabatte / kleine Lager aufgrund der Lagerkosten u. des gebundenen Kapitals

☞ kann nur durch Zielkriterien gelöst werden

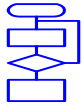
- **Einflussfaktoren der Materialwirtschaft:**

- **interne**

- Gewinnziele
- Know-how
- Ressourcen
- Handels- und / oder Produktionsziele

- **externe**

- rechtlich, politische Lage
- Marktbedingungen
- Standort
- ökonomische Situation



## 0.9.1 Materialwirtschaft

### Güterbeschaffung:

- Rohstoffe (Grundstoffe, z.B. Mehr für Brot)
- Hilfsstoffe (z.B. Lack bei Möbeln)
- Betriebsstoffe (z.B. Benzin für Produktionsmaschine)
- Halbfabrikate (Teile od. Baugruppen, die in das Produkt eingehen/weiter entwickelt als Rohstoffe)
- Handelswaren (unbelassen, werden so weiterverkauft)

### Güterlagerung:

- Eingangslager (bei Anlieferung der Ware)
- Zwischenlager (zwischen den Fertigungsstufen)
- Fertigwarenlager (nach Produktionsende)

### Gütertransport:

- ausserbetriebliche (zwischen Lieferant und beschaffender Unternehmung)
- innerbetriebliche (zwischen Warenannahme und Weiterverarbeitung)

### 0.10 Beschaffungsmarketing:

- Beschaffungsmarktforschung
- Beschaffungsmarkt beobachten und analysieren, um Entscheidungsunterlagen zur Verfügung zu stellen
- Beschaffungspolitische Instr.  
=  
Beschaffungsmethodenpolitik,-  
konditionenpolitik, - kommunikationspolitik (ab S.219)
- die Marktbeziehungen so zu gestalten, dass die Unternehmensziele optimal erfüllt werden

- **Ziele der vier Bereiche sind vielmals konkurrierend:**

Bsp: Grosse Bestellmengen für Rabatte / kleine Lager aufgrund der Lagerkosten u. des gebundenen Kapitals

☞ kann nur durch Zielkriterien gelöst werden

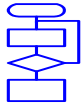
- **Einflussfaktoren der Materialwirtschaft:**

- **interne**

- Gewinnziele
- Know-how
- Ressourcen
- Handels- und / oder Produktionsziele

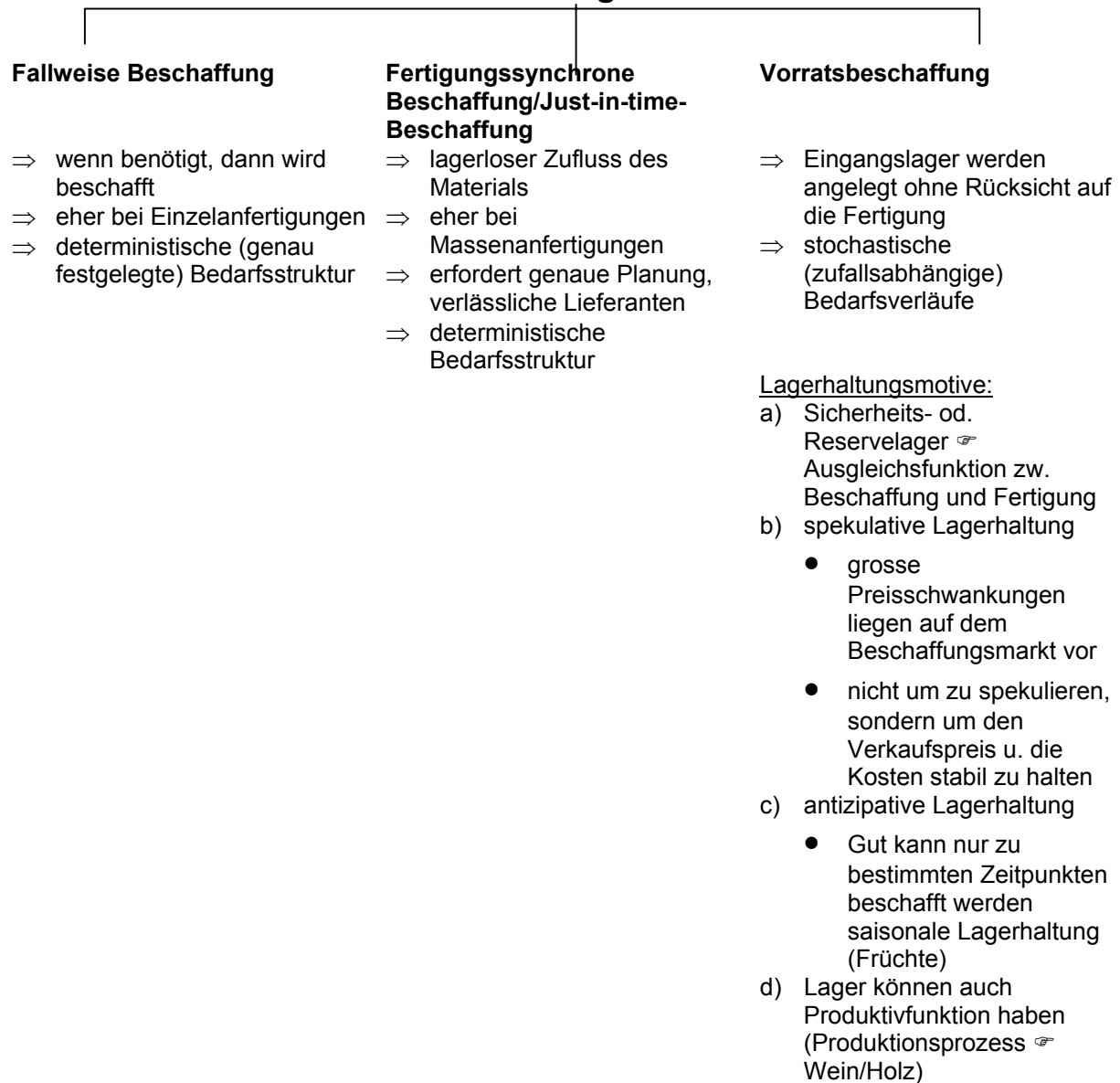
- **externe**

- rechtlich, politische Lage
- Marktbedingungen
- Standort
- ökonomische Situation



## 0.10.1 Beschaffung

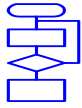
### Beschaffungsarten



#### **Einflussfaktoren der Beschaffungsart:**

- ⇒ Menge des zu beschaffenden Materials
- ⇒ Wert der bestellten Güter (Preisniveau/Preisschwankungen)
- ⇒ zeitlicher Anfall des Materialbedarfs
- ⇒ Eigenschaften des Materials (Lagerfähigkeit, Erhältlichkeit)
- ⇒ Beurteilung der Lieferanten (Lieferbereitschaft, Zuverlässigkeit)

Einkauf im gewerblichen-industriellen Unternehmen und im Handelsunternehmen (Aufgaben, Beschaffungsplanung und -politik)



## 0.10.2 Ermittlung der Bestellmenge

- a) Unternehmung gibt über gesamte Planperiode eine bestimmte Bestellmenge in Auftrag
- einfach für Lieferanten und Besteller
  - evtl. technische Restriktionen wie bsp. Container-Lieferung
  - für konstanten Bedarf
- b) Unternehmung entscheidet sich für variable Bestellmenge, die bei jedem Bestellzeitpunkt neu festgelegt wird

Ermittlung der optimalen Bestellmenge, wenn Beschaffungs- und Lagerhaltungskosten pro Stück ein Minimum sind

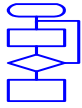
- **Optimale Bestellmenge:** M = Beschaffungsmenge  
a = fixe Kosten pro Bestellung  
p = Einstandspreis  
q = Zins- und Lagerkostensatz

$$x_{opt} = \sqrt{\frac{200 * M * 3a}{p * q}}$$

### 0.10.2.1 Ermittlung Beschaffungszeit

☞ Zeit zwischen Bedarfsfeststellung u. Zeitpunkt, zu dem die Ware für die Fertigung zur Verfügung steht

Bedarfsermittlungszeit	(Zeit zwischen Bedarfsfeststellung und Entscheid über Bestellmenge)
+ Bestellzeit	(Zeit zwischen Entscheid über Bestellmenge und Bestellerteilung)
+ Lieferzeit	(Zeit zwischen Bestellerteilung und Versand des Lieferanten)
+ Transportzeit	(Zeit zwischen Versand des Lieferanten und Eintreffen beim Besteller)
+ Warenannahmezeit	(Zeit zwischen Eintreffen beim Besteller und Verfügbarkeit für die Produktion)
<hr/>	
<b>= Beschaffungszeit</b>	



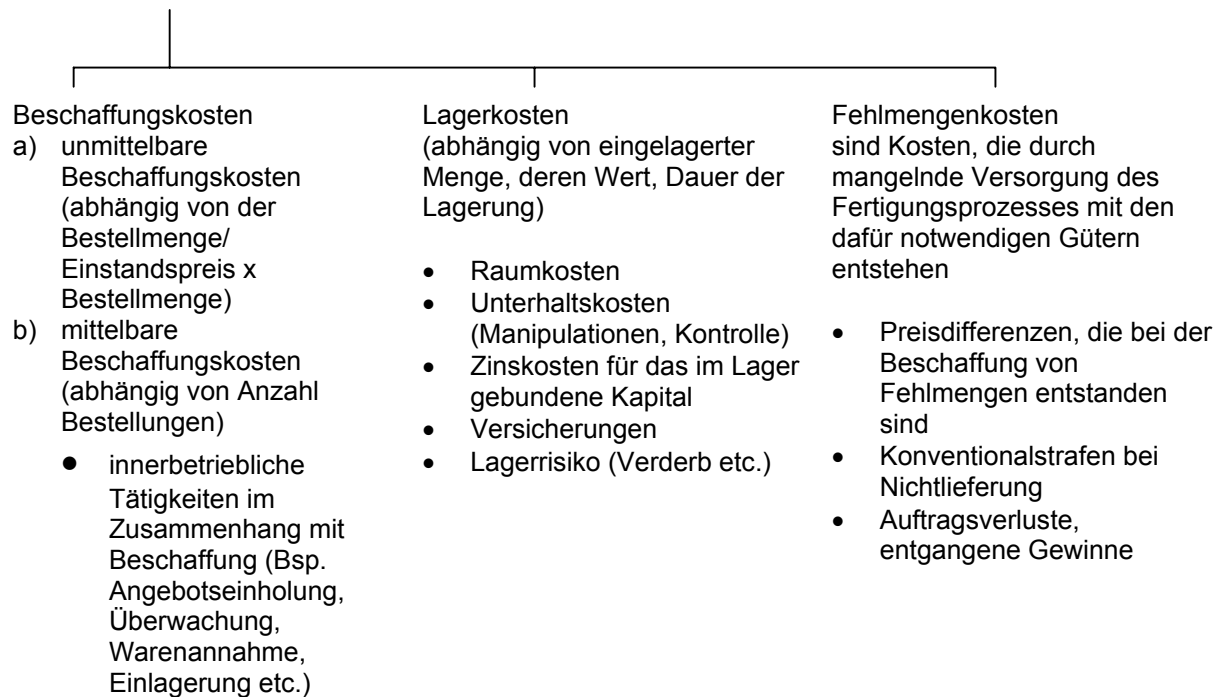
### 0.10.3 Bestellplanung

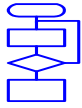
Entscheid über

- optimale Bestellmenge
- optimalen Lagerbestand
- optimale Bestellzeit

Wenn Zielkriterium Kosten, dann optimal, wenn tiefe Gesamtkosten! Diverse Kostenvariablen sind aber gegenläufig!

### 0.10.4 Kostenvariablen





### 0.10.5 Ermittlung des Bestellzeitpunktes

- ⇒ Lagerbestand darf aus Kostengründen nicht zu hoch sein
- ⇒ Lagerbestand darf aus Risikogründen nicht zu tief sein

#### Bestellpunktsystem

- ⇒ Bestellt wird, wenn Vorrat unter Meldemenge (Bedarf kann nur noch für eine bestimmte Zeit aus dem Lager gedeckt werden) sinkt
- ⇒ fixe Bestellmenge, variable Bestellzeitpunkte

#### Bestellrhythmusssystem

- ⇒ Bestellmengen werden aufgrund des Lagerabgangs der letzten Bestellperiode festgelegt
- ⇒ fixe Bestellzeitpunkte, variable Bestellmengen

#### ▶ Vorteile:

- **Bestellmenge = xopt.**
- Routineentscheid
- **fixe Bestellzeitpunkte**
- **institutionalisierter** Bestellungsablauf

#### ▶ Nachteile:

- ständige **Überprüfung des Lagers**
- **ständige Änderung des Bestellzeitpunktes**
- **Unsicherheit** bei Festlegung der **Meldemenge**
- **Bestellmenge immer neu zu ermitteln**
- **verzögerte Reaktionszeit** bei plötzlichen Verbrauchsänderungen
- Bestellmenge **nicht optimal**
- **Unsicherheit** bei Festlegung der **Bestellzeitpunkte**

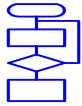
### 0.10.6 Ermittlung Materialbedarf

Materialbedarf einer Materialart pro Planperiode (=Bruttobedarf) inkl. Ausschuss, direkter Weiterverkauf etc.

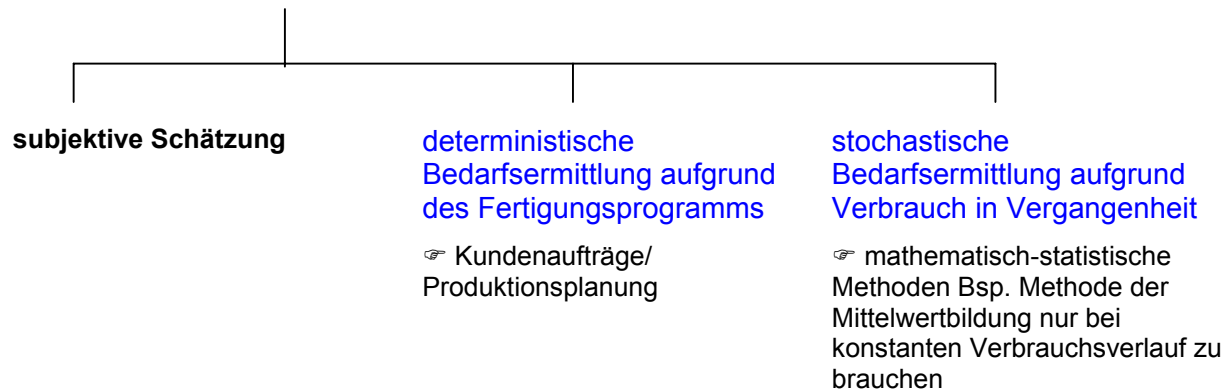
+/- Lagerveränderung

- bestellte, noch nicht gelieferte Mengen

= Beschaffungsmenge (**Nettobedarf**)



## 0.10.7 Ermittlung Bruttobedarf



### → Kennzahlen der Materialwirtschaft

- **Lieferbereitschaftsgrad:**

$$\frac{\text{Anzahl sofort ausgeführte Lieferungen}}{\text{Anzahl Lieferungen pro Jahr}} * 100$$

- **Durchschnittlicher Lagerbestand**

$$\frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Schlussbestand}}{2}$$

- **Lagerumschlagshäufigkeit**

$$\frac{\text{Lagerabgang pro Jahr}}{\text{durchsch. Lagerbestand}}$$

- **Durchschnittliche Lagerdauer**

$$\frac{360}{\text{Lagerumschlagshäufigkeit}}$$

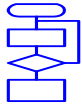
### 0.10.7.1 Organisatorische Fragen des Einkaufs

#### ➔ Strukturierungsvarianten:

- Gliederung nach Verrichtung
- Gliederung nach Beschaffungsobjekt
- Gliederung nach Region
- Mehrdimensionale Gliederung (Objekt + Verrichtung)

#### ➔ Eingliederung in Gesamtstruktur:

- dezentrale Eingliederung in Sparten
- Zentralisierung als
  - Service Center
  - Coast Center



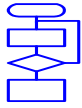
- Kombination von zentr. / dezent. Eingliederung

#### **Orga Fragen im Einkauf:**

- Einkauf zentral oder dezentral?
- **Vorteile:**
  - **zentral:**
    - kostengünstiger durch grössere Einkaufsmargen
    - einheitliche Steuerung und Überwachung der Beschaffung
    - Materialvereinheitlichung
    - bessere, einfachere Bedarfsplanung
    - Spezialisierung des Personals
    - klare Abgrenzung der Zuständigkeiten
  - **dezentral:**
    - verkleinerter Instanzenweg
    - geringere Tendenz der Bürokratisierung
    - flexibler, schnellere Anpassung an Veränderungen
- **Einsatz:**
  - **zentral:**
    - wenn die Vielfalt der Produkte sehr gross ist
    - verschiedene Bereiche völlig selbständig sind (kein einheitlicher Bedarf)
    - wenn aus geographischen Gründen ein Zentraler Einkauf nicht möglich ist
    - Der Materialumschlag sehr gross ist
    - Das Material sehr häufig ausgeliefert werden muss
    - wenn die Transportkosten zum Zentrallager höher sind als die Eingesparten
    - aus Personal- und Raumgründen kein Zentrallager möglich


#### **Orga Fragen in der Lagerhaltung:**

- **Hier geht es vor allem um das Dilemma der Zielkonflikte.**
- **Sicherheit** = hoher Lagerbestand, hohe Lieferbereitschaft
- **Wirtschaftlichkeit** = tiefer Lagerbestand, da weniger Kosten, weniger gebundenes Kapital, höhere Liquidität
- **Flexibilität** = hoher Lagerbestand, das bessere Anpassungsfähigkeit bei Veränderungen Bsp. in der Nachfrage und stetige Lieferbereitschaft. Zugleich aber sitzen auf unbrauchbare Bestände

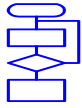


# 1 Marketing 1

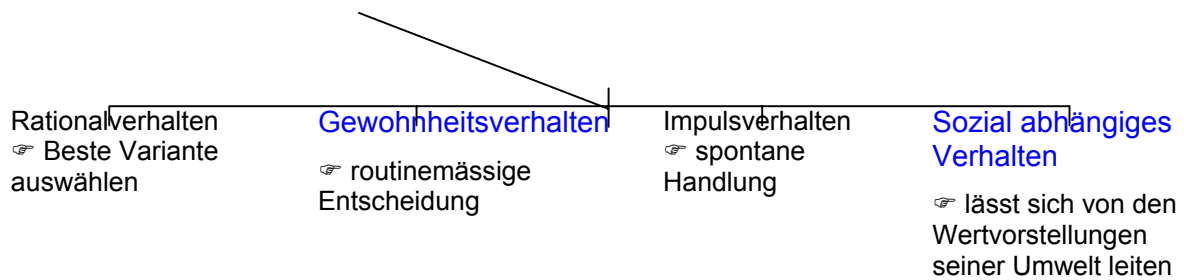
## Problemlösungsprozess Marketing

1. Analyse/Ausgangslage  
(Umweltbedingungen/Bedürfnisse/Unternehmensziele)
  2. Marketing-Ziele
  3. Marketing-Instrumente
    - Produkt/Product
    - Distribution/Place/
    - Konditionen/Price
    - Kommunikation/Promotion
  4. Marketing-Mix
  5. Durchführung
  6. Evaluation der Resultate
- 
- Marketing-Konzept

2 P's = Mega-Marketing (politics, public opinion)

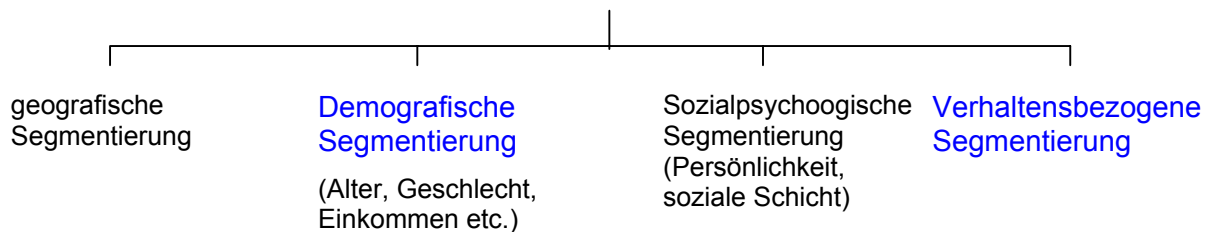


## 1.1 Konsumverhalten



### 1.1.1 Marktsegmentierung

☞ Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen nach verschiedenen Kriterien zur effizienten und erfolgreichen Marktbearbeitung



### 1.1.2 Produkte/Märkte

⇒ Homogenität

### 1.1.3 Wünsche differenzierter

⇒ Heterogenität

### 1.1.4 Marktsegmentierung

⇒ Sättigung  
⇒ Verdrängung  
⇒ welche Kunden mit welchen Produkten ansprechen?

Gesamtmarkt



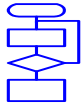
Teilmarkt ☞ produktebezogen



Segmente ☞ personenbezogen homogen

#### Absatzmarkt:

Gesamtheit jener Bedarfsträger, an die sich eine Unternehmung wendet, um mit dem geeigneten Einsatz von Marketing-Instrumenten zum Kauf zu veranlassen.



## 1.2 Marktgrößen

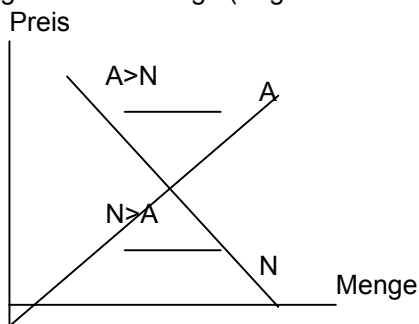
<b>Marktpotential</b>	maximale Aufnahmefähigkeit des Marktes für ein bestehendes Gut oder Dienstleistung unter Berücksichtigung der Kaufkraft
<b>Marktvolumen</b>	effektiv realisierter od. prognostizierter Umsatz eines Produktes unter Berücksichtigung der Kundengruppe oder Gesamtheit aller in einem Markt angebotenen Produkte
<b>Marktanteil</b>	Prozentualer Teil den eine Firma am Marktvolumen hat
<b>Sättigungsgrad</b>	Mv durch Mp / Anteil Marktvolumen am Marktpotential

### 1.2.1 Verkäufermarkt

Warenknappheit  
 Nachfrage > Angebot (Angebotsdefizit)

### 1.2.2 Käufermarkt

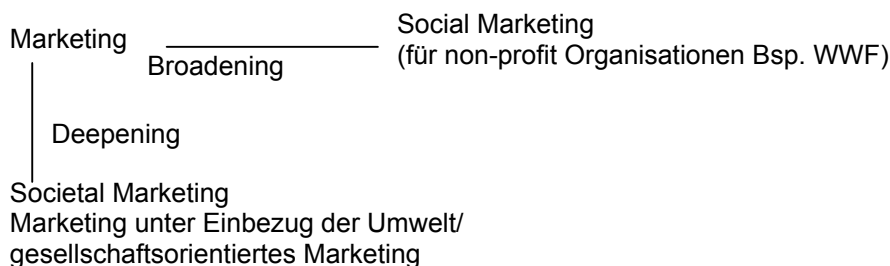
reichliches Warenangebot  
 Angebot > Nachfrage (Angebotsüberhang)

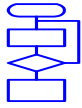


### Kundenaquisition

#### Kundenbindung

- ⇒ Leistungsinnovation
- ⇒ Leistungspflege





## 1.3 Marktforschung

### 1.3.1 Marketing-Mix (insbesondere Marktleistungsgestaltung und Distribution)

#### Distributionspolitik

Überführung Produkt/Dienstleistung vom Produzenten zum Verbraucher

#### Absatzmethode

##### Absatzweg

- **direkt**
    - Produzent  $\Rightarrow$  Endverbraucher
  - **indirekt**
    - Absatzmittler + Händler dazwischengeschaltet
- 2 • **Mischformen/Franchising**
- Recht Güter/Dienstleistungen gegen Entgelt unter bestimmten Warenzeichen zu vertreiben

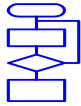
#### 1.4 physische Distribution

(Produkt/Zeit/Menge/Kosten)

- Lagerwesen
- Auftragsabwicklung
- Transportwesen

##### Absatzorgane

- **unternehmenseigene Organe**
  - Niederlassungen
- **unternehmensfremde Organe**



### 3 Rechnungswesen (als Informations- und Führungsmittel)

Es dient der quantitativen (zahlenmässigen) Erfassung, Darstellung, Auswertung und Planung des betrieblichen Umsatzprozesses und widerspiegelt damit die finanziellen Auswirkungen vergangener oder geplanter unternehmerischer Tätigkeiten im Sinne einer Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsrechnung.

**Output:**

Das Rechnungswesen liefert Informationen über die Erreichung der wichtigsten Erfolgs- und Finanzziele der Unternehmung.

**Erfolgs- Finanzziele :**

- Produktivität
- Wirtschaftlichkeit
- Gewinn
- Rentabilität
- Zahlungsbereitschaft (Liquidität)
- Kapitalstruktur
- Vermögensstruktur

**Dokumentation der Geschäftsfälle :**

**Sinn :** Liefert die Grundlage für die weiteren Aufgaben des Rechnungswesens.

**Kriterien :** lückenlose und planmässige Erfassung aller vermögensrelevanter Geschäftstätigkeiten (müssen nachgewiesen werden)

**Elemente:** Zahlungsmittel, Güter, Dienstleistungen

**Darstellung der Vermögens- und Ertragslage:** Rechnung

**Auslösung der Rechnung:** Periodisch, auf bestimmte Anlässe

**Ergänzende Elemente:** Bilanz, Erfolgsrechnung, Anhang, Jahresberichte, Kostenrechnung, Revisionsberichte etc.

**Zweck / Nutzen:** unternehmensinternen und –externen Interessen der:

- Rechenschaftsablegung des Managements gegenüber der relevanten Anspruchsgruppen wie Aktionäre, Kreditgeber, Mitarbeiter, Steuerbehörden, Öffentlichkeit
- Gläubigerschutz: Schutz der Kreditgeber, gegenüber dem Verlust ihrer Forderungen
- Führungsinstrument: Das Rechnungswesen dient als eines der wichtigsten Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollinstrumente für das Management einer Unternehmung.
- Rechtshilfe: Wichtiges Beweismittel im Rahmen von rechtlichen Auseinandersetzungen. Kriterien dabei sind Bücher müssen Ordnungsmässig und vollständig dokumentiert sein, die Zusammenhänge zwischen Inventar, Bilanz und Erfolgsrechnung aufzeigen.
- Bestimmung des steuerbaren Vermögens und Einkommens: Bei Steuerpflichtigen, die eine ordnungsmässige Buchführung vorweisen, berechnet sich das steuerbare Einkommen und Vermögen (bzw. der steuerbare Gewinn und das steuerbare Kapital) unter Vorbehalt der steuerrechtlichen Bestimmungen aufgrund der Buchhaltung.

Der Rechnungswesenteil, der nach aussen gerichtet ist, ist die Rechnungslegung gesetzlich geregelt. Für die Ausgestaltung der nach innen gerichteten Führungsinformationen bestehen keine Vorschriften.