

Zusammenfassung - Betriebswirtschaftslehre

25 September 2014 11:35

Version: 2.0.0

Studium: 1. Semester, Bachelor in Wirtschaftsinformatik

Schule: Hochschule Luzern - Wirtschaft

Author: Janik von Rotz (<http://janikvonrotz.ch>)

Lizenz:

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Switzerland License.

To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/ch/> or send a letter to Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

Einführung Marktwirtschaft

27 October 2014 19:25

Das ökonomische Prinzip

Güter sind grundsätzlich knapp

- Knapp Güter haben immer einen Preis
- Es gibt fast keine freien Güter mehr

Deswegen erfordern sie einen ökonomischen Umgang

- Nach einem Aufwands- Ertrag-Prinzip vorgehen.

Jede und jeder die / der - bewusst oder unbewusst - ein günstiges Verhältnis von Aufwand und Ertrag anstrebt, handelt ökonomisch (optimaler Einsatz von Produktionsfaktoren)

Maximumprinzip

- Input ist gegeben, möglichst hoher Ertrag ist das Ziel. Z.B. 10 Liter Tank und möglichst weit kommen.

Minimumprinzip

- Output ist gegeben der Aufwand soll möglichst klein sein. Auto soll mit möglichst wenig Benzin 10 KM weit kommen.

Optimumprinzip

- Kompromiss aus Maximum und Minimum.

Schlüssel zum Erfolg

Für den langfristigen Erfolg der Unternehmung ist die permanente Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit entscheidend.

Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit

- Kundenbedürfnisse erkennen
 - Existenzbedürfnisse
 - Nahrung, Unterkunft, Kleider
 - Grundbedürfnisse
 - Bildung, Sicherheit, Information, Soziale Kontakte, Zugang zu sozialen Plattformen
 - Luxusbedürfnisse
 - Luxusgüter wie Schuck, Sportauto
 - Wahlbedürfnisse
 - Bedürfnisse die priorisiert werden müssen, es können nicht beide infolge Einschränkungen nachgekommen werden.
 - Individualbedürfnisse
 - Unabhängige Bedürfnisse, habe Hunger also esse ich.
 - Kollektivbedürfnisse
 - Volks-, Politische-Entscheidungen, die im Kollektiv gefällt werden.
 - Komplementärbedürfnisse

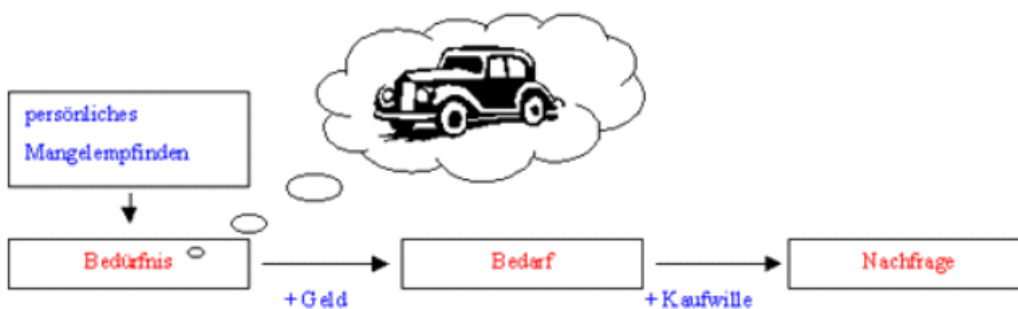
- Nachfolge Bedürfnisse. Z.B. Nach einem Hauskauf braucht es auch Möbel.
- Wahre und unechte Bedürfnisse
 - Wahr wäre Nahrung, soziale Kontakte
 - Unechte werden z.B. gelungenes Marketing oder Peers geschaffen.
- Geeignete Produkte für Bedürfnis anbieten
- Offenheit gegenüber Neuerungen
- Kompromissloses Qualitätsstreben
- Eindeutige Unternehmenskultur
 - Führungsstil
 - Lohnverhandlungen
 - Kleidung
 - Arbeitsklima

Maslowsche Bedürfnispyramide



Kundenorientierung als Wettbewerbsfaktor

Zusammenfassend kann man unter dem Begriff Wirtschaft alle **Institutionen und Prozesse** verstehen, die direkt oder indirekt der **Befriedigung menschlicher Bedürfnisse nach knappen Gütern** dienen



Bedarf

Bedarf ist die Art und Weise, wie ein Bedürfnis befriedigt werden kann. Es ist ein mit Geld ausgestattetes Bedürfnis.

Nachfrage

Bedarf und Kaufwille

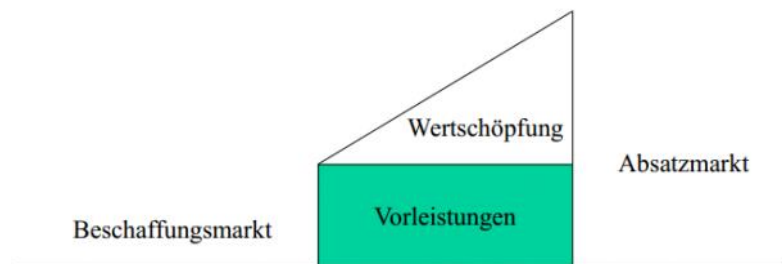
Aufgabe der Wirtschaft

Bedürfnis des Menschen zu decken und dem Bedarf (bzw. der Nachfrage) ein entsprechendes Angebot (Güter und Dienstleistungen) gegenüberstellen.

Wertschöpfungskette

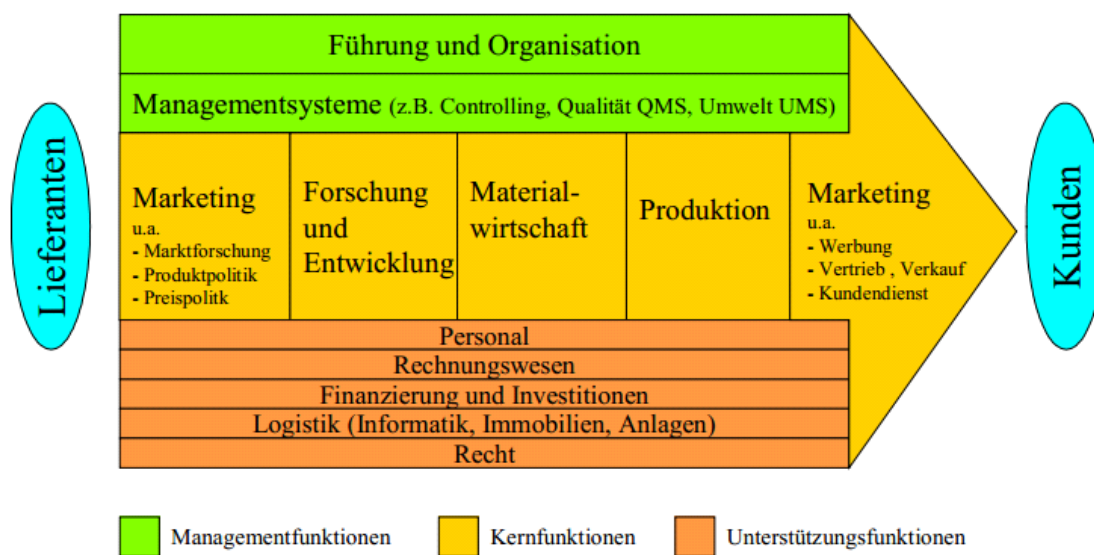
Wertschöpfung = Absatzmarkt Leistung - Vorleistung

Sagt nichts über bezahlte Kosten aus, d.h. Wertschöpfung != Gewinn



BIP = Gesamtwertschöpfung in einer Volkswirtschaft durch Unternehmen.

Beispiel:



- Managementprozesse halten die Wertschöpfungsprozesse zielgeleitet zusammen.
- Unterstützungsfunktion wirken unterstützend an der Wertschöpfung, sie sind aber auch nötig um die Wertschöpfung auszuführen

Steuerung der Wertschöpfung

Managementfunktionen (PEAK):

- Planung
- Entscheidung
- Aufgabenübertragung
- Kontrolle

Managementkompetenz

Fachkompetenz

Das Geschäftsmodell verstehen
Genügende Aus- und Weiterbildung

Sozialkompetenz

Kommunikation
Umgang mit Menschen
Führungsstil
Fairness

Methodenkompetenz

Kennt Instrumente der Betriebswirtschaftslehre um Entscheidungen zu machen und stützen zu können.
Hängt stark mit Fachkompetenz zusammen.

Systemkompetenz

Unternehmen als Element seiner Umgebung (Markt, lokal oder weltweit) wahr nimmt.
Versteht Beziehungen zu Elementen seiner Umgebung.
Im Sinne einer Unternehmung in der Wirtschaft agieren und die betreffenden Akteure kennen.

Marktsegmentierung

11 December 2014 10:48

- Logische Aufteilung des Marktes um Käufergruppen bestmöglich ansprechen zu können.
- Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen nach verschiedenen Kriterien mit dem Ziel, eine effiziente und erfolgreiche Marktbearbeitung zu erreichen.

Beispiel Apple:

Geographische Segmentierung

- Länder mit Kaufkraft
- Aber sehr gering

Demographische Segmentierung

- Alter: Primär 14-40
- Geschlecht: Egal
- Sozialstand: Keine Einschränkung
- Einkommen: Gering, kein Luxusgut

Sozialpsychologische Segmentierung

- Charakter: Technische Affinität,
- Politische Einstellung: -
- Glauben: -
- Weltanschauung: Offen, kommunikativ
- Temperament: -
- Bewusstsein: Trendbewusst

Ist fast die wichtigste Segmentierung, da:

- Multioptional
- Complex Men

Verhaltensbezogene Segmentierung - Meist Teilmenge von Sozialpsychologische Seg.

- Schnäppchen Jäger:
- Sparer:
- Immer das neuste:
- Online einkaufen oder nicht:
- Gewohnheitsverhalten: Immer das gleiche

Eine Marktsegment sollte SADAM sein:

Substanziell: Genügend Gross

Accessable: Erreichbar

Differentiel: Genügend verschieden innerhalb von Segment

Actionable: Umsetzbar um Markt zu Erreichen

Measurable: Rückgewinnung von Marktinformationen, Marketingcontrolling, überprüfbar

Sozialpsychologisch

DINK (Double Inco No Kids)

- Keine Kinder
- 100% Arbeit

SKIPPIE (School Kids with Income and Purchase Power)

- Schulkinder mit Einkommen und Kaufkraft

YUPPIE (Young Urban Professionals)

- Leben in urbanen Gegenden
- Oft single und männlich
- Erfolgreich

Anreiz durch Luxusgüter (Uhren, Sportwagen)

LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability)

- Leben nachhaltig und gesund

Wachsende Gruppe

WHOOPIES (Wealth of Older People)

- Reiche Ältere
- Wirtschaftliche Gute Zeiten erlebt
- Nicht verschwenderisch
- Reisen gerne und sind aktiver

Beispiel - Zahnpasta:

Demographisch

Kinder, fluorhaltig

Alte

Psychologisch

Eitle Menschen die weisse Zähne wollen

Sensible Menschen, angesprochen durch Stichwort

Raucher

Marktforschung

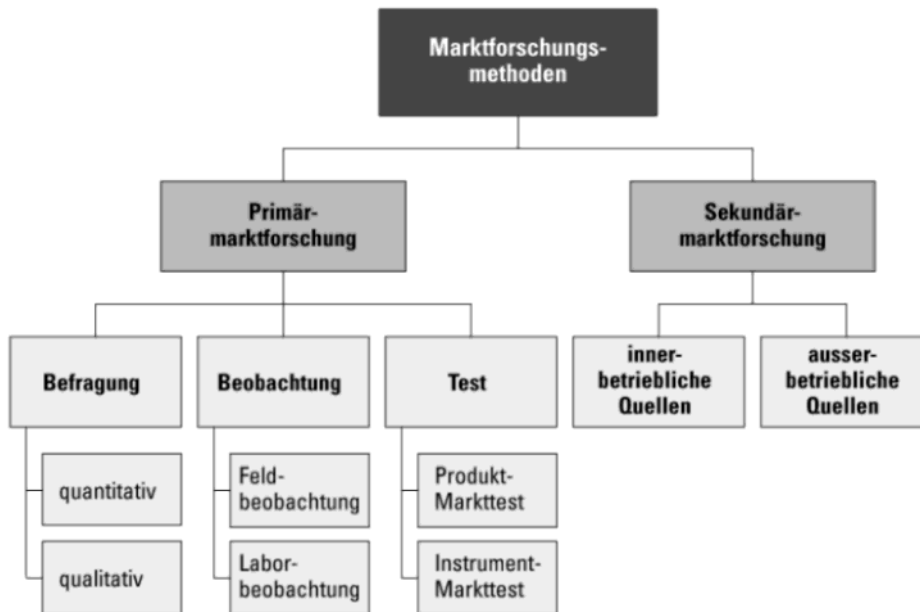
11 December 2014 11:16

Systematische...

- Gewinnung
- Aufbereitung
- Interpretation

von Informationen über einen Markt, die für das Marketingmanagement relevant sind.

Stichwort: "Know your Market"



quantitativ

- Viele Menschen -> steigert Aussagekraft

qualitativ

- Wenig Leute dafür intensiver befragt -> Grösserer Informationsgehalt

Feldbeobachtung:

- Beobachtung in der Realität
- Subjekt sollte sich unbeobachtet fühlen
- z.B. Eye-Tracking

Laborbeobachtung

- Personen werden eingeladen
- Effekte ausgeschlossen

Produktmarkttest

- Proben anbieten, z.B. Bahnhof Luzern

Instrumentmarkttest

- Subtest des Produktmarkttest
- Produkt bleibt, Verpackung ändert sich

Sekundäre Marktforschung: Informationen aus Alternativquellen

innerbetriebliche Quellen

- Informationen aus internen Forschungen

ausserbetriebliche Quellen

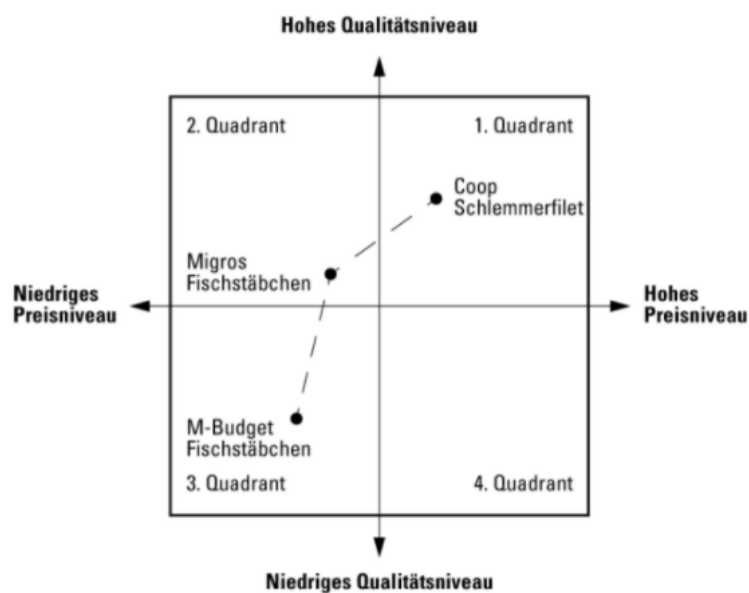
- z.B. Bundesamt für Statistik
- Marktforschungen

Produktpolitik

Umfasst drei Problemkreise:

Gestaltung des Absatzprogramms

- Optimale Anzahl von Produkten
- Tiefen und Breiten des Sortiments
 - Breite: Wieviele Ausführungen eines Produktes
 - Tiefe: Wieviele Produkte
- Usecase ALDI:
 - Mittlere breite und kein tiefes Sortiment
 - Grund: Kostenführer werden
 - Physical Evidence: Katastrophe
 - Leuten gehen in anderen Laden, da ein geringer Teil nicht angeboten wird -> Gesamter Umsatz verloren
- Positionierung im Markt
 - Erweiterte Version wäre das Spinnendiagramm



Produkt- oder Marktleistung

- Grundnutzen (Produktkern)
- Zusatznutzen (Marketingüberbau)
- Nebennutzen (Kundendienst)

Produktpolitik

- Veränderung und Erneuerung des Absatzprogramms

Marken

- Haben einen hohen Wiedererkennungswert
- Sind unverwechselbar
- Sind populär
- Verlässliche Qualität
- Produkt wird mit Marke assoziiert

Berechnung der Markenwert

- Teil des Unternehmenswertes am Kapitalmarkt
- Nicht Wert der Assets
- Messung z.B. am Aufpreis im Vergleich zu No Name Produkten
- Interessanter Markt Mineralwasser
 - Hart umkämpft

- Immer gleiches Produkt
- Warum sollte jemand aufpreis bezahlen? -> Antwort Markenwert
- Grundnutzen -> Durst löschen
- Zusatznutzen ist hier Signifikant.
 - Was wird assoziiert? -> Lifestyle, Stil, kommt gut an.
 - Aufpreis wird mit Emotionen gerechtfertigt.
- Marken
 - Valser: Vermittelt Ruhe, Kraft, Swissness
 - Henniez: Swissness, Hochwertig, Geschichte
 - M-Budget: Billig Linie
 - S. Pellegrino: Gilt als sehr hochwertig
- Speziell:
 - Sinkt man den Preis, hat man das Gefühl etwas stimmt nicht mehr mit dem Produkt
 - Marke ist also auch Preisabhängig
- Weiteres Beispiel: Porsche vs. Espace
 - Nutzen: Transport (und Raum)
 - Bei Porsche spielt der Grundnutzen weniger eine Rolle als der Zusatznutzen
 - Zusatznutzen ist subjektiv, was wird mit dem Produkt assoziiert

Marketinginstrumente

11 December 2014 11:33

Eine Model dass zur Messung der Qualität von einem Marketingangebot dient.

Bewertung von Marketing -> Marketing Mix

Was ist unsere Produktpolitik und wie bieten wir diese an?

MacCarthy 4Ps Model

Product: Produktpolitik

Place: Distributionspolitik

Price: Konditionen- und Preispolitik

Promotion: Kommunikationspolitik

Ein veraltetes Model, da designed für Poduktionsunternehmen -> Ergänzung von 3Ps für Dienstleistungsunternehmen:

Beispiel - Restaurant:

Process: Vorgang Dienstleistung

- Serviceablauf, Zubereitung, Umgang

Physical Evidence: Was ist beobachtbar, was ist erfassbar

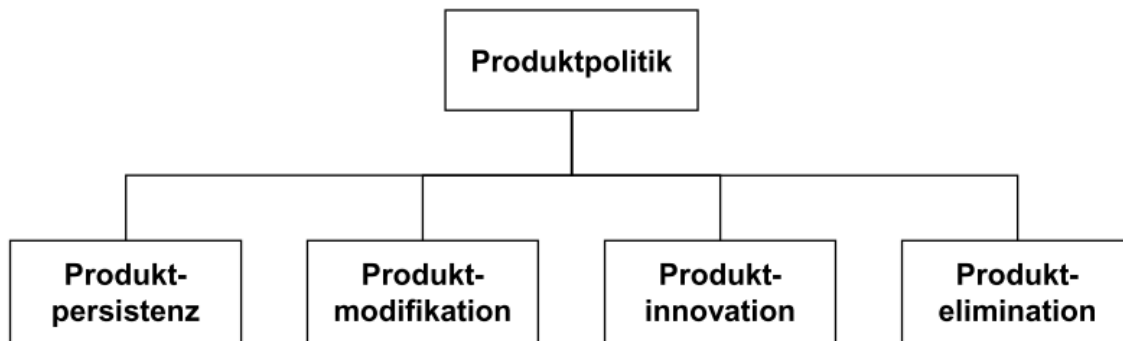
- Abstand im Restaurant

People: Mensch als wichtigster Faktor

- Anstand und Respekt

Produktpolitik

18 December 2014 10:47



Zentrale Frage: Wie gehe ich mit meinem Produkt um? Muss ich etwas anpassen?

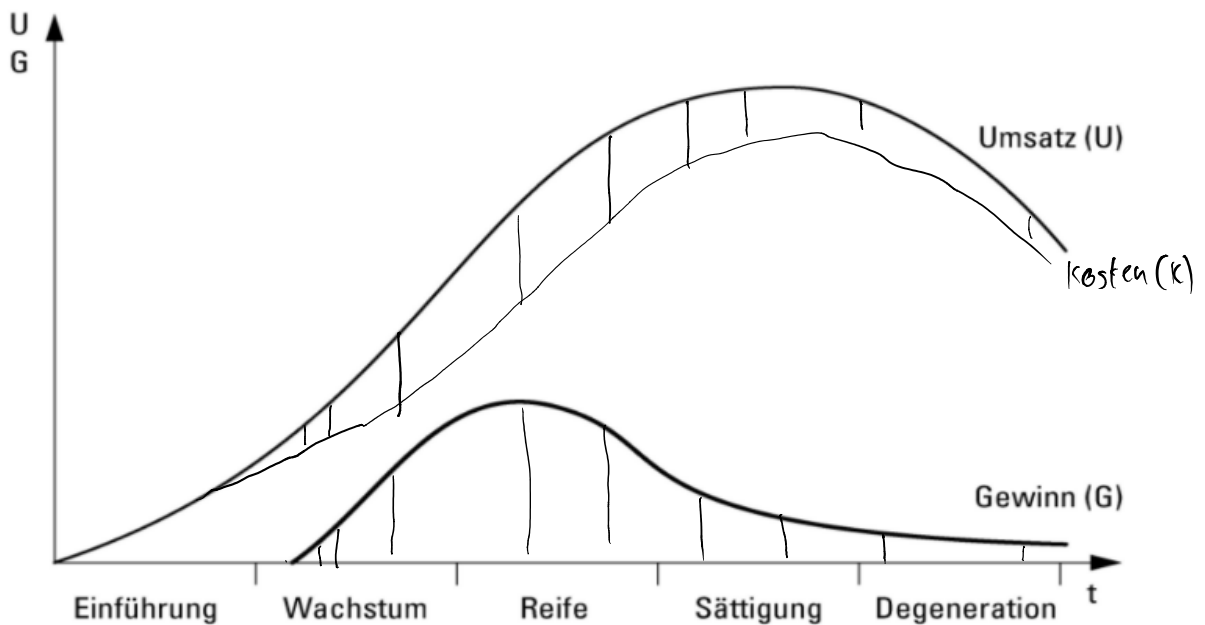
Persistenz: Wenn erfolgreich, nicht ändern

Modifikation: Veränderungen am bestehenden Produkt

Innovation: Technologische Überholung

Elimination: Vom Markt wegnehmen, z.B. geflopte Produkte oder beendeter Produktlebenszyklus

Produktlebenszyklus



Einführung: Klares Verlustgeschäft

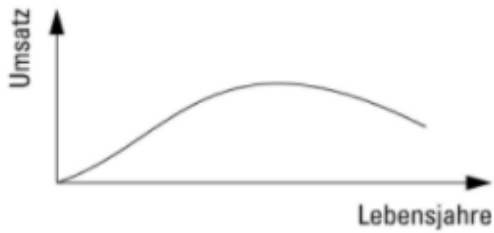
Wachstum: Produkt sollte nun Gewinnbringend sein

Reife: Höhepunkt des Gewinnes, Kosten werden gespart

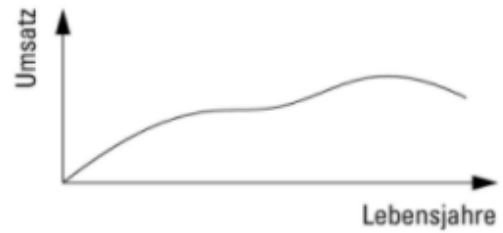
Sättigung: Der Markt wird gesättigt

Degeneration: Das Produkt muss weiterentwickelt oder eliminiert werden

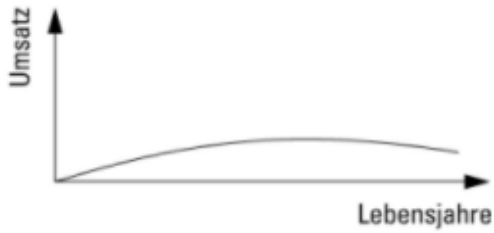
Beispiele:



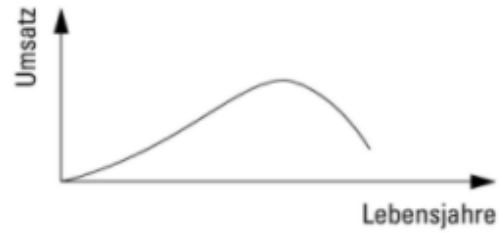
a) normal



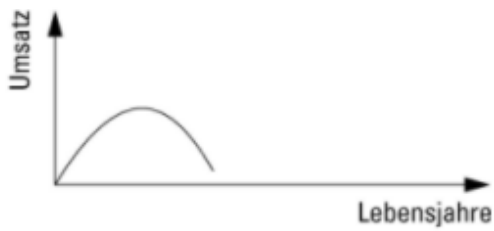
d) Verlängerungsstrategie (Relaunching)



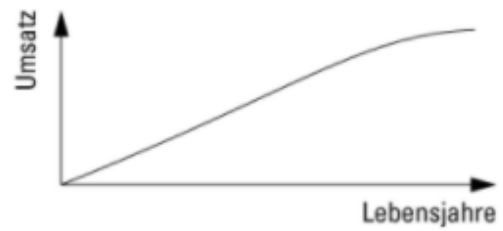
b) wachstumsschwaches Produkt



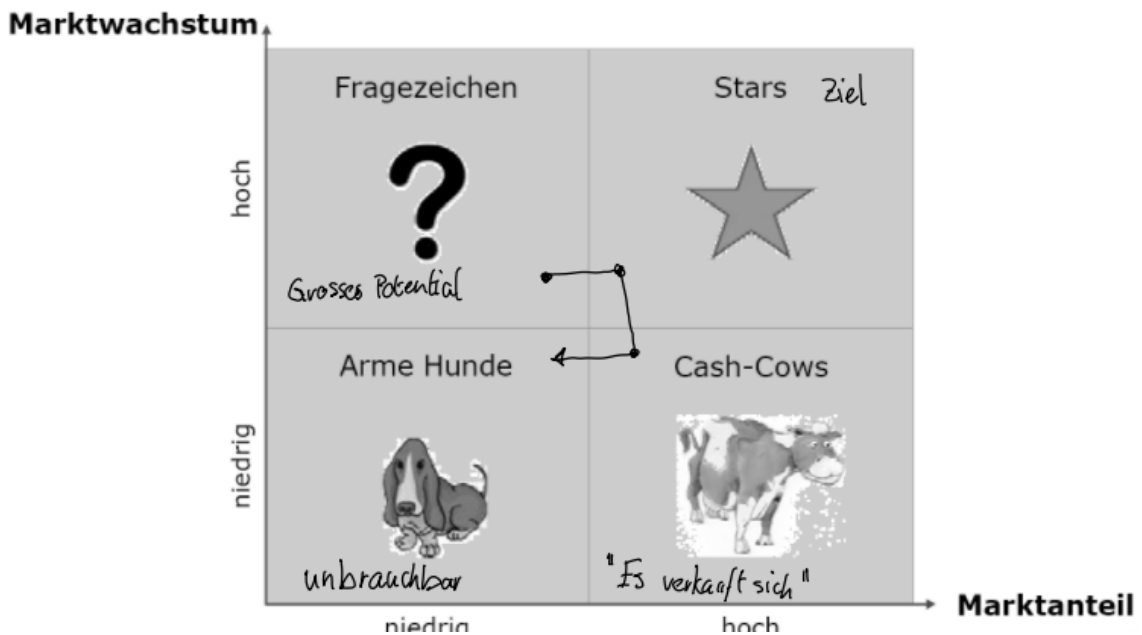
e) Modegüter



c) gescheiterte Neueinführung



f) langandauernde Sättigungsphase eines wachstumsstarken Produkts



Grenzen können individuell gesetzt werden, je nach Geschäftsfeld anderst.

Hohes Marktwachstum: Markt wächst schneller als BIP

Marktanteil: Relative Grenze meistens $1 <$

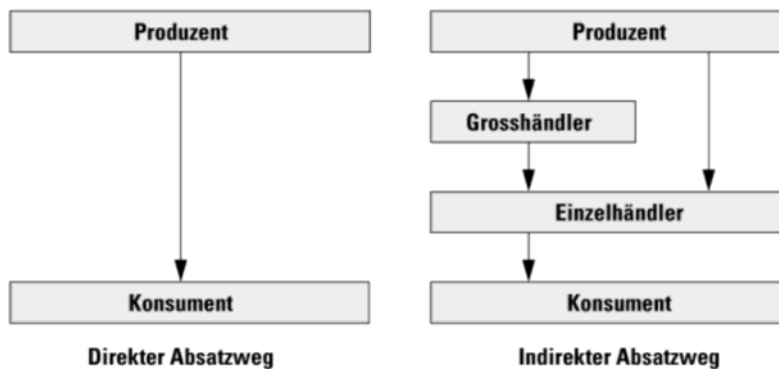
Viele Produkte verteilen, damit es zyklisch bleibt -> ausgeglichenes Portfolio

Produktabhängigkeiten müssen berücksichtigt werden (Komplementär Güter -> Drucker der Star und Patrone Armer Hund)

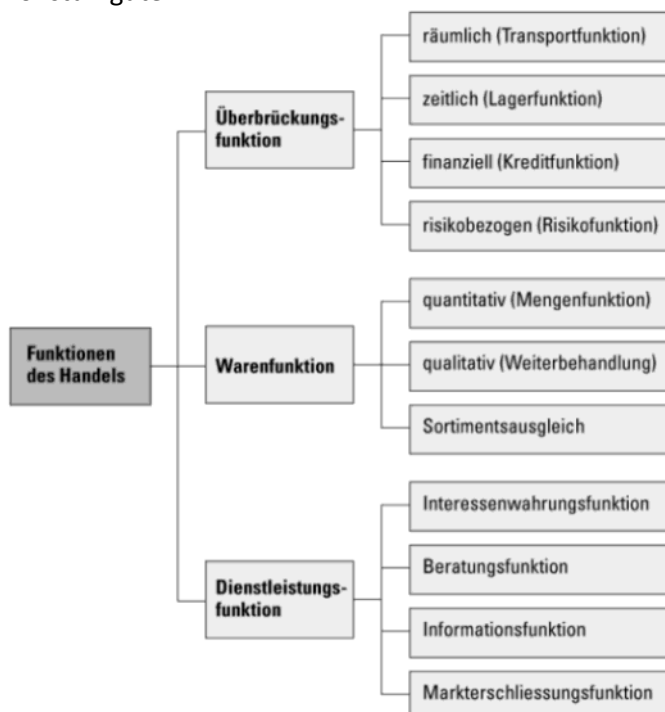
Distributionspolitik (Place)

18 December 2014 11:14

Man unterscheidet bei der Absatzmethode (Kanal)



- Direkt
 - + Selber transportieren
 - + Hohe Marge
 - + Keine Zwischenlagerung
 - Nähe Kunde
 - Investitionsgüter
 - B2B
- Indirekt
 - + Distribution abgeben
 - + Einzelhändler kümmert sich um Kunde
 - Tiefere Marge (Zwischenhändler, Lagerung)
 - Konsumgüter



- Warenfunktion
 - quantitativ: Handel übernimmt Portionierung des Produkts
 - qualitativ: Aufbereitung des Produkts -> Mehrwert durch Attraktivität
 - Sortimentsausgleich: Grosses Angebot, zentraler Einkauf ermöglichen
- Dienst
 - Interessen: Gegenseitiger Profit, ausser Produzent verzichtet auf Marge
 - Information: Angaben zum Produkt
 - Markterschliessung: Grosshändler kennt Markt am Besten (Forschung), gibt

Empfehlung and Produzent weiter.

und bei der Distribution-Logistik

- physische Distribution
- Lagerung
- Transportwesen

Absatzorgane im Einzelhandel

Spezial- und Fachgeschäft

- Hohe Programmtiefe, reguläre Breite

Warenhäuser

- Globus, Yelmoli, Manor, Coop City
- Meist in Stadtnähe

Einkaufszentren

- alternative zum Warenhaus
- Pilatusmarkt, SilCity
- Nähe Autobahn oder Öv

Fachmärkte

- Grosse Fachgeschäfte in Einkaufszentren
- Media Markt

Electronic Shopping

- Online Einkauf

Tankstellenshop

- Flexible Öffnungszeiten
- Lebensmittel

Shop in Shop

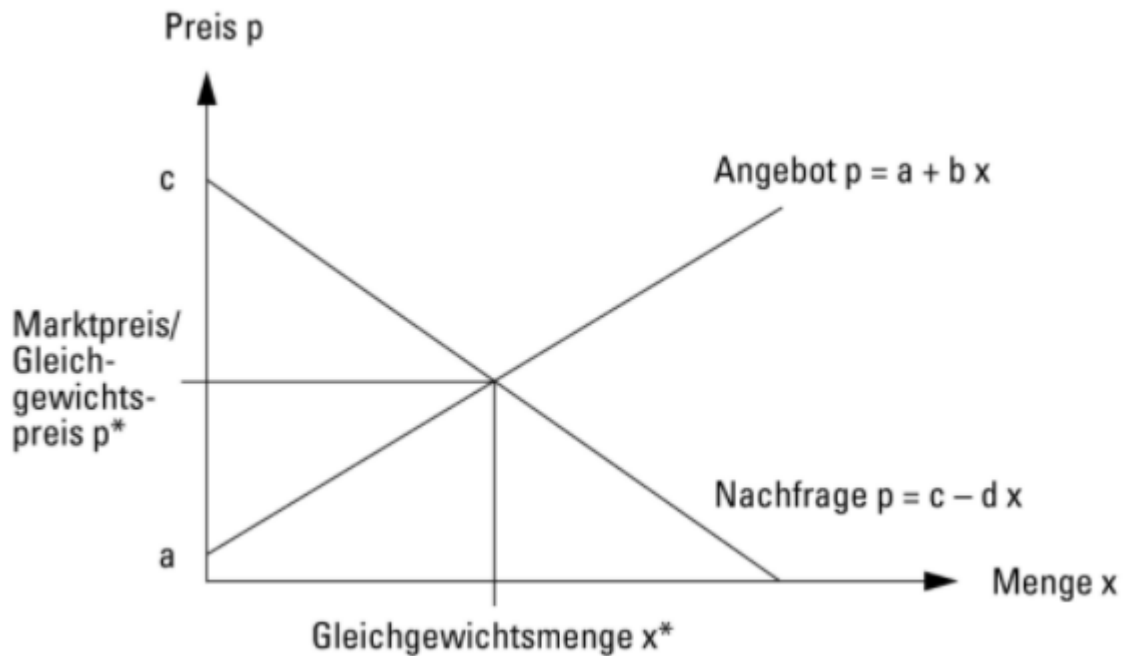
- Einmietung im Warenhaus von einem bestimmten Anbieter (z.B. Migros)
- Bäckerei, Kiosk

Konditionenpolitik (Price)

18 December 2014 11:40

Umfasst

- Preispolitik
- Rabattpolitik
- Transportbedingen



Nachfrage: Je tiefer der Preis, desto gewillter ist man viel einzukaufen
 Angebot: Je höher der durchführbare Preis, desto mehr ist man gewillt einzukaufen
 x: Optimale Marktsituation

Marktform

Meistens werden Marktformen aus Sicht des Angebots bewertet.
 Oligopol: Einige wenige (2-7)
 Atomistisch: Sehr viele (100, 1000) Anbieter gleicher Produktgruppe oder Sortiment

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

atomistische Konkurrenz: Betrifft die meisten Einzelhändler
 Angebots-Monopol: Meist staatlich geschaffen, z.B. SBB, Zölle, Stromanbieter, evtl. Microsoft Office
 bilaterales Monopol: 1 Anbieter und 1 Abnehmer, z.B. Militär
 bilaterales Oligopol: Flugzeug Hersteller, Schiffswerften
 Nachfrage-Monopol: Gibt es in der Praxis nicht.

Preiselastizität

Beschreibt die Veränderung der Nachfrage bei Veränderung des Preises.

$E = \text{relative Mengenänderung} / \text{relative Preisänderung}$

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

Erhöhe ich den Preis und die Nachfrage ist elastisch mache ich Verlust.

Bestimmungsfaktoren

Substitutionsgüter (Butter)

- Butter wird teurer -> man kauf Margarine
- Je höher die Verfügbarkeit von Substitutionsgüter (Austauschbar) desto elastischer ist der Nachfragepreis

Billige Produkte mit leichter Nachfrage haben keine Veränderung

Dauerhaftigkeit des Gutes

- längere Zeit verwendet
- z.B. Auto, wenn Preis ansteigt, Kauf wird verschoben -> sehr elastisch

Dringlichkeit der Bedürfnisse

- z.B. Medikament, es wird so oder so gekauft
- Je dringlicher desto inelastischer

Preisniveau eines Produkt

- Tiefes Preisniveau inelastische Nachfrage
- Hohes Preisniveau elastische Nachfrage

Preisdifferenzierung

Hat zum Ziel möglichst gut den sogenannten Reservationspreis eines Konsumente abzuholen, um Gewinne zu maximieren.

Was würde der Kunde zahlen?

Dieselbe Leistung zu verschiedenen Preisen anbieten. -> Eine Leistung mehrere Preise

Horizontale Preisdifferenzierung

- Unterteilung in Käuferschichten
 - Studenten
 - AHV-Berechtigte
 - Mitglieder eines Vereins
- -> Bei nichtdifferenzierung würden man überproportional Kunden verlieren
- z.B.
 - Kino mit Studentenrabat
 - SBB 1. und 2. Klasse
 - Parfums

Vertikale Preisdifferenzierung

- Gesamtmarkt wird in Teilmärkte unterteilt
 - Räumliche Preisdifferenzierung

- Armen- und Reichenviertel
- Im Ausland einkaufen
- Zeitliche Preisdifferenzierung
 - Tag und Nachstrom
 - Beziehen zu viele Leute am Tag Strom gelangt man schnell an die Kapazitätsgrenze
 - Ziel: Kapazitätsauslastung
 - Haupt- und Nebensaison
 - Anreiz für Nebensaison schaffen
 - Buchhandel
 - Teuer: für Fans
 - Billiger: Später verkaufen mit breitem Publikum

Vorraussetzung für eine Preisdifferenzierung

- Möglichkeit haben solche Gruppen anzusprechen
 - homogene Gruppen mit unterschiedlicher Preissensitivität
- Barrieren zwischen den Gruppen
 - Ausweis
- Kosten der Preissegmentierung müssen logischerweise tiefer sein, als der Nutzen
- Höher bezahlenden, darf nicht verärgert sein. -> Keine Wahrnehmung von Ungerechtigkeit

Produktmix

Mischkalkulation

- z.B. Flatrate -> Der Durchschnittsuser bezahlt mehr üblich, Kapazität wird gar nicht ausgenutzt.
- Yoghurt, unterschiedliche Preise bei der Produktion, einheitlicher Preis beim Verkauf. Im Durchschnitt verdient man aber mehr

Produktliniengestaltung

- Verschiedene Modelle, die sich preislich voneinander unterscheiden
- Autos oder Staubsauger

Preisgestaltung Komplementärprodukte

- Ergänzungsprodukt ist sehr teuer
- Konsole billig, Games teuer
- Drucker billig, Patronen teuer
- Kaffee billig, Patronen teuer

Leverage-Effekt

27 October 2014 19:25

Beschreibt die Hebelwirkung des Fremdkapitals auf die Eigenkapitalrentabilität: durch den Einsatz von Fremdkapital (anstelle von Eigenkapital) kann die Eigenkapitalrendite für die Eigentümer gesteigert werden.

Voraussetzung für einen positiven Leverage-Effekt ist, dass die Investitionsrendite (Gesamtkapitalrendite) des Unternehmens über dem Fremdkapitalzins liegt.

Das heißt: das Unternehmen erzielt mit seiner operativen Tätigkeit (z.B. dem Automobilbau) eine Rendite (z.B. 10 %), die höher ist als der Fremdkapitalzins von z.B. 5 % für die vom Unternehmen aufgenommenen Bankdarlehen.

Gestaltung der Kapitalstruktur nach dem Rentabilitätsprinzip:

- Annahme: **Rentabilität** des **Gesamtkapitals** sei **höher** als die **Verzinsung** des **Fremdkapitals**
- Durch **zusätzliches FK** kann die **Rendite** auf dem EK **gesteigert** werden
- Man spricht vom der sogenannten Hebelwirkung des Fremdkapital und vom **Leverage-Effekt**
- Hinweis: Der Leverage-Effekt wirkt auch, falls **Rendite GK < Verzinsung FK**, aber in die falsche Richtung

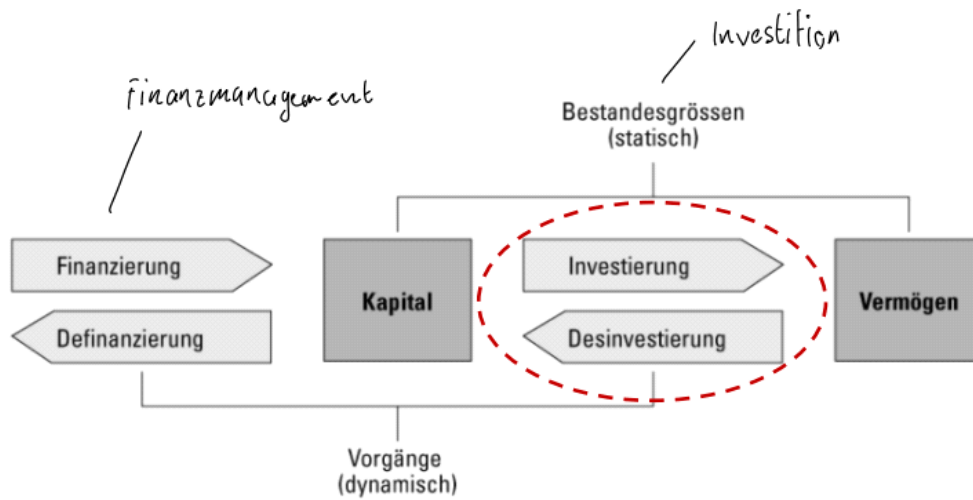
1. Ausgangslage	Gesamtkapital: 1 000 000 Fr. Fremdkapitalzinssatz: 5 % Gesamtkapitalrendite: 10 % <i>höher</i> Eigenkapital Variante 1: 80 % Eigenkapital Variante 2: 40 %																																
2. Frage	Wie gross ist die Eigenkapitalrentabilität in Variante 1 und 2?																																
3. Berechnungen	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Variante 1</th> <th></th> <th style="text-align: center;">Variante 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Eigenkapital</td> <td style="text-align: right;">800 000</td> <td></td> <td style="text-align: right;">400 000</td> </tr> <tr> <td>Fremdkapital</td> <td style="text-align: right;">200 000</td> <td></td> <td style="text-align: right;">600 000</td> </tr> <tr> <td>Gesamtkapital</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">1 000 000</td> <td></td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">1 000 000</td> </tr> <tr> <td>Gewinn vor Abzug FK-Zinsen <i>GK Rendite</i></td> <td style="text-align: right;">100 000</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><i>5%</i></td> <td style="text-align: right;">100 000</td> </tr> <tr> <td>FK-Zinsen</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">10 000</td> <td></td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">30 000</td> </tr> <tr> <td>Gewinn nach Abzug FK-Zinsen (Reingewinn)</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">90 000</td> <td></td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">70 000</td> </tr> <tr> <td>Eigenkapitalrentabilität</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">$\frac{90\,000}{800\,000} \cdot 100 = 11,25\%$</td> <td></td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">$\frac{70\,000}{400\,000} \cdot 100 = 17,5\%$</td> </tr> </tbody> </table>		Variante 1		Variante 2	Eigenkapital	800 000		400 000	Fremdkapital	200 000		600 000	Gesamtkapital	1 000 000		1 000 000	Gewinn vor Abzug FK-Zinsen <i>GK Rendite</i>	100 000	<i>5%</i>	100 000	FK-Zinsen	10 000		30 000	Gewinn nach Abzug FK-Zinsen (Reingewinn)	90 000		70 000	Eigenkapitalrentabilität	$\frac{90\,000}{800\,000} \cdot 100 = 11,25\%$		$\frac{70\,000}{400\,000} \cdot 100 = 17,5\%$
	Variante 1		Variante 2																														
Eigenkapital	800 000		400 000																														
Fremdkapital	200 000		600 000																														
Gesamtkapital	1 000 000		1 000 000																														
Gewinn vor Abzug FK-Zinsen <i>GK Rendite</i>	100 000	<i>5%</i>	100 000																														
FK-Zinsen	10 000		30 000																														
Gewinn nach Abzug FK-Zinsen (Reingewinn)	90 000		70 000																														
Eigenkapitalrentabilität	$\frac{90\,000}{800\,000} \cdot 100 = 11,25\%$		$\frac{70\,000}{400\,000} \cdot 100 = 17,5\%$																														

weniger Gewinn mit noch weniger EK, Risiko FK Finanzierung

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = ((\text{EK} + \text{FK}) \cdot \text{Gkrendite} - \text{FK} \cdot \text{Fkzinssatz}) / \text{EK}$$

Investition

30 October 2014 11:02



Schaffung eines Leistungspotenzials >> Generierung eines zukünftigen Nutzenzugangs

- Materielle Vermögenswerte (Maschinen)
- Immaterielle Vermögenswerte (Patente)
- Finanzielle Vermögenswerte (Beteiligungen)
- Human Capital (Mitarbeiter, Weiterbildung)
- Information (Informationssysteme)
- Know-How (Forschung und Entwicklung)

Grundsätzlich (im engeren Sinne): Materielles Anlagevermögen

Investitionsarten und -planung

30 October 2014 11:09

Man grenzt ab:

- Objekt
 - Sachinvestitionen
 - materiell
 - immateriell
 - Finanzinvestitionen
- zeitlicher Ablauf
 - Gründung Inv.
 - Laufende Inv.
- Zweck
 - Ersatz
 - 1:1 Ersatz für eine bestehende Maschine
 - Rationalisierung
 - z.B. günstigere Produktion oder weniger Energieverbrauch
 - Erweiterung
 - Zusätzliche Maschine zur Erweiterung der Produktion
 - Umstellung
 - Neues Produkt > neue Maschine (alte wird ersetzt)
 - Diversifikation
 - Zweite zusätzliche Maschine mit neuem Produkt

Entscheidungsprozess

Phasen:

1. Planung

Möglichkeiten
Bewertungskriterien
Analysen und Szenarien
Antrag

2. Entscheidung

Ziele und Konflikte
Risikoabschätzung
Zukunft beurteilen

3. Kontrolle

Zielerreichungsgrad
Planung
Soll-Ist

Zielbewertungskriterien in 4 Bereichen:

Technisch	Wirtschaftlich	Sozial	Ökologisch
- Flexibilität	- Ertrag	- Belastung	- Umweltschutz
- Integrierbarkeit	- Aufwand	- Arbeitsplatzgestaltung	
- Technische Konzeption	- Lieferungs-bereitschaft	- Sicherheit	

Wie wirkt sich die Investition auf diese Bereiche aus

Technisch: Ist die Investition umsetzbar/ integrierbar

Wirtschaftlich: Ist es lohnenswert

Sozial: Wie wirkt es sich auf die Arbeitsplätze und Mitarbeiter aus

Ökologisch: Welche Auswirkung hat es auf die Umwelt

Ökologische

Abgasentwicklung

Abfallgenerierung

Recycling

Transportwege

Nachhaltigkeit

Sozial

SUVA

Arbeitsauslastung

Bezahlung

Wirtschaftlich

Lohnt sich die Investition

Technisch

Standards eingehalten

Know-How vorhanden

Statisches Investitionsrechenverfahren

30 October 2014 11:09

- Enperioden-Rechnungen
- Verwendung von typischen Durchschnittswerten
- Zeitaspekt wird nicht berücksichtigt > Keine Zinsung der Geldströme

Kostenvergleichsrechnung

Erlös identisch oder nicht bekannt

Gewinnvergleichsrechnung

Unterschiedliche Erlöse wegen anderen Absatzmengen

Rentabilitätsrechnung

Bestimmung des Projekts mit höchster Rentabilität

Amortisationsrechnung

Bestimmung des Projekts mit kürzester Pay-Back Zeit

+ Einfach zu rechnen

+ Eignet sich für kleinere I-Projekte

-Durschnittswerte > grobe Vereinfachung

-Zeitpunkt Zahlungsperiode unberücksichtigt

-Effektive Nutzungsdauer vernachlässigt > siehe Amortisationsrechnung

Kostenvergleichsrechnung

06 November 2014 11:21

- Ermittelt die Kosten von 2< Investitionsprojekten und vergleicht diese
- Tiefste Kosten gewinnt
- Nur direkte Kosten werden berücksichtigt
- Relevant sind Kapitalkosten(fix) und Betriebskosten(variabel)

Beispiel:

1. Kosten pro Jahr		Anlage 1		Anlage 2		
Variable Kosten	■ Ausgangsdaten					
	□ Anschaffungskosten		260 000		190 000	
	□ Nutzungsdauer		5		6	
	□ Liquidationserlös		10 000		10 000	
	□ Kapazität/Periode		12 000		10 000	
	□ Auslastung/Periode		10 000		10 000	
	■ Kapitalkosten/Jahr					
	□ Abschreibungen		50 000		30 000	
	□ Zinsen (10%)		13 500	63 500	10 000	40 000
	■ Betriebskosten/Jahr					
	□ Lohnkosten		30 000		40 000	
	□ Materialkosten		25 000		26 000	
	□ Unterhaltskosten		10 000		12 000	
	□ Energiekosten		4 000		6 000	
	□ sonstige Betriebskosten		15 000	84 000	18 000	102 000
■ Gesamtkosten/Jahr			147 500		142 000	
Fixkosten	2. Kosten pro Leistungseinheit		Anlage 1		Anlage 2	
	■ Ausgangsdaten wie A, aber Auslastung/Periode		10 000	12 000		10 000
	■ Kapitalkosten/Leistungseinheit		6,35	5,29		4,00
	■ Betriebskosten/Leistungseinheit		8,40	8,40		10,20
	■ Kosten/Leistungseinheit		14,75	13,69		14,20

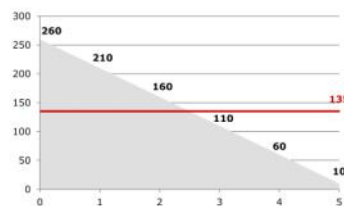
Berechnung Kapitalkosten/ Jahr

$$\text{Abschreibungen} = \frac{\text{Investitionsbetrag} - \text{Liquidationserlös}}{\text{Nutzungsdauer}} = \frac{I-L}{n}$$

$$\text{Zinsen} = \emptyset \text{ Kapital} \cdot \text{Zinssatz}$$

$$= \left(L + \frac{I-L}{2} \right) \cdot \frac{p}{100}$$

$$= \frac{I+L}{2} \cdot \frac{p}{100}$$

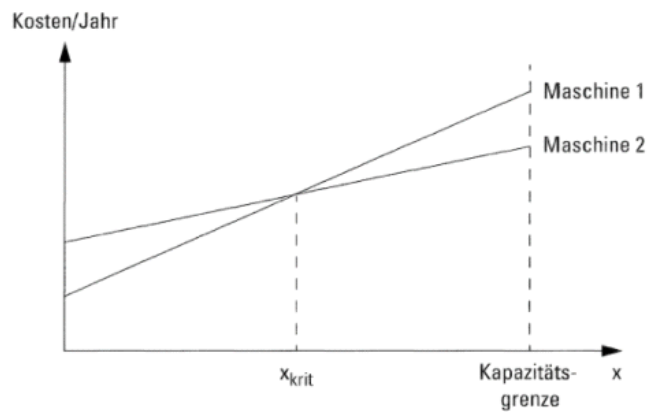


Kritische Menge Berechnen

$$\text{- Kritische Menge} = \frac{\text{Differenz der Fixkosten}}{\text{Differenz der var. Stückkosten}}$$

Stückkosten = Kosten pro Stück

Visualisierung



Wird als Kennwert für die Absatzmenge verwendet. Wo liegt der Wendepunkt?

Beispiel:

$$(63500 - 40000) / (84000 - 102000) * 10000 = -13055.5556$$

Wichtig!: Geht nur bei gleicher Auslastung, ansonsten Betriebskosten/Auslastung.

Pay-back-Zeitdauer

$$\text{Gewinn} = \text{Ertrag} - \text{Gesamtkosten}$$
$$\text{Investitionssumme} / (\text{Gewinn} + \text{Abschreibungen})$$

Gewinnvergleichsrechnung

06 November 2014 11:20

- Auswahl des Investitionsprojekt mit höchstem Gewinnbeitrag
- Methode berücksichtigt Kosten und Erträge

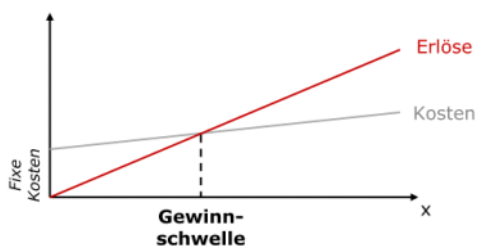
Beispiel:

1. Ausgangsdaten	Anlage 1	Anlage 2
■ Anschaffungskosten	100 000	50 000
■ Nutzungsdauer in Jahren	10	8
■ Liquidationserlös	10 000	10 000
■ Kapazität/Jahr	10 000	8 000
■ Erlös/Leistungseinheit	2,50	2,00
■ variable Betriebskosten/Leistungseinheit	0,40	0,50
■ fixe Betriebskosten	2 000	1 000
■ Zinssatz	10%	10%
2. Kostenvergleich	Anlage 1	Anlage 2
a) Fixe Kosten		
■ Abschreibungen	9 000	5 000
■ Zinsen	5 500	3 000
■ Sonstige	2 000	1 000
Total fixe Kosten/Jahr	16 500	9 000
b) Variable Kosten/Jahr	4 000	4 000
c) Gesamtkosten/Jahr	20 500	13 000
d) Stückkosten	2,05	1,625
3. Gewinnvergleich	Anlage 1	Anlage 2
a) Erlös pro Periode	25 000	16 000
b) Gewinn pro Periode	4 500	3 000
c) Gewinn pro Stück	0,45	0,375
d) Projektgewinn (ganze Nutzungsdauer)	45 000	24 000
4. Zusatzanalysen	Anlage 1	Anlage 2
a) Deckungsbeitrag/Leistungseinheit	2,10	1,50
b) Deckungsbeitrag/Periode	21 000	12 000

Berechnung der Gewinnschwelle

$$\text{Gewinnschwelle} = \frac{\text{Fixe Kosten}}{\left(\frac{\text{Deckungsbeitrag}}{\text{Leistungseinheit}} \right)}$$

$$\text{Deckungsbeitrag} = \text{Erlös} - \text{var. Kosten}$$



$$\text{A1: } 16500 / 2.1 = 7857.1429 = 7858$$

$$\text{A2: } 9000 / 1.5 = 6000$$

A2 hat tiefere Gewinnschwelle

Rentabilitätsrechnung

06 November 2014 11:20

- Der durchschnittlich erzielte Jahresgewinn wird in Beziehung mit dem durchschnittlich eingesetzten Kapital gesetzt.
- Setzt auf der Kosten- und Gewinnvergleichsrechnung auf.
- Gewinner mit höchster Rentabilität

Berechnung der Rentabilität für Erweiterungsinvestitionen

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn/Periode}}{\text{Ø eingesetztes Kapital}} \cdot 100 = \frac{G}{\left(\frac{I+L}{2}\right)} \cdot 100$$

A1: $4500 / ((100000 + 10000) / 2) \cdot 100 = 8.1818 \%$

Amortisationsrechnung

06 November 2014 11:19

- Ermittelt die Zeitdauer, bis ein Investitionsprojekt den Investitionsbetrag durch Einzahlungsüberschüsse zurückbezahlt >> Wiedergewinnungszeit
- Einzahlungsüberschüsse ist die Differenz zwischen Ein- und Auszahlung pro Periode
- Gewinner: kürzeste Wiedergewinnungszeit

Berechnung der Einzahlungsüberschüsse bei Erweiterungsinvestition

Gewinn/Periode + Abschreibungen

Abschreibungen sind buchhalterische Kosten und produzieren keinen konkreten Geldabfluss.

Berechnung zur Wiedergewinnungszeit

1. Kumulationsrechnung: Addierung der Einzahlungsüberschüsse bis Summe dem Investitionsbetrag entspricht

2. Kumulationsrechnung	Anlage 1	Anlage 2	Anlage 3
■ Anschaffungskosten	50	50	50
■ Nutzungsdauer	5	5	5
■ Rückflüsse kumuliert (Abschreibungen und Gewinn)			
1. Jahr	14	7	14
2. Jahr	28	21	42
3. Jahr	42	49	56
4. Jahr	56	63	63
5. Jahr	70	70	70
■ Amortisationszeit (in Jahren)	3,57	3,07	2,57

Anlage 1: Jährlicher Einzahlungsüberschuss von 14

→ Wiedergewinnungszeit = 3 Jahre + Bruchteil 4. Jahr

$$x \cdot 56 + (1-x) \cdot 42 = 50 \rightarrow x = 0,57$$

$$\begin{array}{ccc} \xrightarrow{\quad} & \xleftarrow{\quad} & \text{42,3} \\ \text{56} & & \end{array}$$

2. Durchschnittsrechnung (bei gleich bleibenden Einzahlungsüberschüsse):

$$\frac{\text{Kapitaleinsatz}}{\text{Gewinn} + \text{Abschreibungen}} \quad \text{bzw.} \quad \frac{\text{Kapitaleinsatz}}{\text{Kostensparnis} + \text{Abschreibungen}}$$

1. Durchschnittsrechnung	Anlage 1	Anlage 2	Anlage 3
■ Anschaffungskosten	100	80	80
■ Nutzungsdauer in Jahren	8	8	5
■ Abschreibungen/Jahr	12,5	10	16
■ Gewinn/Jahr	7,5	7,5	9
■ Rückfluss/Jahr	20	17,5	25
■ Amortisationszeit (in Jahren)	5	4,57	3,2

$$\text{Anlage 2: } \frac{\text{Kapitaleinsatz}}{\text{Gewinn} + \text{Abschreibungen}} = \frac{80}{7,5 + 10} = 4,57$$

Bewertung der Ergebnisse

Wiedergewinnungszeit $\leq 1/2$ Nutzungsdauer > Gute bis sehr gute Investition

Wiedergewinnungszeit $\leq 2/3$ Nutzungsdauer > Akzeptable Investition

A1: $3.57/5=0.714 > 2/3 \gg$ nicht akzeptable
A2: $3.07/5=0.614 > 1/2 \gg$ akzeptabl
A3: $2.57/5=0.514 > 1/2 <$ akzeptabl bis gut

Zeitwert des Geldes

06 November 2014 10:56

Definition

Zentrales Konzept zur Bewertung von Zahlungsströmen bei Investitionsrechnungen.

Ein wichtiger Grundsatz lautet:

Vermögen, welches wir heute besitzen, hat mehr Wert als Vermögen, welches wir zukünftig besitzen.

Dies liegt vor allem an der Unsicherheit, was die Zukunft bringt.

- Liquidität
- Konkurs
- Inflation/Deflation
- Opportunitätskosten

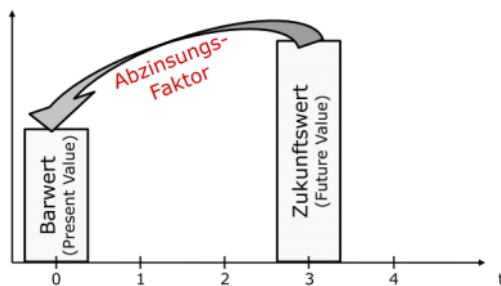
Diese Definition beschreibt man als Zeitwert des Geldes

Abzinsung und Aufzinsung

Zukünftige Zahlungen sollen abgezinst (diskontiert) werden -> Berechnung des heutigen Wertes.

Heutige Zahlungen soll aufgezinst (askontiert) werden -> Berechnung des zukünftigen Wertes.

**Barwert =
Diskontierter Zukunftswert**



$$PV = FV \cdot \text{Abzinsungsfaktor}$$

Formel für Abzinsungsfaktor:

$$v = \frac{1}{(1+i)^t}$$

$i = \frac{p}{100}$ = Diskontierungssatz
 t = Anzahl Jahre bis Zahlung anfällt

Formel für Present Value:

$$PV = FV \cdot v = \frac{FV}{(1+i)^t}$$

Formel über mehrere Jahre:

...

Formel über mehrere Jahre:

$$PV = x \frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)} = x a_{\vec{n}} \quad \text{Abzinsungssummenfaktor}$$

Beispiel:

In 3 Jahren erhalten Sie CHF 10'000.- in bar. Wie viel ist dies heute wert?

Annahme: Zinsfuß ist 4% p.a.

$$PV = FV / (1+p/100)^3: 10000 / (1+4/100)^3 = 8889.9636 \sim 8'890.-$$

2. Lösung:

Tabelle Abzinsungsfaktor

$$PV = FV * \text{Abzinsungsfaktor von Tabelle}$$

Beispiel mit laufenden Einnahmen:

Während 4 Jahren erhalten Sie jeweils CHF 2'000. pro Jahr in bar. Wie viel ist dies heute wert?

Annahme: Der Zinsfuß ist 6% p.a.

$$PV = 2000 * 3.4651 = 6930.2$$

Dynamisches Investitionsrechenverfahren

30 October 2014 11:32

- Mehrperioden-Rechnungen
- Berücksichtigung des Zeit- und Geld-wertes
- Sicht auf gesamte Nutzungsdauer

Eliminiert die Schwächen des statischen verfahrens:

- Berechnung ohne Durchschnittswerten, sondern mit Zahlungsströmen
- Zeitlich unterschiedlicher Zahlungsströme berücksichtigt (Abzinsung)

Schwächen des Verfahrens:

- Annahme vollständiger Information über die Zukunft und nicht Prognosen
- Zurechnung der Zahlungsströme auf einzelne investitionen ist oft schwierig.

Es gibt 3 unterschiedliche Methoden:

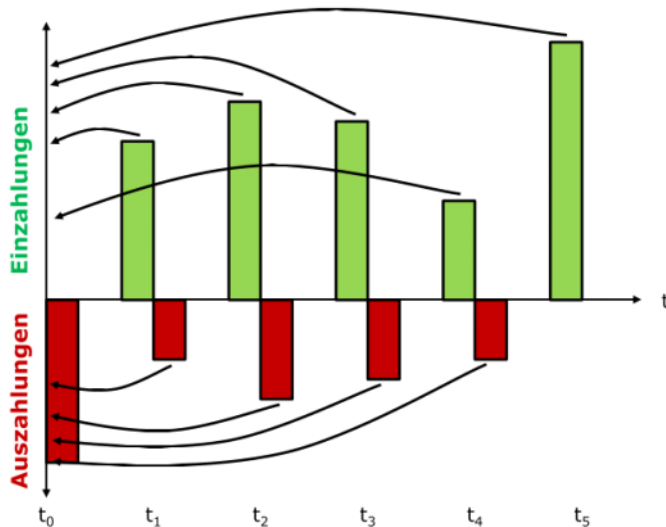
1. Kapitalwertmethode
2. Methode des internen Zinssatzes
3. Annuitätenmethode

Kapitalwertmethode

06 November 2014 11:21

Alle Einzahlungen und Auszahlungen eines Investitionsprojekts werden auf einen bestimmten Zeitpunkt abgezinst.

Kapitalwert (Net Present Value) = Differenz aller abgezinsten Einzahlungen und Auszahlungen.



Formel zur Berechnung des Kapitalwerts

$$K_0 = E_0 - A_0$$

Einzahlungen

Auszahlungen

$$E_0 = \frac{e_1}{(1+i)^1} + \dots + \frac{e_n}{(1+i)^n} + \frac{L_n}{(1+i)^n}$$

$$= \sum_{t=1}^n \frac{e_t}{(1+i)^t} + \frac{L_n}{(1+i)^n}$$

$$A_0 = I_0 + \frac{a_1}{(1+i)^1} + \dots + \frac{a_n}{(1+i)^n}$$

$$= I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{a_t}{(1+i)^t}$$

$$K_0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t} + \frac{L_n}{(1+i)^n}$$

Kapitalwert $K_0 =$

- Anfangsinvestition I_0
- + Einzahlungsüberschüsse
- + Liquidationserlös L_n

Beispiel:

Berechnen Sie den Kapitalwert des folgenden Investitionsprojekts:

$$I_0 = \text{CHF } 60'000.- \quad i = 10\%$$
$$L_n = \text{CHF } 10'000.- \quad n = 3 \text{ Jahre}$$

Einzahlungsüberschüsse:

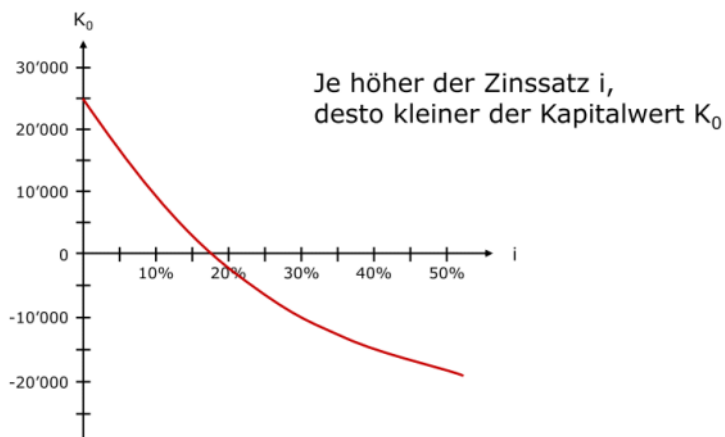
$$e_1 - a_1 = \text{CHF } 20'000.-$$

$$e_2 - a_2 = \text{CHF } 30'000.-$$

$$e_3 - a_3 = \text{CHF } 25'000.-$$

$$\begin{aligned} & -60000 \\ & +20000/(1+0.1)^1 \\ & +30000/(1+0.1)^2 \\ & +25000/(1+0.1)^3 \\ & +10000/(1+0.1)^3 = 9271.2246 \sim \mathbf{9271} \end{aligned}$$

Beziehung Zinssatz & Kapitalwert



Entscheidungskriterien dieser Methode

- Durchführen wenn Kapitalwert > 0
 - Einzahlungen übersteigen Auszahlungen bei geforderter Mindestverzinsung
- Der Zinssatz muss stimmen (im realen Leben sehr unterschiedlich)
 - Finanzierungskosten
 - Rendite alternativer Investitionsmöglichkeiten
 - Zielrendite

Interner Zinssatz

06 November 2014 11:38

- Ist derjenige Zinssatz bei dem sich ein Kapitalwert von $K_0 = 0$ ergibt.
- Er stellt die effektive Verzinsung dar.
- Berechnung erfolgt numerisch

$$I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t} + \frac{L_n}{(1+i)^n}$$

Konstante Einzahlungsüberschüsse

Die Formel vereinfacht sich, wenn alle Einzahlungsüberschüsse konstant bleiben und $L_n = 0$ ist

Nutzung des **Abzinsungssummenfaktor** (aus Tabelle)

$$I_0 = (e - a) \cdot a_n \rightarrow a_n = \frac{I_0}{e - a} \quad e - a = \text{Einzahlungsüberschuss}$$

Beispiel:

Anfangsinvestition: $I_0 = \text{CHF } 60'000.-$

Jährlicher Einzahlungsüberschuss: $e - a = \text{CHF } 25'000.-$

Laufzeit: $n = 3$ Jahre

$$60000/25000=2.4$$

> Zwischen 12% und 13%

$$x \cdot 2.4018 + (1-x) \cdot 2.3612 = 2.4 \rightarrow x = 0.96$$

Entscheidungskriterien

- interner Zinssatz muss über der geroderten Mindestverzinsung liegen.
- Projekt mit höchstem internen Zinssatz gewinnt.
- Mögliche Mindestzinssätze: Siehe Kapitalwertmethode

Annuitätenmethode

06 November 2014 11:56

- Die Annuitätenmethode nimmt eine Periodisierung des Kapitalwerts über die Dauer des I-Projekts vor.
- Ist eine Wandlung der Kapitalwertmethode.
- Zuerst berechnet man den Kapitalwert (siehe Kapitalwertmethode)
- Der Kapitalwert wird mit dem Wiedergewinnungswert berechnet (Kehrwert des Abzinsungsfaktors)

$$\mathbf{A} = \frac{\mathbf{1}}{\mathbf{a}_n} \cdot \mathbf{K}_0 \quad \mathbf{A} = \text{Annuität}$$

Beispiel:

Siehe Ergebnis Kapitalwertmethode: 9271.-

$$A = 1/(2.4869) \cdot 9271 = 3727.9344$$

2.4896 bei 10% in 3 Jahren (siehe Tabelle)

Entscheidungskriterien

- Annuität > 0
- Höchste Annuität gewinnt

Rechtliche Aspekte

06 November 2014 12:08

Unterteilen lässt sich die Aufgabe:

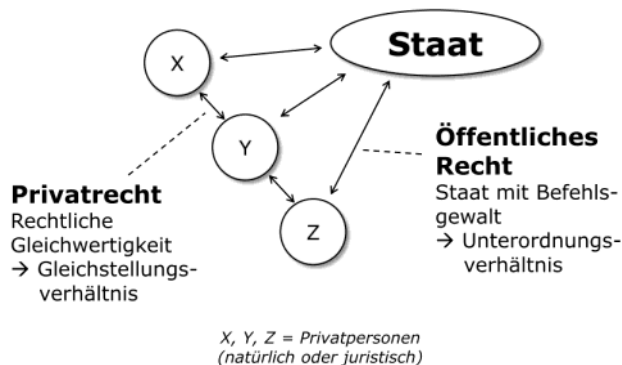
Moral/Ethik

Sitte

Recht -> erzwingbare Ordnung

- Geschriebenes Recht:
 - Verlauf
 - Verfassung (Grundgesetz)
 - Gesetz (Ausführung der Verfassung)
 - Verordnung (Ausführung des Gesetz)
 - Reglement (Präzision einer Verordnung)
 - Regionale Hierarchi
 - Staatsverträge
 - Bundesrecht
 - Kantonales Recht
 - Gemeinderecht
- Gewohnheitsrecht (Usanzen -> Zinsusanz bei Banken)
- Richterliche Rechtsfindung (Bundesgericht)

Gliederung



Unterscheidet wird anhand der involvierten Parteien. Ist eine öffentliche Partei involviert ist es öffentliches Recht.

Zwingendes Recht

- Muss eingehalten werden
- Kann nicht durch Abrede wegbedungen werden
- Beispiel: Mindestens 4 Wochen Ferien pro Jahr (Art. 329a OR)

Ergänzendes Recht

- Gilt nur, wenn nichts anderes vereinbart ist
- Kann durch Abrede abweichend geregelt werden
- Beispiel: Kündigungsfrist in Arbeitsverträgen (Art. 335c OR)

Unterscheidung wird anhand Interpretation der Intention des Gesetzestext gemacht.

Vertragslehre

06 November 2014 12:24

Ist ein Schuldverhältnis zwischen ≥ 2 Parteien.

Mögliche Verpflichtungen:

- Leistung
- Geldzahlung
- Arbeitsleistung
- Warenlieferung
- Überlassen eines Mietobjekts

Eine Obligation entsteht durch:

- Vertrag
- Unerlaubte Handlung
- Ungerechtfertigte Bereicherung

Definition Vertrag

Vereinbarung zwischen Parteien.

Übereinstimmende Willensäußerung

Formen (Freiheit):

- Schriftlich -> Ratsam
- Mündlich
- Stillschweigen

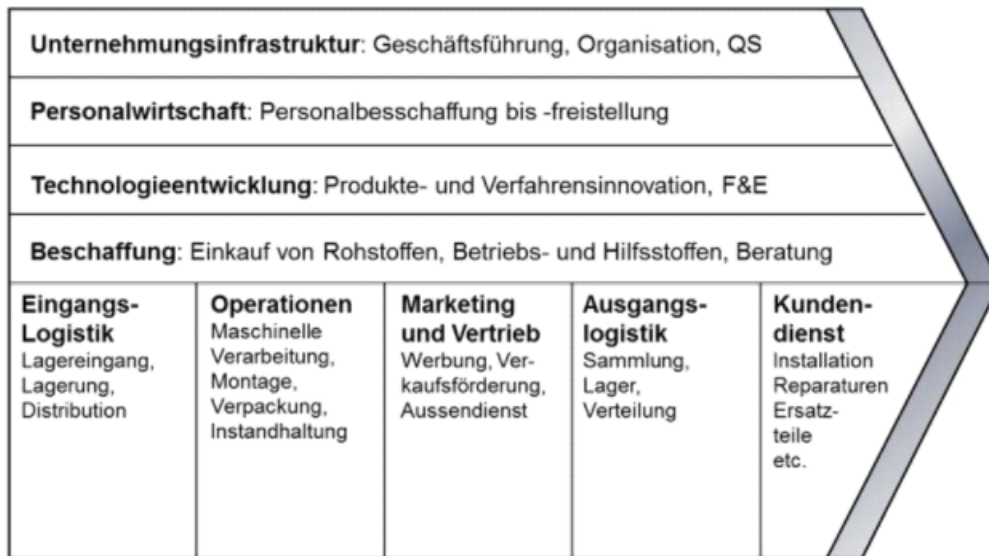
Formenerfordernisse

- Einfache Schriftlichkeit (z.B. Schenkung)
- Qualifizierte Schriftlichkeit (z.B. Gewisse Formulierungen müssen enthalten sein)
- Öffentliche Beurkundung (z.B. Firmengründung mit Notar)
- Eintrag ins öffentliche Register

Beschaffung und Wertschöpfung

13 November 2014 10:48

Grundsätzlich orientieren wir uns am Modell der Wertschöpfungskette von Michael Poter



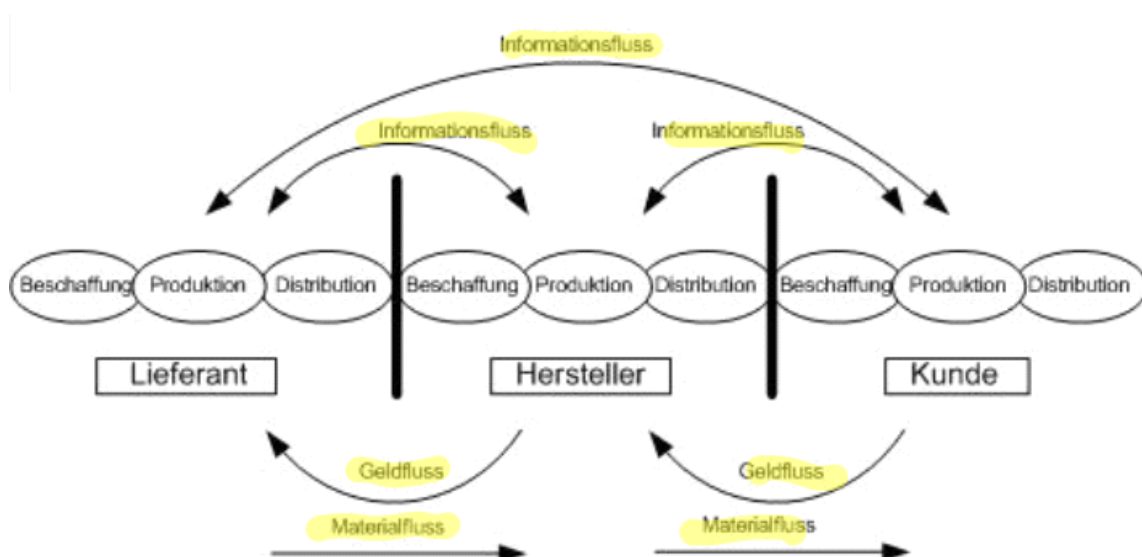
- Die Wertkette setzt sich aus den einzelnen Wertaktivitäten und der Marge zusammen.
- Wertaktivitäten sind Tätigkeiten, die zur Herstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung erbracht werden.
- Die Marge ist der Unterschied zwischen Ertrag (erbringt von Produkt) und dem Aufwand (eingesetzt Ressourcen)
- Teil einer Analyse ist die Prüfung der Aktivitäten der Wertkette auf Strategiekonformität.
- Analyse ist also abhängig von Unternehmensstrategie.

Supply Chain Management

SCM ist kundenorientiert.

SCM trägt zur Wettbewerbsfähigkeit.

Integration und Zusammenarbeit erforderlich.



Austausch von Material, Geld und Information

SCM ist auch globale Produktion. Historisch wird um ein mehrfaches (140%) mehr transportiert.

Umsetzung SCM

Umsetzung/ Koordination erfolgt in 3 Ebenen

Land

Warenflüsse funktionieren dynamisch



Alle Verkehrsträger werden übergeordnet koordiniert

Stadt

Belieferung mit City-Logistikkonzept



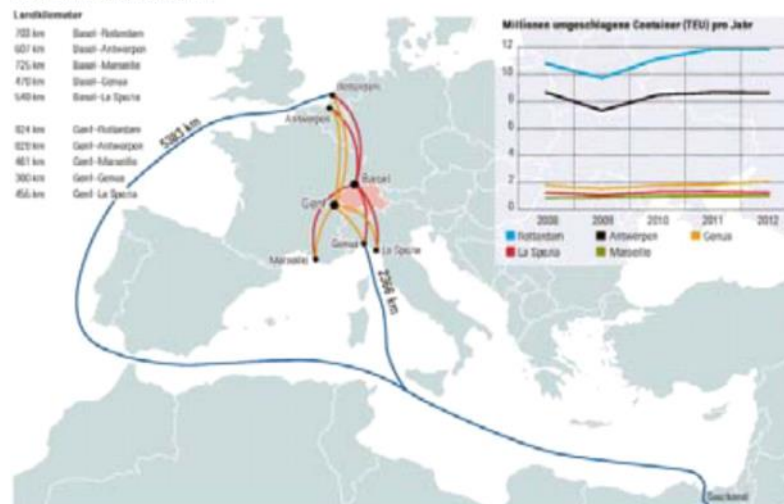
Über Zwischenlager oder Gütertram

Unternehmen

Unternehmerische Vorzüge dominieren

z.B. Migros holt Import via Südhäfen.

Meereshäfen und die Schweiz



Ziele der Beschaffung

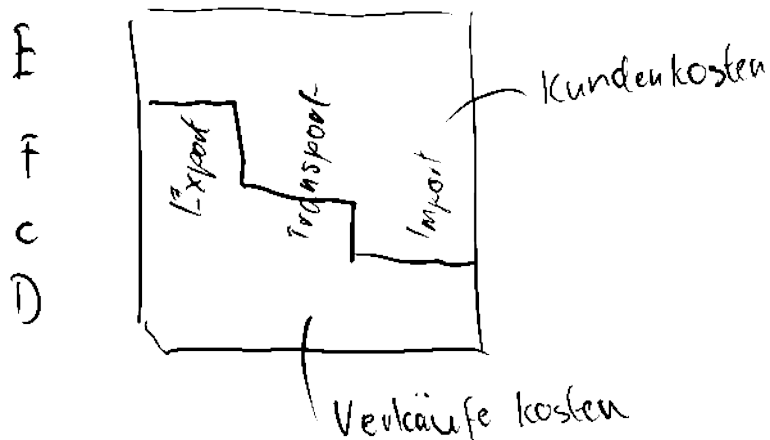
- Sicherheit → hohe Lieferbereitschaft
- Liquidität- und Rentabilität → zu hohe Kapitalbindung vermeiden
- Hohe Flexibilität → schnelle Anpassung und an veränderte Verhältnisse

- Nachhaltige Lieferantenbeziehungen → wenig Lieferantenwechsel

-> Zielkonflikte!

Aufteilung der Beschaffungs-Kosten

Incoterms - Regeln für die Auslegung von Vertragsformeln im Warenverkehr



Korruption in der Beschaffung

Der Einkauf ist besonders anfällig. Bakschische-Mentalität ist besonders stark in dieser Branche.

Risiken:

- Fehlender Wettbewerb
- Partner exklusivität
- Spielraum für Verantwortliche zu gross
- Zwischenhandel ohne Verträge
- Verdeckte Provisionen -> Missbrauch von Vorteilen
- Keine Rollentrennung

Ziele:

- Schutz der Unternehmung
- Schutz der Mitarbeiter
- Schutz Anspruchsgruppen

Massnahmen

- AGB -> Formelle Anforderungen
- Klare Formulierung von Erwartungen

ABC Analyse

13 November 2014 11:54

Beschaffungsarten und Lagerplanung
 Ehrhebliche Wertanteile der Lager, je nach Branche
 Obligationenrecht schreibt Inventur vor

Methode zur Priorisierung der Materialien nach der 80-20 Regel

	Verbrauchs- menge	Verbrauchs- wert	
A-Güter	10 - 20%	70 - 80%	→ Beschaffungsmarketing
B-Güter	20 - 30%	10 - 20%	
C-Güter	60 - 70%	5 - 10%	→ Reservelager

A Güter kleine Menge hoher Wert
 C Güter grosse Menge kleiner Wert

Ableiten von unterschiedlichen Beschaffungsstrategien je nach Produkt-Typ.

C-Güter

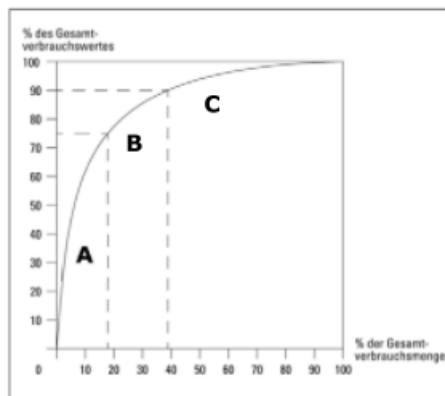
Grobe Schätzungen zum Disponieren, Sicherheitsbestand einplanen, einmal beschaffen zu Beginn der Planperiode

B-Güter

Verbrauchsorientiert disponieren

A-Güter

Programmgesteuert disponieren, → Beschaffungsmarketing ist zentral



Grafische Darstellung einer ABC-Analyse

Beispiel:

Produkt	Preis	Menge	pro Jahr	Anteil
1	16.50	7'300		
2	10.00	25'000		
3	5.00	35'000		
4	1200.00	800		
5	330.00	1'500		
6	1.23	80'000		
7	0.75	111'000		
8	0.30	150'000		
9	6.50	45'600		
10	2500.00	500		
11	4.50	50'000		
12	23.00	17'500		
13	1.75	60'000		
14	50.00	2'300		
15	80.00	5'500		



Anteil	Produkt	kumul.	ABC

kumul. ist dann die Zwischensumme der Anteile (muss korrekt sortiert sein)

Vorteile:

- Klare Übersicht
- Simpler Vergleich

Nachteile:

- Fast zu simple klassifizierung
- Datenherkunft muss hochwertig sein

Materialwirtschaft

13 November 2014 12:32

Ausgleich zwischen Nachfrage und Angebot
 Liefersicherheit
 Distribution und Beschaffung in grossen Massen möglich
 Spekulation

Modelle

Grundsätzlich gibt es zwei Modelle:

	Fixed-Order-Quantity (Q-Modell)	Fixed-Time Period (P-Modell)
Bestellmenge	Menge ist konstant (optimale Bestellmenge)	Menge ist variabel
Bestellzeitpunkt	Beim Erreichen des Meldestandes	Regelmässig, zu einem definierten Zeitpunkt
Bestandspflege	Permanent, bei jeder Warenbewegung	Zum definierten Zeitpunkt Lagerbestand ermitteln
Arbeitsintensität	Hoch, aufgrund der Bestandspflege	Gering
Lagerbestand	Geringer als im P-Modell	Höher als im Q-Modell
Typische Lagerbestände	Teure, kritische und wichtige Artikel (A- und B-Artikel)	Unkritische Artikel (C-Artikel)

Q-Modell: z.B. Benzineinkauf

P-Modell: z.B. Geldautomat

In der Realität aber meist schwierig zuzuordnen -> Reaktion auf Engpässe

Konsignationslager

Abrechnung nach Konsum
 Beschaffung der Differenz
 Präsentation des Lagers direkt im Geschäft

Transportmittel

Bewertungsraster:

	LKW	SCHIFF	FLUGZEUG	EISENBAHN
FLEXIBILITÄT	sehr hoch	mittel	mittel	mittel bis hoch
KOSTEN (pro Tonne)	mittel	gering	hoch	mittel
SCHNELLIGKEIT	mittel bis hoch	gering	sehr hoch	mittel
EIGNUNG FÜR STÜCKZAHL	kleinere bis mittlere	sehr grosse	kleine bis mittlere	mittlere bis grosse
DIREKT BELIEFERUNG	gut geeignet	nur Häfen	nur Flughäfen	mittel bis gering
GENERELLE EIGNUNG	Stückgüter, individuelle Lieferungen	Massengüter, weltweite Langstreckentransporte	Mittel- bis Langstreckentransporte hochwertiger oder eiliger Güter	Rohstoffe und Massengüter mit geringen Anforderungen

Lager Kosten

- Handling- und Lagerkosten: ev teure Infrastrukturen (Hochregallager)
- Bestellkosten: Kosten regelmässiger Nachbestellungen
- Abschreibungen: aufgrund Alter (Computer 2-3% pro Woche)
- Kosten allfälliger Fehlbestände: teure Expresslieferungen
- Verdeckte Fehlerkosten: Lager können Produktionsschwächen kaschieren («Muda»)

Optimierung Materialwirtschaft

x = Menge pro Bestellung

M = Menge pro Jahr

a = Fixkosten pro Bestellung

p = Einstandspreis pro Produkt

q = Zins und Lagerkosten pro Jahr

200 = Fixer Faktor (100% und 2 für halbvolltes Lager)

Optimale Bestellmenge

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

x = Bestellmenge

M = Gesamte Bestellmenge pro Jahr

a = Fixkosten einer Bestellung

p = Einstandspreis

q = Zins- und Lagerkostensatz pro Jahr (in %)

Optimale Losgrösse

$$x_{opt} = \sqrt{\frac{200 \cdot M \cdot (H_{fix} + L_{fix})}{h_{var} \cdot q}}$$

x = Anzahl Einheiten pro Fertigungslos

M = Gesamte Bestellmenge pro Jahr

Hfix = Gesamte fixe Herstellkosten pro Fertigungslos

Lfix = Gesamte fixe Lagerkosten pro Fertigungslos

hvar = Variable Herstellkosten pro Einheit

q = Zins- und Lagerkostensatz pro Jahr (in %)

Beispiel:

Als Assistent der Geschäftsleitung untersuchen sie den Zusammenhang zwischen Beschaffungskosten und Lagerkosten. Ihr Ziel ist, für verschiedene Werkstoffe die günstigste Bestellmenge zu ermitteln. Die Untersuchung führen Sie am Werkstoff Z3042 durch. Die Daten und Annahmen:

- Durchschnittlicher Lagerbestand in Stück = jeweils die halbe Bestellmenge
- Jährliche Beschaffungsmenge = 1'000 Stück
- Bestellfixkosten pro Bestellung = CHF 40.-
- Einstandspreis je Mengeneinheit = CHF 12.50
- Kalkulatorischer Lagerhaltungskostensatz = 16%

Berechnung Lagerkosten



Berechnung Lagerkosten

alternative Bestellmenge in Stück	Anzahl Bestellungen pro Jahr	Durchschnittlicher Lagerbestand in CHF
50	20	312.5
100	10	625
125	8	781.25
200	5	1250
250	4	1562.5
500	2	3125
1000	1	6250
Lagerhaltungskosten	Beschaffungskosten pro Jahr	Summe Lager und Beschaffung
50	800	850
100	400	500
125	320	445
200	200	400
250	160	410
500	80	580
1000	40	1040

Fertigungstypen JIT & JIS

20 November 2014 10:53

Idee: veränderte Betrachtungsweise der Lagerbestände.

Merkmal	Beschreibung
Produktionsprogramm	möglichst kontinuierlich, wenig Exoten
Flächenbedarf	geringer Flächenbedarf am Band, separate Bereitstellungsflächen
Prozess	kurze Rüstzeiten, hohe Verfügbarkeit der Betriebsmittel
Kapazität	flexible Kapazitätsreserven
Qualifikation	prozessbegleitende Qualitätssicherung erforderlich
Dispositionverfahren	JIT und JIS sind zentral plangesteuert; Kanban ist dezentral, verbrauchsgesteuert
Lieferant	Einbindung bloss ausgewählter Lieferanten

Just-in-Time (JIT)

Fertigungssynchrone Produktion mit lagerlosem Materialzufluss

Ziel

- Kurze Durchlaufzeit
- minimaler Bestand in Lager

Effekt

- Lieferant ist in Nähe des Herstellers

Just-in-Sequence

Reihenfolgesynchrone Produktion mit lagerlosem Materialzufluss
Weiterentwicklung von JIT

Ziel

- Zulieferer sorgt nicht nur für rechtzeitige Lieferung, sondern auch für korrekte Reihenfolge (sequence) der Lieferungen

Kanban Prinzip

Teilsystem des JIT-Konzeptes: Konsequentes Hol- oder Zurufprinzip. Der Endverbraucher löst den Materialauftrag aus.

Regeln

- Nur fordern was nötig
- Produktion nicht auf Vorrat

Vorteile

- Reduktion Lagerbestände und Kapitalbindung
- Verbesserung Lieferbereitschaft und Kundenerwartungen

Nachteile

- Nur für grosse Produktionen
- Abhängig von Partner abteilung
- Grosser Aufwand und Vorlauf
- Sehr mechanisch, nicht für kreative "Köpfe"

Fertigungstiefe - Make or Buy

Frage Eigenfertigung versus Fremdbezug.

Integrieren durch Unabhängigkeit

Entscheidend ist die Flexibilität der Lieferanten

Investitionsmotiv -> Konkurrenzvorsprung

Hohe Fertigungstiefe eignet sich, wenn

- Unabhängig
- Kontrolle der Kette
- Abstimmungskosten sparen
- Viel Kapital -> Investition
- Geschäftsmodelle mit hoher Planbarkeit

Tiefe Fertigungstiefe eignet sich, wenn

- Flexible in der Produktion -> Volatile Kundenbedürfnisse
- Billige Produktion
- Vertrautes Netzwerk
- Beschränkung Kernkompetenzen
- Wenig Kapital
- Fehlende Planbarkeit -> schwankende Lieferbestände

„Überträgt man die Produktionstiefe der Bankenbranche auf die Autobranche, würde Daimler-Chrysler eine Rinderzucht betreiben, um das Leder für seine Sitzbezüge zu fertigen.“(zfo, 2005)

-> Industrialisierung im Bankgewerbe -> Desintegration

Netzplantechnik

20 November 2014 11:33

- Logische Zusammenhänge darstellen
- Kritische Pfade und Ressourcenengpässe identifizieren
- Basis für Kontrolle und Terminüberwachung



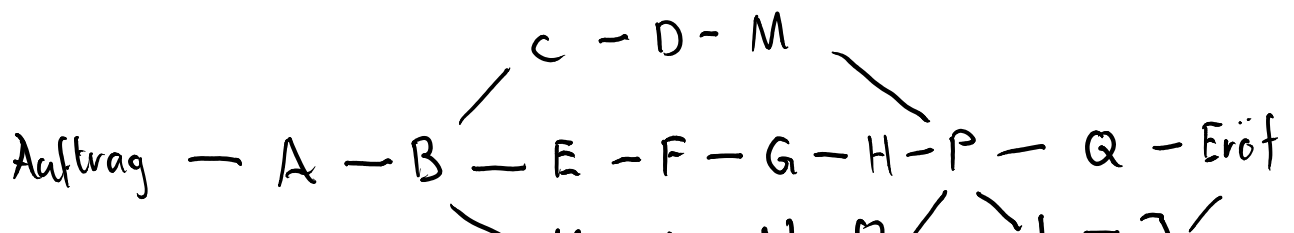
Strukturierung von Aufträgen in einer Tabelle mit Vorgänger- und Nachfolge-Aufträge.

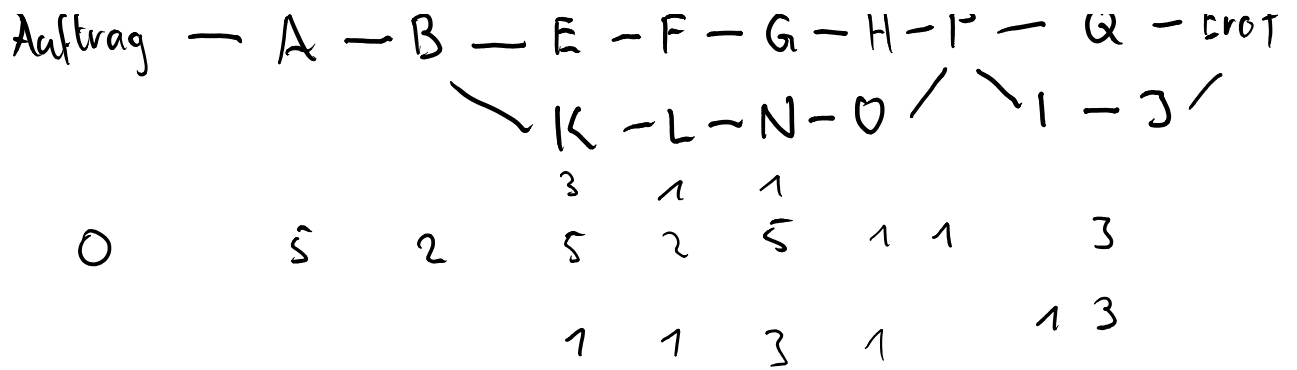
Beispiel:

Nr.	Aktivität	Vorgänger	Nachfolger	Zeit
A	Konzept entwickeln (inkl. Budget)	(Auftrag)	B	5 Tage
B	OK für Konzept vom Chef eingeholt	A	C, E, K	2 Tage
C	Offerten einholen (z.B. für Inserate)	B	D	3 Tage
D	Offerten zusammenstellen	C	M	1 Tag
E	Inserate entwerfen (mit der Zentrale)	B	F	5 Tage
F	Inserate: Gut-zum-Druck einholen	E	G	2 Tage
G	Inserate überarbeiten	F	H	5 Tage
H	Allenfalls erneutes Gut-zum-Druck	G	P	1 Tag
I	Inserate in Auftrag geben	P	J	1 Tag
J	Inserate erscheinen in der Presse	I	(Eröffnung)	3 Tage
K	Alle vorab informieren (reserve-the-day)	B	L	1 Tag
L	Personaleinsatz sicherstellen	K	N	1 Tag
M	Überprüfen, ob Budget eingehalten	D	P	1 Tag
N	Temporäre Mitarbeiter engagieren	L	O	3 Tage
O	Personal instruieren	O	P	1 Tag
P	Alles mit dem Chef besprechen	H, M, O	Q	1 Tag
Q	Zeit für Unvorhergesehenes	P	(Eröffnung)	3 Tage

Folie 21

Visualisiert:





Kritische Pfade rechnen: $5+2+5+2+5+1+1+1+3=25 \rightarrow$ zu lange

-> Anpassung der Aktivitäten

G -> 4

A -> 1

Dann hätten wir 20 Tage

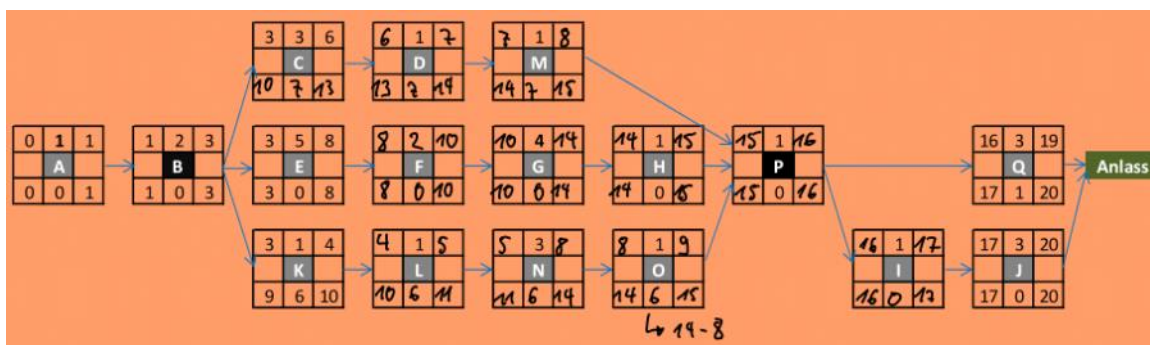
Erweiterte Netzplantechnik

Jede Aktivität wird mit zusätzlichen

FAZ	Zeitbedarf	FEZ
Nr., Aktivität		
SAZ	Puffer	SEZ

FAZ frühester Anfangszeitpunkt
 FEZ frühester Endzeitpunkt
 SEZ spätester Endzeitpunkt
 SAZ spätester Anfangszeitpunkt

Pufferzeiten bei längstem Weg immer Null.



In jeder Aktivität ist jetzt ersichtlich wie viel Puffer man vor einem kritischen Knoten hat. Nicht kritische Aufgaben können delegiert werden.

Vorteile

- Intensive Auseinandersetzung mit Projekt
- Anschauliche, aktualisierbare Darstellung
- Kritische Vorgänge Engpässe erkennbar
- Modulare Sichtweise erlaubt grosse Interaktion

Nachteile

- grafische Darstellung für grössere Projekte, ansonsten (Gantt, etc.)
- Steigende Detaillierung -> Kontroll- und Revisionsaufwand
- Statisch und industriell (Scrum in IT besser)

Kapazität

20 November 2014 12:20

- Die Kapazität das Leistungsvermögen für die Produktion (lat. capacitas = Fassungsvermögen), was immer die Unternehmung produziert



- Maximalkapazität: Kurzfristige Höchstleistungsfähigkeit, i.d.R. suboptimal
- Minimalkapazität: Darf nicht unterschritten werden
- Optimalkapazität: Je nach Kriterium ideale Auslastung (z.B. minimale Kosten pro Leistungseinheit)

Beschäftigungsgrad

Ist das Ausmass der Kapazitätsnutzung

$$\text{Stufe Unternehmung: Beschäftigungsgrad} = \frac{\text{Ist-Produktion}}{\text{Kann-Produktion}} * 100$$

- Überbeschäftigung
- Unterbeschäftigung

Kapazität und Beschäftigungsgrad - Verhalten in einer Konjunktur

1. Aufschwung Kapazität steigt; Beschäftigungsgrad steigt
2. Hochkonjunktur Kapazität steigt; Beschäftigungsgrad steigt
3. Rezession (keine Krise, leichte Delle) Kapazität konstant; Beschäftigungsgrad nimmt ab
4. Depression Kapazität abbau; Beschäftigungsgrad stabilisiert

Zeitlicher Verlauf von Konjunktur

Produktionfortschritt (Innovation) - 1% Steigung

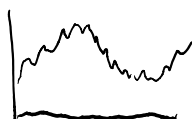


Konjunktur - Schwankt in Wellen im 3 Jahre Rythmus



Kredityklus - Grosse Wellenbewegung im 20 Jahre Rythmus (Ölkrise, Internetboom, Finanzkrise)

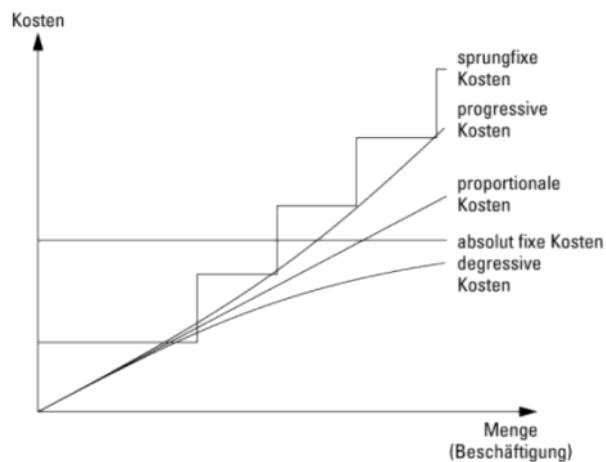
Alles zusammen:



Kostenfunktionen

20 November 2014 12:31

Beispiel: Unternehmen erhöht Beschäftigung



Variable Kosten: reagieren unmittelbar

- Löhne
- Rohstoff
- Treibstoff

Fixe Kosten: reagieren träge oder nicht

- Bestehende Versicherungen
- Mietvertrag
- Kapitalkosten

Entscheidend ob Kosten variabel oder fix sind, ist abhängig ob die Sichtweise kurzfristig (fix) oder langfristig (variabel) ist.

Weitere Begriffe

Kostenremanenz: Bei rückläufiger Beschäftigung sinken die Gesamtkosten nur verzögert. Gründe:

- Abfindungskosten
- Verträge laufen noch eine Weile weiter
- Bewusstes Halten von Personal (System der Kurzarbeit unterstützt dies)
- Zahlreiche weitere Verzögerungen

Gesamtkosten $K = \text{Fixkosten } K_{\text{fix}} + \text{variable Kosten } K_{\text{var}}$

Durchschnittskosten = Stückbetrachtung $k = K/x$

Grenzkosten = $\Delta K / \Delta x$

Opportunitätskosten = entgangener Nutzen durch Verzicht

Grenzkosten ist die Ableitung der Gesamtkosten. Grenzkosten sind die variablen Kosten

Visualisiert:

Kostenfunktionen

Begriffe (siehe KT S. 167)

E → E'
 K → K' k
 K_{var} → k_{var}
 K_{fix} → k_{fix}

P₁ Betriebsminimum

P₂ Betriebsmaximum

P₃ Gewinnschwelle

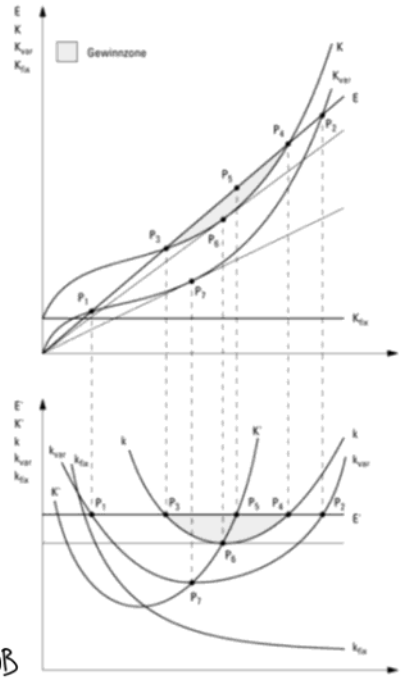
P₄ Gewinngrenze

P₅ Gewinnmaximum

P₆ Betriebsoptimum

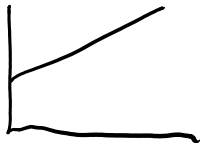
P₇ Preisuntergrenze

Folie 39 Deckungsbeitrag = E - K_{var} = DB



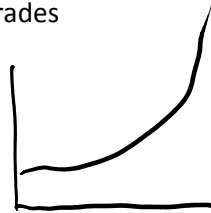
Formeln

1. Grades



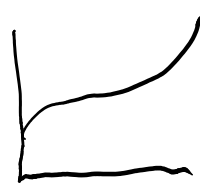
$$K = ax + b$$

2. Grades



$$K = ax^2 + bx + c$$

3. Grades



$$K = ax^3 + bx^2 + cx + d$$

Personalwesen (HR)

27 November 2014 10:56

HR = Human Resource

Ist ein Unterstützungsprozess

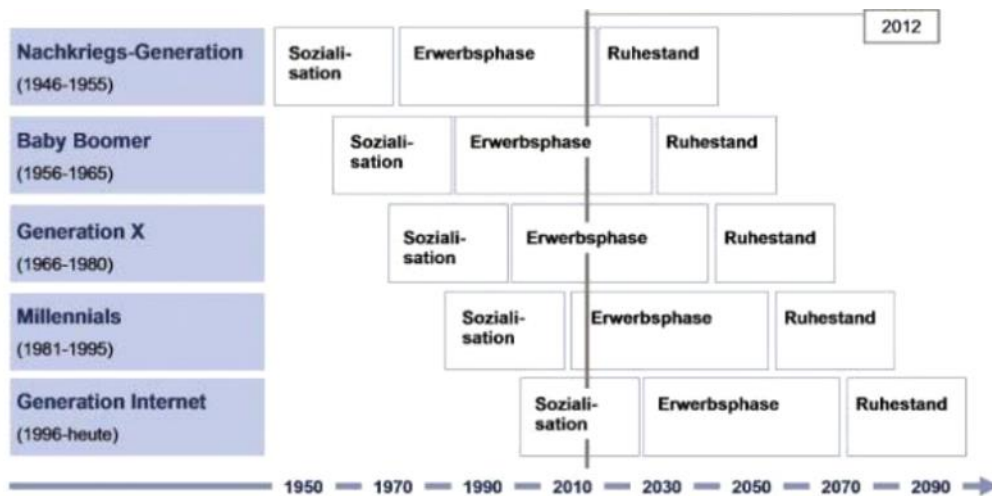
Ziel: Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter verbessern, damit sie eine optimale Arbeitsleistung erzielen.

Nebenziele: Arbeitszufriedenheit, sicherer Arbeitsplatz, Mitarbeiterförderung, Anerkennung, Schutz der Gesundheit (Arbeitnehmer)

Funktion ändert laufend:

- Zeitgeist und Kultur
- Angebot und Nachfrage Arbeitskraft
- Globalisierung
- Konsequenz: HR muss sich anpassen

Verschiedene Generationen führen im Betrieb zu Konflikten

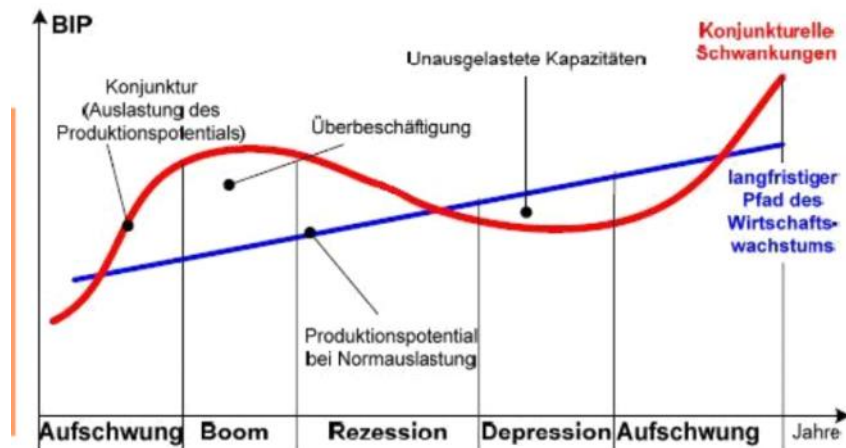


Alle Generationen sind speziell geprägt.

Wichtige Instrumente:

- Verträge
- Stellenbeschreibung
- Salär-Systeme
- Zeiterfassung
- Ferienplanung
- etc.

Die Wichtigkeit der Personalfunktion ist konjunkturabhängig



Aber auch von der Unternehmensstruktur und Grösse.

Mensch als Maschine - Wandel Personalwesen

Scientific Management - 1910

- Die eigenen Ziele werden meist untergestellt.
- Akkordarbeit als Erfindung von Frederick Winslow Taylor.
- Planung und Ausführung wird stark getrennt
- Organisation als Maschine
- Gepägt von pessimistischen Maximen
 - Mensch ist faul
 - Arbeiten müssen präzise angeleitet werden
 - Motivation durch Akkordlohn

Human Relations - 1930

- Ein Gegenkonstrukt
- Beachtet soziale Bedürfnisse und gruppensdynamische Prozesse
- Sinnentleerter Arbeit kompensiert durch soziale Beziehung
- Fokus ist der Mensch
- Unternehmen als soziales System

HRM - Complex Man - 1950

- Beachtet selbstverwirklichung siehe Maslow Pyramide
- Konsensbereitschaft und Vorbildfunktion
- Selbstmotive mündige Mitarbeiter
- Der Mensch ist vielschichtig und situativ





Bedürfnispyramide nach Abraham Harold Maslow (1908 - 1970)

Selbstverwirklichung

Ich

Soziale

Sicherheit

Grund

Heute - 2010

Familienförderung

Work-Life-Balance

Ageing Workforce

Personalbeschaffung

27 November 2014 11:32

Bedarf leitet sich aus Unternehmensaufgabe ab.

Lässt sich in 4 Dimensionen unterteilen

Quantitativ - Wie viele?

Qualitativ - Welche Qualifikationen?

Zeitlich - Periode?

Örtlich - Einsatzort?

Quantitativer Bedarf

Abhängig von Beschäftigungswachstum oder Schrumpfung.

Interessant dabei ist die Fluktuation des Unternehmens.

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{\text{Anzahl Austritte}}{\text{Ø Anzahl Beschäftigte}} \times 100$$

Aber auch abhängig von:

Erreichen Altersgrenz

Personalabbau

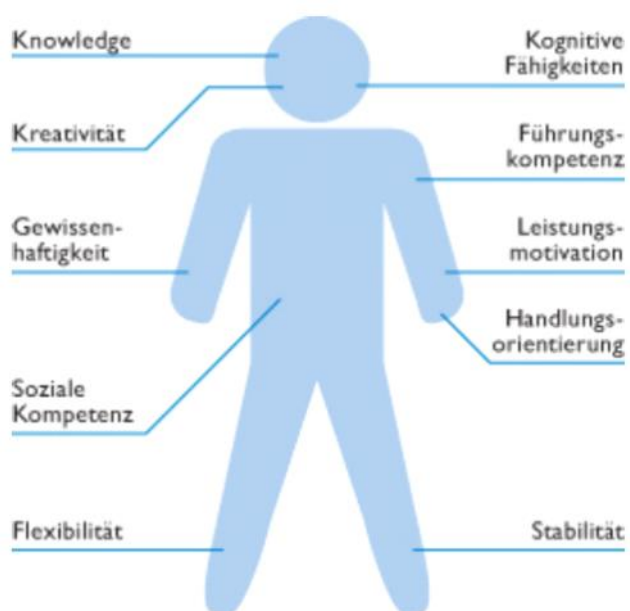
Ausbau Verkehrsnetz -> erschliessung neuer Arbeitgeber

Mobilität ergibt neue Impulse

Abbau von Personal durch natürliche Fluktuation

Qualitativer Bedarf

Definiton mittels Anforderungsprofil.



Umfasst

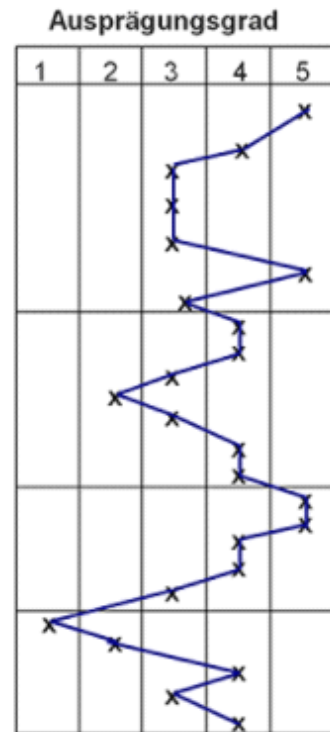
- Arbeitsanforderungen
- Arbeitsbedingungen
- Leistungsstandard

Bei Kriterien für neues Personal gilt: Attitude before Skills

Beispiel:

Beispiel: Stellv. FM-Manager einer großen Klinik

Kompetenzbereich	Einzelelemente
1. Fachkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ingenieurstudium (Architektur/Bauingenieurwesen) ■ 3 Jahre Erfahrung im Projektmanagement ■ Erfahrung aus Krankenhaus ■ Kenntnisse einschlägiger Richtlinien/Verordnungen und Vorschriften ■ Kenntnisse der Material- und Gewerkepreise ■ Kenntnisse im Kostenmanagement ■ Erfahrung mit Genehmigungsbehörden
2. Führungs-/Management-Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analysefähigkeit ■ Problemstrukturierung ■ Delegationsfähigkeit ■ Risikobereitschaft ■ Personalauswahl (Prozess) ■ Entscheidungsstärke ■ Kenntnis von Inst.-Strategien
3. Persönliche Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Problemlöser ■ Pragmatischer Macher ■ Dienstleistungs-Orientierung ■ Durchsetzungsvermögen ■ Konfliktfähigkeit
4. Soziale Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufbau Netzwerk zu Lieferanten ■ Präsentationsfähigkeit ■ Verhandlungsgeschick (intern/extern) ■ Führung von MA-Gesprächen ■ Kundenreklamationen



Mittel zur Beschaffung

- Inserate
- Soziale Netzwerke
- Börsen
- Persönliche Kontakte
- Stellenvermittlung
- Interner Arbeitsmarkt

Personaleinsatz

27 November 2014 12:21

Zuordnung Aufgaben an Mitarbeiter.
Organisation aufbauen.

Stelle

Kleinste Organisationseinheit

Typen

- Linienstellen -> Management mit Verantwortung
- Ausführungsstellen -> Produktion, Dienstleistung
- Hilfsstellen -> Stäbe, Assistenz, interne Dienstleister

Linienstellen

Besteht in einer Hierarchie aus

- Thinkers
- Make shure
- Doers

Stabstellen

Spezialisiert in der Hilfe der Dführung

Unterstützen beim Entscheiden

Fachliche Beratung

Konflikte

- Informelle Macht ohne formelle Verantwortung
- Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild
- Langfristig unmotivierend

Hilfsstellen

Assistenten

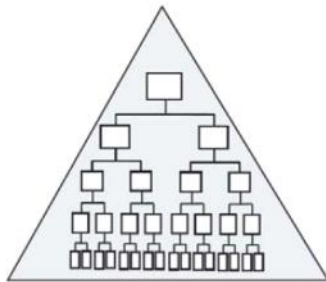
- Generalisierte Leitungs-Hilfsstellen
- Keine Weisungsbefugnisse
- Unterstützt eine Leitungsstelle

Dienstleistungstellen

- Unterstützt mehrere Leitungsstellen

Leitungsspane und Leitungstiefe

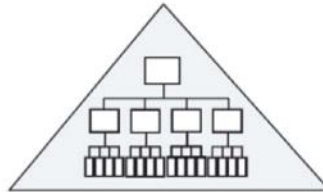
Geringe Leitungsspanne
(Leitungsspanne = 2)



Leitungstiefe = 4
(insgesamt 31 Stellen)

➔ **steile Konfiguration**

Große Leitungsspanne
(Leitungsspanne = 4)



Leitungstiefe = 2
(insgesamt 21 Stellen)

➔ **flache Konfiguration**

Prozessstrukturen sind meist nicht Transparent

Formale Aspekte

Rationale, beobachtbare Ebene

- Planung
- Organigramm
- Stellenbeschreibung
- Richtlinien
- usw.

Was Manager sehen und ansprechen

Affektive, verdeckte Ebene

- Machtverteilung
- persönliche Beziehungen
- Werte
- Einstellungen
- Bedürfnisse
- Erwartungen
- Motivation
- usw.

Was Manager oft nicht sehen, und nicht aussprechen

Informale Aspekte

Zusammenfassung Personaleinsatz

- Jede Unternehmung ist ein System von verbindlichen, ordnenden Regeln
- Organisation ordnet Tätigkeiten (Aufgaben) an Personen (Stellen) zu

Grenzen

- Negative Begleiterscheinungen der Arbeitsteilung: Monotonie, Entfremdung, Sackgassen, Anfälligkeit
- Informelle Mechanismen, Widerstände gegen Veränderungen

Methoden

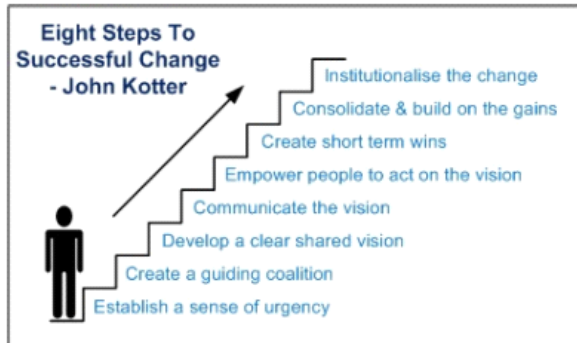
- um negative Effekte der Arbeitsteilung zu mindern
 - Job enlargement (Aufgabenerweiterung)
 - Job enrichment (Aufgabenbereicherung)
 - Job rotation (Arbeitsplatzwechsel)
 - Teilautonome Arbeitsgruppen
- um informelle Prozesse zu beeinflussen: Change Management

Motivation

27 November 2014 12:42

Führen bedeutet auch motivieren, liegt also in der Verantwortung der Linie.

Fehle Motivation hat oftmals eine Anpassung der Organisation zur Folge, dabei hilft das folgende Modell:



1. Bewusstsein schaffen
2. Führungsteam
3. Gemeinsame Vision
4. Vision kommunizieren (verkaufen)
5. Leute ermächtigen
6. Schnelle Erfolge suchen
7. Nicht aufgeben!
8. Verankern

Nicht-moneäre Anreize

- Führungsstil
- Betriebsklima
- Arbeitsinhalt
- Image der Unternehmung
- Teamarbeit
- Grad der Autonomie
- Wahrnehmung von Erfolgen
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Ausbildungsmöglichkeiten
- Mitspracherecht

Mitarbeitergespräche

Ziele

- Vertrauen
- Ehrlichkeit
- Fairness

Fehler

- Zeitdruck
- Überheblichkeit
- Kenntniss
- Schlecht formulierte Kritik
- Kein Mitspracherecht

Empfohlen

- Lauf Informationen zum Mitarbeiter erfassen
- Dialog statt Monolog
- Genug Zeit einplanen und entsprechend Vorbereiten
- Tool zur Abhandlung dieses Prozesses -> zwingt beide Seiten zur Vorbereitung

Honorierung

Anreize können sich laufend ändern und sind sehr individuell und kulturspezifisch.

Lohnpolitik

04 December 2014 10:47

Eine angemessene Honorierung erfolgt nach verschiedenen Kriterien:

- Anforderungen/ Verantwortung
- Leistung
- Verhalten gegenüber Kollegen
- Sozial im Sinne des Unternehmens
- Marktgerecht
- Unternehmenserfolg

Arbeitsplatzbewertung

Art des Bewertungs- vorganges	summarisch	analytisch
Art der Quantifizierung		
Reihung	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren
Stufung	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlverfahren

Erstellung einer Rangreihe and Vergleich von Stellenbeschreibung nach Schwierigkeits- und Anforderungsgrad

Rangfolgeverfahren

Pauschale Rangordnung aufgrund Anforderung und Schwierigkeit

Rangreihenverfahren

Reihung für jede einzelne Anforderungsart

- Stelle zerlegen
- Rangliste pro Merkmal

Lohngruppenverfahren

Kategorisierung in Lohnklassen

Ist eine weitverbreitete Praxis

Wird meistens ergänzt durch Richtbeispiele

Stufenwertzahlen

Matrix aus Anforderungen, deren relativen Gewicht und Arbeitsbewertung

Leichte Handhabung und verständlich.

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

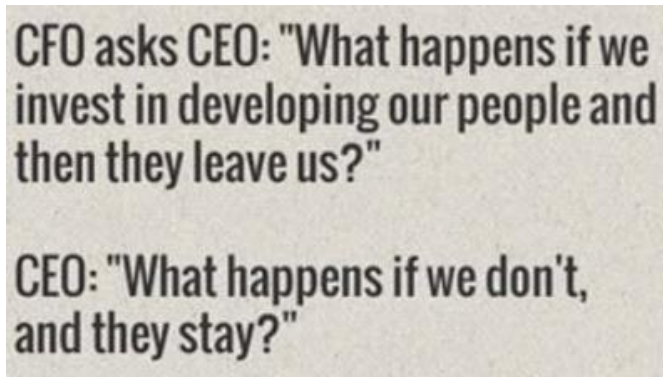
¹ Mögliche Bewertungsstufen sind zum Beispiel bei

- Ausbildung: 1 = gering, 2 = mittel, 3 = gut, 4 = sehr gut;
- Verantwortung: 0,5 = gering, 2 = mittel, 4 = gross;
- Körperliche Belastung: 1 = leicht, 2 = mittel, 3 = mittel/schwer, 4 = schwer, 5 = äusserst schwer.

Personalentwicklung

04 December 2014 11:48

Ziel: Fähigkeiten fördern und entwickeln, um künftige Aufgaben zu bewältigen.



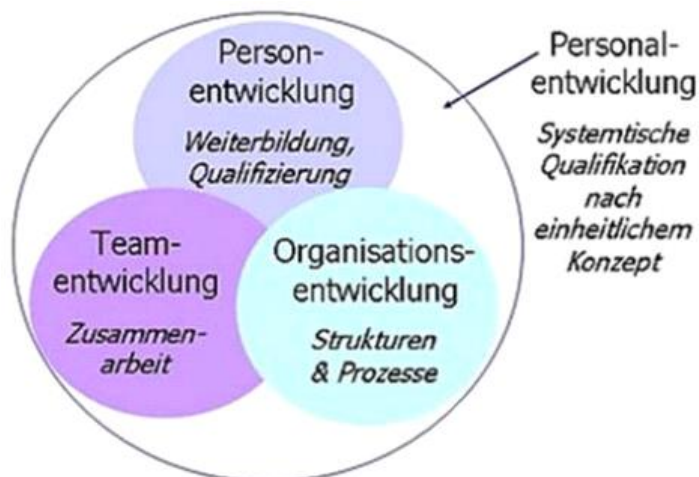
Mittel: Gezielte Gestaltung von Lern- und Veränderungsprozessen

Massnahmen:

- Aus- und Weiterbildung
- E-Learning
- Mentoring
- Coaching -> Setzt an bei defiziten
- Sabbatical -> Auszeit

Zukunft der Personalentwicklung

- Bedeutung z.T. abnehmend
- Konjunkturabhängig
- Personalrotation als Alternative



Freistellung (Entlassung)

04 December 2014 12:01



Ausnutzung natürlicher Personalabgänge -> Fluktuation

Förderung des freiwilligen Ausscheidens:

Lohn kürzen

Tiefer positionieren

Outplacement -> z.B. Sagen, dass man keine Verwendung hat

Massenentlassung

Kündigungen, die der Arbeitgeber aus Gründen ausspricht, die in keinem Zusammenhang mit der Person des Arbeitnehmers stehen, von denen betroffen sind:

- **mindestens 10 in Betrieben**, die in der Regel mehr als **20, aber** weniger als **100 Arbeitnehmer** beschäftigen;
- mindestens **10% in Betrieben**, die in der Regel mindestens **100 und weniger als 300** Arbeitnehmer beschäftigen;
- mindestens **30 in Betrieben**, die in der Regel mindestens 300 Arbeitnehmer beschäftigen.

Bestimmungen in **OR 335d-335g sowie OR 336 und 336a**

Kommunale Meldepflichten

Die Vorschriften gelten auch für befristete Arbeitsverhältnisse, wenn diese vor Ablauf der vereinbarten Dauer aufgelöst werden

Begriffe

Outplacement: Eine entlassene oder zu entlassende Person wird in einem strukturierten Programm von Beratern auf dem Weg zu einer neuen Stelle oder in die Selbständigkeit begleitet

Bestplacement: Ein Mitarbeiter wird so versetzt, dass Potential, Leistung und Zufriedenheit besser ausgeschöpft sind

Einfacher Salto: Branchenwechsel oder Funktionswechsel

Doppelter Salto: Branchenwechsel und Funktionswechsel

Outplacement

- | | | |
|--|---|-------------|
| 1. Standortbestimmung (Wer bin ich? ev. Gesundheitscheck) | } | Analysieren |
| 2. Ziele & Vision festlegen (Was will ich? ev. Mentaltraining) | | |
| 3. Stellensuche vorbereiten (Präsentation; ev. Interviewtechnik) | } | Fokussieren |
| 4. Marketingstrategie (Wie gehe ich vor?; Netzwerk ausbauen) | | |
| 5. Suchen (Wege zum Ziel; persönlicher Verkauf) | } | Realisieren |
| 6. Abschluss / Neubeginn (Entscheidung; Kommunikation) | | |

Form

Form der Kündigung

- *Ordentlich*: Begründung, Freistellung
- Ausserordentlich *fristlos* – aus wichtigen Gründen (durch AG: Straftaten, Unanständigkeit, beharrliche Arbeitsverweigerung, Unpünktlichkeit trotz Verwarnung o.ä.; durch AN: Belästigung, Gefährdung der Sicherheit, Sittenwidrigkeit, Schicksalsschlag usw.)

Was tun als Arbeitnehmer?

- *Falls ordentlich*: Nehmen Sie es zur Kenntnis und freuen Sie sich auf die Neuorientierung. Verlangen Sie eine Begründung
- Falls freigestellt: Bieten Sie allenfalls Ihre Arbeitskraft (schriftlich) weiter an, und verlangen Sie eine Bestätigung der Freistellung
- *Falls fristlos*: Verlangen Sie eine schriftliche Begründung. Falls sie sie als ungerechtfertigt empfinden: Protestieren Sie schriftlich („Ich bin nicht einverstanden“) und suchen Sie juristische Unterstützung
- Bleiben Sie sachlich