

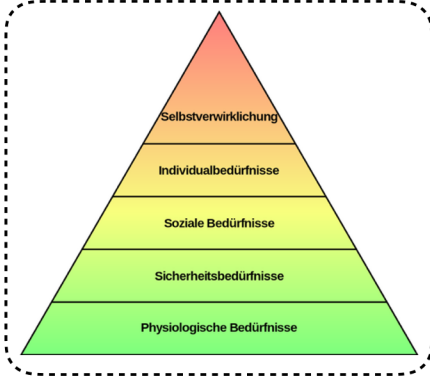
1 - Kapitel 1 - Grundlagen des BWL

- **BWL** konzentriert sich auf Unternehmen; "Lehre des Betriebs"

↳ Ableitung von Gesetzmäßigkeiten für **effektives Management** und **Zielerreichung**

- **Unternehmen**: besser organisierte interne Struktur; leistungstärker

- Die Maslow'sche Bedürfnispyramide:



- Unterscheidung **Individual- und Kollektivbedürfnisse**

- Güter als Mittel der **Bedürfnisbefriedigung**

- **Produktionsgüter**: z.B. Drucker, Baumaschinen
- **Materielle Güter**: z.B. Teller
- **Immaterielle Güter**: z.B. Massage
- **Private Güter**
- **Öffentliche Güter**: z.B. Züge
- **Konsumgüter**: z.B. Essen

- **Träger der Wirtschaft**: Privathaushalte, Öffentliche Institutionen, Unternehmen, Non-Profit Organisationen

- **Unternehmen Eigenschaften**: Gewinnmaximierung, Autonomieprinzip, Privateigentum

- **Einteilung** in: • Standort • Branche • Rechtsform • Unternehmensgröße

- **Standort**: • lokal • regional • national • international

- **Bestimmungsfaktoren**: • Produktionsfaktoren • Infrastrukturfaktoren • Nachfrage vor Ort • pol., wirt., soz. Faktoren

- **Branche/Rechtsform**: • Sachleistungen / • Dienstleistungen

- Primärsektor • Sekundärsektor • Tertiärsektor

- Einzelunternehmen • Personengesellschaften • Kapitalgesellschaften

- **Größe/räumliche Struktur**: • Bilanzwerte • Arbeitnehmerzahl • Umsatz • Börsenkapitalisierung

- lokal • regional • national • multinational • global • international

- **Prinzipien BWL**: • Minimalprinzip • Maximalprinzip • Optimumsprinzip • Umweltschonungsprinzip

- Humanitätsprinzip

2 Kapitel 2 Business Modelling und Start-up Management part 1

- **Entrepreneurship**: Prozess der Entwicklung und Umsetzung unternehmerischer Ideen im Markt

- **Unternehmensgründung**: • Geschäftsidee • qualifiziertes Gründerteam • Kapital

- ↳ Idee wird zu Geschäftsidee, wenn sie das Potenzial hat einen wirtschaftlichen Mehrwert zu generieren

- relevanter Kundennutzen
- ausreichend großer Markt
- ausreichend hoher Innovationsgrad
- technisch und ökonomisch realisierbar

- **Design-Thinking-Methodik**: • Konzentrieren auf Bedürfnisse der Kunden • Fehler akzeptieren und verbessern

- Prototypen • Kreativität

- **Macrozyklus**

1. **Design Space Exploration** → mögliche Nutzer identifizieren

2. **Critical Function Prototype** → Kunden zeigen, wie das Produkt funktionieren soll; möglichst viel Feedback erhalten

3. **Dark Horse Prototype** → kontroverser Prototyp; unkonventionelle Lösungsansätze finden

4. **Funny-Prototype** → Erfolgsversprechendste Ansätze kombinieren und schlechte entfernen

5. **Functional-Prototype** → Anforderungen final definieren

6. **X-is-finished-Prototype** → vollständige Entwicklung einer Funktion

7. **Final-Prototype** → finaler Prototyp; Ausgangspunkt für weitere Entwicklungen

- Mikrozyklus

1. Problem (Re) Definition → Problem ~~ergebnissen~~ definieren
2. Need Finding und Synthese → Bedürfnisse identifizieren
3. Ideengenerierung → Ideen mit Hilfe der erfassten Bedürfnisse generieren
4. Prototyping und Storytelling → Konkretisieren der Idee mit Hilfe von Prototypen
5. Testen → Testen & Bewerten der Prototypen; verbessern

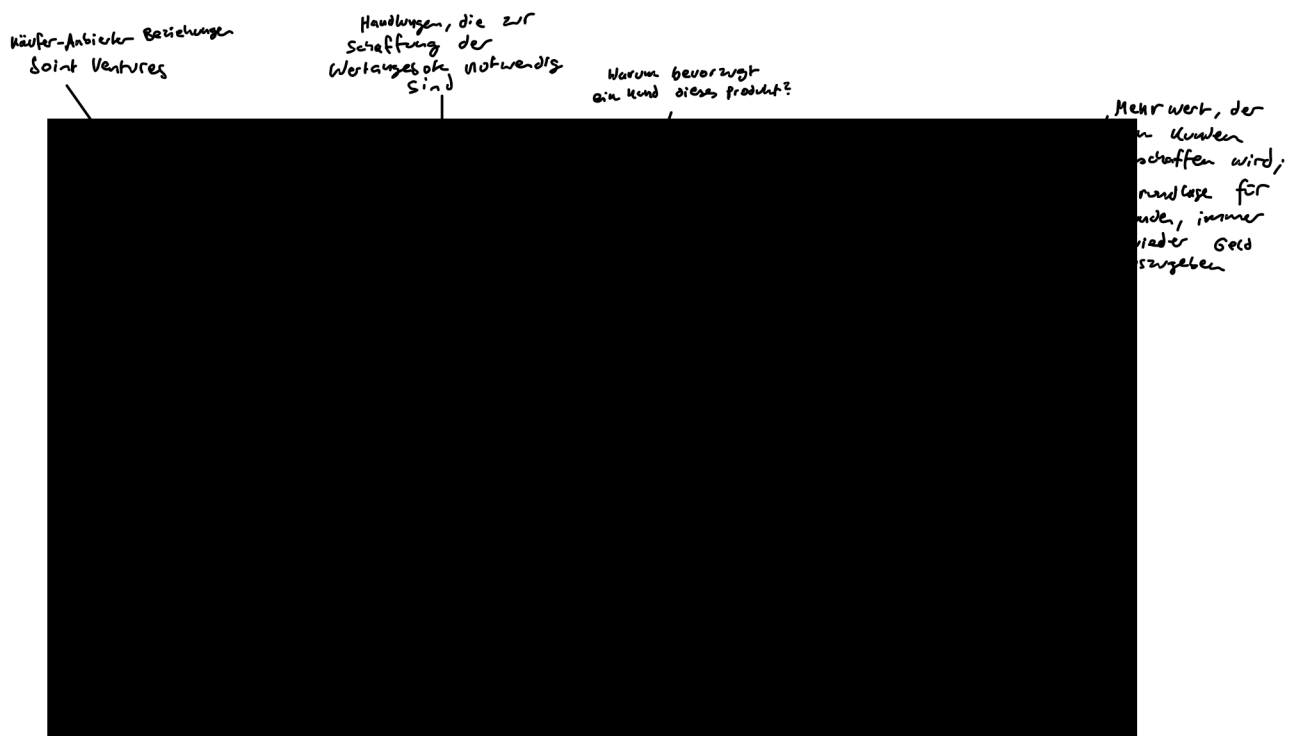
Vorteile dieser Methode

- Innovation
- Kundenorientierung
- Risikoreduktion

#3 Kapitel 2 Business Modelling und Start-up Management part 2

Business Model Canvas

- Bauplan für Geschäftsmodell; hilft bei Entwicklung und Veranschaulichung von Geschäftsmodellen



Erfolgsfaktoren bei Start-ups

1. Timing
2. Gründerteam
3. Geschäftsidee
4. Geschäftsmodell
5. Finanzierung

Pitch Deck

- Präsentation
- wenige, wichtige Informationen
- für dynamische Branchen geeignet
- Produktvideo

Businessplan

- Fließtext
- 15-20 Seiten
- Tabellen, Grafiken, Bilder
- sehr detailliert
- in Branchen wo es um Umsetzungsqualität geht präferiert
- geht auf Chancen & Risiken ein
- Anhang

Entrepreneurial Finance

- ohne externe Hilfe
- effizienter Einsatz von Mitteln
- möglichst schnell auf dem Markt
- Crowdfunding
- Business Angels
- Venture Capital

Lean Start-up

- "Fail Fast" - "continually learn"
- Kunden sollen Feedback für Prototypen liefern
- Produkte kontinuierlich verbessern
- Entwicklungsgeschwindigkeit erhöhen und Ressourcen sparen

#4 Kapitel 3 Strategisches Management Part 1

- Planung, Entwicklung und Umsetzung von Unternehmenszielen
- Produktivitätssteigerung
- Ressourcennutzung minimieren, Produktmenge maximieren
- **Grundelemente Strategie**
 - Zweck → Wozu existiert Unternehmen?
 - Vision → Was will Unternehmen erreichen?
 - Ziel → Was soll langfristig erreicht werden?
 - Mission → Werte und Prinzipien

Strategie entwickeln, S-P Modell

- Plan → geplante Strategie
- Pattern → Formalisierung des Plans
- Play → List (schafft Wettbewerbsvorteil)
- Position → Positionierung auf Markt
- Perspective → Grundlage für neue Strategien
- geplanter Strategieansatz: im Voraus
- emergenter Strategieansatz: tägliche Entscheidungen
 - aktuelle Einflüsse

Marktorientierter Ansatz (Outside-In)

- Analyse der Umwelt
- Formulierung innere Ziele und Maßnahmen

1) 5-Kräfte-Modell

- Konkurrenten
- Substitute
- Kunden
- Lieferanten
- Rivalität

2) Strategie-Mapping

- Einordnung von Konkurrenten einer Branche

3) Generische Grundstrategie

- günstigere Produkte mit gleicher Qualität
- Differenzierung
- Fokussierung (Nische)

4) Wertschöpfungskette

primäre Aktivitäten:

- Logistik - Produktion - Sales - Service

sekundäre Aktivitäten:

- Infrastruktur - HRM - Forschung - Einkauf

Ressourcenorientierter Ansatz (Inside-Out)

- Identifizieren interne Ressourcen / Kompetenzen
- Entwicklung und Kombination der Kompetenzen
- physische Ressourcen
- finanzielle Ressourcen
- Humanressourcen
- intellektuelles Kapital

1) Identifikation

- VRIN-Kriterien

- Value → Ressource besser als Konkurrenz
- Rarity → Ressource nur knapp verfügbar
- Inimitability → für Konkurrenz schwer imitierbar
- Non-substitutable → keine Alternative die ähnlich ist

2) Entwicklung und Kombination

- strategischer Vermögenswert → nachhaltiger Wettbewerbsvorteil
- Unternehmenswerte → Angebote mit Mehrwert für Kunden

#5 Kapitel 3 Strategisches Management Part 2

Strategien

- Produktentwicklung → neues Produkt am Markt anbieten
- Marktdurchdringung
- Marktentwicklung
- Diversifikation

Standardisierungsebenen Marktdimension

- ähnliche Bedürfnisse der Verbraucher
- globales Angebot der Lieferanten
- globale Marketingkampagnen

Grundstrategien nach Ansoff

Globale strat. → Nationale → Multinationale → Transnational

#6 Kapitel 4 Marketing Part 1

- Marketing: Kommunikation des Unternehmens mit seiner Umwelt
- 1. Bedürfnisse der Konsumenten identifizieren und verstehen
- 2. Wünsche der Konsumenten identifizieren und verstehen
- 3. Kauf: Angebot wird erschaffen
- 4. Befriedigung: Kundenerwartungen erfüllt
- 5. Zufriedenheit: regelmäßige Kunden
- 6. Profit

Strategischer Ansatz

- Verknüpfung Unternehmensstrategie mit Marketingplan
- Marktforschung
- Ökonometrische Modelle

Marktforschungsansatz

- Angebot und Nachfrage
- Kundenbeziehungen: B2C; B2B
- Verbraucherverhalten

Internationaler Ansatz

- unterschiedliche Marketingstrategien in verschiedenen Ländern

Marketing-Mix-Ansatz

- Product: neue Produkte, Innovation
- Promotion: Werbung, Vertrieb, Sponsoring
- Place: point of Sale, Verkaufsmöglichkeit wie Internet oder TV
- Price

Sektorale Ansatz

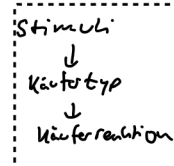
- Fokus einzelner Sektor:
Luxusartikelmarketing, Pharmamarketing

Käuferverhalten

- Verbraucher hat Bedürfnis/Wunsch
- Verbraucher sucht Informationen
- Verbraucher wiegt Alternativen ab
- Verbraucher entscheidet sich für ein Produkt
- Wenn der Kunde zufrieden ist, Wahrscheinlichkeit, dass er nochmal kauft

Faktoren

- Kulturelle Faktoren
- soziologische Faktoren
- persönliche Faktoren
- psychologische Faktoren



Marketingplan

1. SWOT-Analyse
2. Festlegung Marketingziele
3. Planung Marketingstrategie
: (relevant?)

#7 Kapitel 4 Marketing Part 2

- Product: - Grundeigenschaften: Grundvoraussetzung für Kauf
- Generische Produktebene: Marke, Qualität etc.
- Gesamtprodukt: Installation, Garantie etc.

1. Einführungsphase: bereits Werbung → Imageaufbau
2. Wachstumsphase: starkes Wachstum → Konkurrenz wird aufmerksam
3. Reife-/Sättigungsphase: Gewinn am höchsten
4. Abwärtsphase: Markt schrumpft

- Price: Welchen Preis sind Kunden bereit zu zahlen

- elastischer Preis: Preis sinkt → Nachfrage steigt
- inelastischer Preis: Preis sinkt/steigt → Nachfrage bleibt gleich (z.B. Wasser)

- Place

- Direkte Distribution
- Indirekte Distribution

- Promotion

#8 Kapitel 5 Sales Part 1

Elemente:

- Vertriebspolitik
- Käuferkategorien
- Verkäufertypen

Place

- Ladenverkauf
- Direktverkauf
- Versandhandel
- Ambulanter Verkauf: günstigster Ort/Zeit

Salesteam

- Verkäufer (Außendienst)
- Kundendienst
- After-Sales-Service

Aufbau Salesteam

- Definition Aufgaben
- Salesstrategie ausarbeiten
- Auswahl Salesstruktur
- Größe festlegen
- Entlohnung festlegen

Product

Verkaufsargumente

Promotion

Klassische Werbung

#9 Kapitel 5 Sales Part 2

Verkaufsgespräch

1. Kundenakquise

- Liste potentieller Kunden erstellen

2. Vorbereitung

- detailliertes Profil des Kunden

3. Kontaktaufnahme

4. Kundenanalyse

- Identifizierung der Kundenbedürfnisse
- Angebot anpassen

5. Argumentieren

- Produktorientiert oder kundenorientiert

6. Einwände widerlegen

- Vertrauensbildung

7. Verkaufsabschluss

8. Nachbetreuung

- Nachfrage nach Zufriedenheit
- sozialer Kontakt

#10 Kapitel 6 Materialwirtschaft und Logistiksysteme Part 2

ABC-Analyse

- A-Materialien → 80% des Umsatzes | 15% Wertanteil
- B-Materialien → 15% des Umsatzes | 35% Wertanteil
- C-Materialien → essenziell für bestimmte Prozesse

Bestellmenge: q

Bestandspunktbestand: S

Sollniveau: S

Bestellzeitintervall: t

t-S-Politik: in festen Zeitintervallen auf Sollniveau S

S-q-Politik: Meldebestand → konstante Menge wird bestellt

t-q-Politik: konstante Intervalle und Menge

S-S-Politik: Unterschreitung Mindestmenge → Bestellung auf Sollniveau

Bestellverfahren

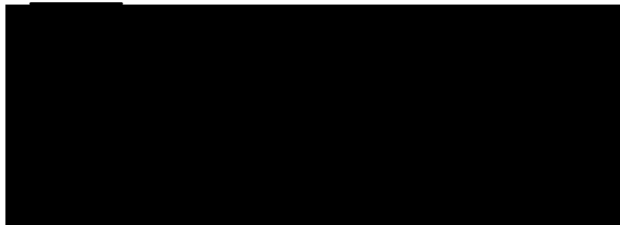
- Bestelrrhythmusverfahren: regelmäßig bestellen
- Bestellpunktverfahren: Nachbestellung bei Unterschreitung der Mindestmenge

Fixe Bestellmengen: eine fixe Menge

oder

Bestellen, so dass das Lager auf ein definiertes Sollniveau aufgefüllt wird

Transport



#11 Kapitel 6 Materialwirtschaft und Logistiksysteme Part 2

- Infrastruktur für Transport
- Transportmittel
- Transportwege/-träger

Außerbetriebliche Transportsysteme

- Straßengüterverkehr
- Schienengüterverkehr
- Seeschifffahrt
- Luftverkehr
- Pipelinesysteme

Aufgaben von Lagerung

- Ausgleich unregelmäßiger Zu- und Abgänge von Waren
- kostenoptimale Bestellmengen
- Sicherstellung der Versorgung
- Reifeprozesse

- Ziel: Lagerkosten minimieren

Lagerplatzvergabe

- feste Lagerplatzzuordnung: fester, gleichbleibender Platz
- Querverteilung: in verschiedenen Lagergängen
- chaotische Lagerung: Lagerplätze frei zugewiesen

Logistik-controlling

Aufgaben

1. Bereitstellung von Informationen
2. Planung der Umsetzung
3. Kontrolle der Umsetzung

#12 Kapitel 6 Materialwirtschaft und Logistik Part 2

Supply Chain Management

- Lagerbestand ist finanzielles Risiko
- Minimierung des Bestands durch Einbezug in Produktionsprozess mit einbezogen werden
- Versorgungsketten planen und steuern
- ↳ Effizienzgewinne

Produktion

- heute Fokus auf Kunden → prozessorientiert
- maßgeschneiderte Produkte für Kunden
- Produktion benötigt Produktionsmanagement

- Koordination aller Ressourcen (Maschinen, Mitarbeiter...)
- Planung und Kontrolle aller Prozesse
- Beseitigen von Ineffizienzen

Produktionsstrategien

- Kostenstrategie → günstige Produktpreise
- Qualitätsstrategie → besser als Konkurrenz
- Zeitstrategie → schneller Produkt anbieten
- Diversifikationsstrategie → Vielfalt

Vendor Managed Inventory

- durch Prognosen der Zwischenhändler: Nachfrageschwankung
- ↳ Lösung: VMI; Hersteller kontrolliert Lagerbestand selbst

Produktionsfunktionen

- antragsbezogene Funktionen
- substitutionale Funktionen → ermittelt ersetzbare Kaufkriterien
- limitationale Funktionen → ermittelt Faktoren, die bei Erzeugung nicht ausgereicht dem Output erhöhen

Produktionstypen

- Auftragsfertigung: Auftrag → Fertigung → Verkauf
- Vorratbezogene Fertigung: Bedarfsprognose
- Mischfertigung: Auftragsneutrale Vorfertigung + kundenspezifische Endfertigung

#13 Kapitel 7 Produktion

Produktionsprozess

- zielgerichteter Prozess mit konkretem Ziel
- Erfolgskontrolle

Break-Even-Analyse

- Kosten- und Erlösfaktoren werden gegenübergestellt
- Zusammenhang produzierte Menge und Produktionskosten

Wichtige Begriffe:

- Gewinnschwelle: Weder Gewinn, noch Verlust | auch als Break-even bezeichnet
- Volumen: Produzierte Menge
- Fixe Kosten: Einmalig zu zahlende Kosten (z.B.: Kosten für Anschaffung von Maschinen zur Herstellung)
- Variable Kosten: Für jedes Produkt zu zahlende Menge (z.B.: Materialkosten)
- Erlös: Verkaufspreis
- Gewinn: Erlös - Gesamtkosten
- Gesamtkosten: Fixe Kosten + Variable Kosten * Volumen
- Deckungsbeitrag: Variable Kosten + Fixe Kosten / Volumen = Verkaufspreis pro Stück - Variable Kosten
- Deckungsquote: Deckungsbeitrag / Verkaufspreis pro Stück

Lagerbestand

- Lagerkosten
- Beschaffungskosten
- Fehlbestandskosten

#14 Kapitel 8 Finanzwirtschaft

- Investitionsentscheidung
- Finanzierung
- Risikomanagement

Discounting

- Bewertung von zukünftigen Zahlungen

Substitution

- Umwandlung von zukünftigen Zahlungen in heutige
- Barwert ist der heutige Wert

#15 Kapitel 8 Finanzwirtschaft Part 2

Finanzplan

- Informationen über zukünftigen Finanzbedarf

Bilanz

- Aktivseite: alle Vermögenswerte

#16 Kapitel 9 Externes Rechnungswesen

Betriebliches Rechnungswesen

- erfasst sämtliche Geld- und Leistungsströmungen
- Informationen beschaffen, aufbereiten, weitergeben
- Grundlage für Entscheidungen

Aufgaben

- Erfassung
- Berichterstattung
- Analyse
- Wertgabe

Arten von Bilanzbuchungen

- Bilanzverlängerung → Einzahlung von 100 € Eigenkapital auf Bankkonto → "Bank 100 an Eigenkapital 100"
- Bilanzverkürzung → Rückzahlung eines Kredits → "Fremdkapital an Bank 50"
- Aktivtausch → Kauf einer Maschine per Banküberweisung → "Maschinen 1000 an Bank 1000"
- Passivtausch → Bezahlung eines Darlehens mit privaten Mitteln → "Darlehen 100 an Privateinlagen 100"

Abgrenzung internes und externes Rechnungswesen:

externes Rechnungswesen	internes Rechnungswesen
Primär vergangenheitsorientiert	Primär zukunftsorientiert
Externe und interne Adressaten	Interne Adressaten
Gesetzliche Regelungen	Freie Gestaltung

Abgrenzung GuV & KLR

Externes Rechnungswesen	Internes Rechnungswesen
Gewinn und Verlustrechnung	Kosten- und Leistungsrechnung
Berechnung von Jahresgewinn und -Verlust	Betriebliche Ursachen und Auswirkungen
Grundlage für die Steuerbilanz → Steuern	Basis für Kalkulation & Preisbildung

Teilbereiche des betr. Rechnungswesens

Zielgröße	Ausprägung	Rechengröße	Teilsystem
Liquidität	Liquides Vermögen	Einzahlungen/Auszahlungen	Finanzrechnung
	Geldvermögen	Einnahmen/Ausgaben	Finanzierungsrechnung
Erfolg	Reinvermögen	Erträge/Aufwendungen	Bilanz/GuV
	Betriebsnotwendiges Vermögen	Leistungen/Kosten	Kosten- und Leistungsrechnung

Bilanz

- Protokoll: Einzahlungen und Auszahlungen
- jährlich

Aufgaben externes Rechnungswesen

- Informationsfunktion
- Vermögensverteilungsfunktion
- Unternehmensintern: Unternehmensleitung
- Unternehmensextern: potentielle Eigentümer, Bank, Staat

Bestandteile

- Inventar
- Bilanz
- GuV → Gewinn und Verlustrechnung

#17 Kapitel 9 Externes Rechnungswesen Part 2

Wie ist die GuV aufgebaut?

Mehrungen des Eigenkapitals (positive Erträge) werden auf sogenannten Ertragskonten gebucht. Auf ihnen wird der Wertzuwachs des Eigenkapitals erfasst. Zentrale Ertragsarten eines Unternehmens sind in der Regel Umsatzerlöse. Erträge werden immer im „Haben“ gebucht. Minderungen des Eigenkapitals (negative Erträge) werden auf sogenannten Aufwandskonten gebucht. Auf ihnen wird die Wertminderung des Eigenkapitals erfasst, beispielsweise Personalkosten. Aufwände werden immer im „Soll“ gebucht. Aufwandskonten und Ertragskonten sind sogenannte Erfolgskonten und bilden zusammen die GuV.

Wie sind die Erfolgskonten aufgebaut?

Alle Konten werden logisch durchnummeriert und in einem sogenannten Kontenrahmen zusammengefasst, der folgende Struktur aufweist:

Kontenklasse, z.B. Anlagevermögen
Kontengruppe, z.B. Grundstücke und Gebäude
Kontenart, z.B. Bürogebäude
Konto, z.B. Immobilie Schlossallee

Aus was setzt sich der Jahresabschluss zusammen?

Der Jahresabschluss besteht aus der Bilanz, sowie der GuV des aktuellen Geschäftsjahres. Bei Kapitalgesellschaften wird er um einen Anhang und einen Lagebericht erweitert.

Buchhaltung

Debitorenbuchhaltung: Hier werden Kunden und Forderungen erfasst.

Kreditorenbuchhaltung: Hier werden Lieferanten und Verbindlichkeiten erfasst.

Anlagebuchhaltung: Hier werden Gegenstände des Anlagevermögens erfasst.

Personalbuchhaltung: Hier werden Löhne und Gehälter erfasst.

Materialbuchhaltung: Hier werden Lager und Vorratsvermögen erfasst.

Weitere Nebenbücher: z.B. Mietbuchhaltung für Immobilien

#18 Kapitel 9 Externes Rechnungswesen Part 3

Jahresabschluss

- nach einem Geschäftsjahr
- Ergebnis soll für außenstehende nachvollziehbar sein
 - ↳ Prinzip der kaufmännischen Verteilung

IFRS

- Informationsvermittlung für Investoren

Bestandteile:

- Bilanz
- Gewinn- und Verlustrechnung
- Gesamtergebnisrechnung
- Anhang
- Kapitalflussrechnung
- Eigenkapitalspiegel
- Segmentberichterstattung

#19 Kapitel 10 Internes Rechnungswesen

Kosten- und Leistungsrechnung

- Erfassung, Analyse, Steuerung von Kosten
- Bewertung und Kontrolle von Leistungen

Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung

- Abbildung und Dokumentation der betrieblichen Leistungserstellung
- Bereitstellung von Informationen für Planung, Steuerung und Kontrolle
- Ermittlung des Betriebsergebnisses

Kostenrechnung

Vollkostenrechnung

Die Vollkostenrechnung verrechnet alle Kosten (fixe Kosten und variable Kosten), betrachtet also die Gesamtkosten eines Produkts oder einer Dienstleistung. Sie eignet sich besonders für langfristige Preisfestsetzungen und finanzielle Berichterstattung.

Teilkostenrechnung

Die Teilkostenrechnung verrechnet nur variable Kosten und fokussiert sich auf Kosten, die sich direkt mit der Produktion ändern. Sie ist geeignet für kurzfristige Entscheidungen wie Angebotspreise und Produktionsplanung.

Ist-Kostenrechnung

Die retrospektive Kostenrechnung ermittelt die tatsächlich angefallenen Kosten in der Vergangenheit, basierend auf historischen Kosten, und gibt Einblick in die vergangenen Kostenentwicklungen.

Normal-Kostenrechnung

Die Normal-Kostenrechnung ersetzt periodisch schwankende Ist-Kosten durch konstante Normalkosten, basiert jedoch auf Vergangenheitswerten und verwendet konstante Normen. Dies ermöglicht eine stabilere Kostenbasis für Berichterstattung und Analyse.

Plan-Kostenrechnung

Die Plankostenrechnung ermittelt im Voraus geplante und erreichbare Kosten, vergleicht diese mit den tatsächlich angefallenen Kosten nach Ablauf einer Periode und dient zur Überwachung und Kontrolle von Budgets und Zielen.

Kostentypen

- Variable Kosten: variieren mit Produktionsmenge
- Fixe Kosten: verändern sich nicht bei veränderter Produktionsmenge
- Einzelkosten: z.B. Materialkosten für Produkt
- Gemeinkosten: mehrere Leistungen eines Kostenbereichs

#20 Kapitel 10 Internes Rechnungswesen Part 2

Berechnungssysteme

1. Plankostenrechnung: - zukunftsorientiert - Abweichungsanalyse
2. Prozesskostenrechnung: - präzise Zuordnung der Gesamtkosten - Vollkostenrechnungssystem
3. Zielkostenrechnung: - wettbewerbsfähiges Produkt - Quantität und Funktionen sollen Kundenanforderungen entsprechen

Controlling

- Unterstützungsfunktion der Unternehmensführung
- Planung, Steuerung, Kontrolle
- Beschaffung und Aufbereitung von Daten
- Beratung des Managements

V. Wechselwirkung zwischen Unternehmensführung und Controlling

- Drei Dimensionen:

- Strategische Ebene (übergeordnete Ziele).
- Taktische Ebene (kurz- und mittelfristige Umsetzung).
- Operative Ebene (laufender Betrieb).

#21 Kapitel 10 Internes Rechnungswesen Part 3

SWOT-Analyse

- | | |
|---------------|---------------------------------|
| Strengths | • identifiziert Handlungsfelder |
| Weaknesses | • strategische Konsequenzen |
| Opportunities | • visualisiert Potenziale |
| Threats | |

Fehlerarten

Planungsfehler: Zu optimistische Annahmen zur Nachfrageentwicklung erfordern Sorgfalt bei der Analyse.
Auswertungsfehler: Fehler im Planungssystem erfordern mehr Sorgfalt im Umgang mit Systemen und Prozessen.
Realisationsfehler: Ineffizienzen in der Produktion erfordern aussagekräftige Abweichungsanalysen, Ableitung gezielter Steuerungsmaßnahmen und konsequente Umsetzung

Rentabilität

- Verhältnis zwischen Erfolg (Gewinn) und eingesetztem Kapital

Nicht finanzielle Leistungsindikatoren

Forschungsquotient: Ausdruck des Innovationswillens eines Unternehmens.

Young Revenues: Ausdruck der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens.

Kundenzufriedenheit: Kundenzufriedenheitsindex/Weiterempfehlungsquote.

#22 Kapitel 11 Organisation

• Struktur und System von:

- Regeln
- Verfahren
- Normen

Corporate Governance

Corporate Governance ist eine Art Regelwerk bestehend aus Richtlinien, Verfahren und Prozessen zur Führung und Kontrolle eines Unternehmens. Das Ziel dabei ist die Koordination und Verwaltung der Unternehmensaktivitäten unter Berücksichtigung der Interessen verschiedener Stakeholder.

Stakeholder-Management:

Im Stakeholder-Management werden die verschiedenen Stakeholder-Gruppen, zu denen zum Beispiel die Aktionäre oder auch Mitarbeiter gehören, identifiziert, ihre Bedürfnisse und Erwartungen berücksichtigt und so die Effizienz des Unternehmens gesteigert, indem eine ausgewogene und zielgerichtete Kommunikation und Interaktion mit diesen Gruppen sichergestellt wird.

Rechtlicher Rahmen:

Kapitalgesellschaften unterliegen spezifischer rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen ihres Heimatstaates. Diese Rahmenbedingungen definieren die Rechten und Pflichten aller an der Unternehmensführung beteiligten Parteien.

Agenten und Prinzipale

- Agent: • handelt im Namen des Prinzipals
 - z.B. Manager

- Prinzipal: • Auftraggeber des Agenten
 - z.B. Inhaber

Rechtliches Eigentumsverständnis und wer besitzt Organisationen:

1. Einzelunternehmen:
 - a. Typischerweise Freiberufler, Kleinunternehmer.
 - b. Muss bei einem Jahresumsatz von über 100.000 CHF bei der kantonalen Handelskammer eingetragen werden.
 - c. Einzelne Person als Inhaber.
2. Personalgemeinschaften:
 - a. Zwei Formen: Kommanditgesellschaft (KG) und Personalgemeinschaft.
 - b. Mehrere Personen betreiben das Unternehmen gemeinsam als Inhaber.
 - c. Unbeschränkte Haftung der Partner für Schulden.
 - d. Keine juristische Person, aber klagefähig.
3. Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH/Sàrl):
 - a. Juristische Person mit Mindestkapital von 25.000€.
 - b. Eigentümer müssen Jahresrechnung erstellen.
 - c. Anteile in der Regel im Privatbesitz.
4. Aktiengesellschaft (AG/SA):
 - a. Juristische Person mit mindestens drei Aktionären.
 - b. Mindestkapital von 100.000 CHF.
 - c. Möglichkeit, Aktien an öffentlichen Börsen zu handeln.

Zentralisierung/Dezentralisierung:

- Zentralisierte Strukturen: Konzentration der Entscheidungsbefugnisse an der Unternehmensspitze, charakterisiert durch Hierarchien mit kleinen Kontrollspannen.
- Dezentralisierte Strukturen: Aufteilung der Entscheidungskompetenz auf verschiedene Bereiche, Abteilungen und Teams, mit größeren Kontrollspannen und weniger Hierarchie.

23 Kapitel 11 Organisation Part 2

- **Abteilungsgliederung:** Aufteilung der Organisation nach funktionalen Bereichen (z. B. Produktion, Vertrieb, Verwaltung), auch nach Länder/Regionen möglich
 - Fokussierte Produktlinien, Wachstum eigener Linie, Inflexible Abteilungen
- **Matrixstruktur:** Kombination von Steiler-Struktur und Abteilungsgliederung
 - Zwei Vorgesetzte gleichzeitig, Effiziente Personal-Nutzung, Zusätzliche Teams, Hoher Informationsfluss, Anpassungsfähig, Abteilungsübergreifend
 - Fehlkommunikation, Langsame Entscheidungen (Manager-Konflikt), Überlastung
- **Grenzlose Organisationen:** Auflösung traditioneller Hierarchiestrukturen
 - Auflockerung von Interaktions-Grenzen, In verschiedenen Formen Möglich
- **Flexible Organisationsformen:**
 - Dynamische Anpassung der Struktur an veränderte Anforderungen
 - Flexibel, Agil, Befristet, Auflösung nach Zielerreichung, Turbulente Umgebungen
- **Lernende Organisationen:**
 - Keine Struktur, eher ein Konzept für Verhaltens-Änderungen
 - Wissenserwerb und Lernen daraus, Wettbewerbsvorteil, Kontinuierlicher Prozess
 - Gut für: Systematische Problemlösung, Experimentieren neuer Ansätze, Lernen aus der Vergangenheit, Effizientem Wissenstransfer
 - Herausforderung: Einfache Konzeptbildung, schwierige praktische Umsetzung

5. Organisationen und Organisationsleben – Die 5 Metaphern

- **Organisationen als Maschinen:**
 - Einzelne Teile der Organisation wirken zusammen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.
- **Organisationen als Organismen:**
 - Lebende Organismen, die sich an ihre Umwelt anpassen können.
- **Organisationen als Gehirn:**
 - Informationen werden verarbeitet, Entscheidungen getroffen. Intelligenz überall im UN.
- **Organisationen als Kulturen:**
 - Kulturelle Gemeinschaften, durch gemeinsame Werte und Normen geprägt.
- **Organisationen als politische Systeme:**
 - Politische Systeme, in denen es um Macht und Einfluss geht.

24 Kapitel 12 HRM Part 1

- Personalsbereitstellung
- Erfüllung von Erwartungen von Mitarbeitern

Human Resource Director → Rollen des HRD:

- Leitende Stelle
- Verantwortlich für HRM



Administrative Aufgaben

- Verwaltung von Personal

Befriedigung von Ansprüchen

Gruppen	Erwartungen/Ansprüche
Arbeitnehmer	• Zuverlässige Lohnzahlungen • Korrekte & fristgerechte Lohnauszahlung • administrative Datenverfügbarkeit • Transparenz in Bezug auf Arbeitsbedingungen
Führungskräfte	• Genaue Informationen (z. B. Urlaubsbewilligung) • Notwendige Informationen für Teamleitung
Unternehmensleitung	• Beachtung des gesetzlichen Rahmens • Image-Wahrung • HRM-Wirtschaftlichkeit
Gewerkschaften	• Interessenvertretung der Mitglieder • Auseinandersetzung mit HRM-Direktionen
Staat bzw. Gesellschaft	• Regulierung aller HRM-Tätigkeiten → Schutz von Arbeitnehmer wie Arbeitgeber

- Mitarbeiterkompetenzen entwickeln
- Einstellungsprozess

25 Kapitel 12 HRM Part 2

Personalauswertung

- Leistung bewerten/überprüfen
- Beitrag zum Unternehmen beurteilen

Die Bewertung erfolgt anhand eines oder mehrerer **Kriterien:**

Kriterium	Beispiele
persönliche Eigenschaften	kommunikative Fähigkeiten, Eignung zur Teamführung
Verhaltensweisen	Beziehung zu Kunden, Teamfähigkeit
Ergebnisse der geleisteten Arbeit	verkaufte Produkte, hergestellte Teile

Mitarbeitergespräch

Mitarbeiter	Bewerter
Reflexion über:	
1. Arbeitsplatz und Tätigkeiten	notwendige Unterlagen bereithalten (z.B. Stellenbeschreibung, Aufgabenplan)
2. (Karriere-)Wünsche	genügend Zeit mitbringen
	Gesprächsablauf grob planen

Risiken:

1. **Stellung der Beteiligten**
 - a. Überbewertung, um Konfrontation zu entgehen (z.B. durch Kollegen)
 - b. Unterbewertung, um Autorität zu zeigen (z.B. durch Führungskräfte)
2. **Bewerter kennt Mitarbeiter nicht/kaum**
 - ⇒ keine richtige Beurteilung
3. **Halo-Effekt**
 - Irrelevante Eigenschaften beeinflussen die Bewertung (z.B. Aussehen)

↳ Bewertungskompetenzen vermitteln

Vergütung

Komponenten

1. **Finanzielles Gleichgewicht:** Die Vergütung darf das Unternehmen im finanziellen Sinne nicht gefährden. D.h. es dürfen nur Löhne gezahlt werden, die sich das Unternehmen auch leisten kann.
2. **Fairness:** Die Mitarbeiter sollen die Vergütung, die sie erhalten, als fair beurteilen.
3. **Motivation und Bindung:** Die Vergütung sollte die Mitarbeiter motivieren und an das Unternehmen binden. Außerdem muss die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt gewährleistet sein, um neue Mitarbeiter anzuziehen.

Forderungen

1. **Interne Logik:** Löhne der Mitarbeiter müssen betriebsintern für ähnliche Tätigkeiten vergleichbar sein.
2. **Leistungsabhängigkeit:** Mitarbeiter fordern immer öfter die Teilhabe am Unternehmenserfolg, auch wenn diese Teilhabe finanzielle Risiken mit sich bringt.
3. **Konkurrenzfähigkeit:** Löhne müssen auch im externen Vergleich mit anderen Unternehmen ähnlich sein, da man sonst die Gefahr läuft, dass der Mitarbeiter zu einem anderen Unternehmen abspringt.

Die Entlohnung setzt sich aus folgenden **Bestandteilen** zusammen:

Bestandteil	Erläuterung
fester Lohnanteil	garantiert; erhöht sich meist mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit
variabler Lohnanteil	leistungsabhängig vom Mitarbeiter, Team oder Unternehmen (z.B. Gewinnbeteiligung)
zusätzlicher Lohnanteil	Sonderprämien (z.B. Gefahrenzulage)

#26 Kapitel 13 Leadership

- andere durch akzeptiertes Verhalten so beeinflussen, dass beabsichtigtes Verhalten entsteht
 - z.B. Charisma, Leistungen oder Motivation

Führung

- geplant
- kontrolliert
- legitimiert Interessen des Unternehmens

Maslow'sche Bedürfnispyramide

siehe Seite 1

- Erfüllung höherer Bedürfnisse führt zu gesteigerter Arbeitsleistung, Flexibilität und Identifikation mit Unternehmenszielen

Funktionsstyle

- **Autoritärer Stil:** Hierarchische Entscheidungsfindung ohne Beteiligung der Mitarbeiter, distanziertes Verhältnis.
- **Kooperativer Stil:** Mitarbeiter werden in Entscheidungsprozess einbezogen, Fehler als normale Prozesse betrachtet.
- **Laissez-Faire-Stil:** Übertragung der Entscheidungsgewalt auf die Mitarbeiter, minimale Eingriffe des Vorgesetzten.

Dreidimensionale bzw. situative Führungsstile:

Reddins 3D-Theorie:

- Drei Dimensionen der Führung: Aufgabenorientierung, Beziehungsorientierung, Effektivität.
- Kein universell gültiger Führungsstil, sondern an die Situation angepasst.
- Vier Grundstile: Aufgabenstil (dominant, stressbewältigend), Integrationsstil (kommunikativ, integrierend), Beziehungsstil (akzeptierend, sozial), Verfahrensstil (passiv, regelorientiert).
- Jeder Stil bietet effektive und ineffektive Entwicklungsmöglichkeiten.
- Führungskräfte sollten ihren Stil an unterschiedliche Situationen anpassen.

Situatives Reifegrad-Führungsmodell

- Vier Führungsmethoden: Unterweisen, Verkaufen, Beteiligen, Delegieren.
- Reifegrad des Mitarbeiters bestimmt durch fachliche Fähigkeit und Motivation.
- Der Reifegrad beeinflusst die Wahl der Führungsmethode.
- Variable "Situation" berücksichtigt die Fähigkeiten und Motivation der Mitarbeiter.
- Flexibilität der Führungskraft ist entscheidend für effektive Führung.

#26 Kapitel 13 Leadership Part 2

Sachbezogene Führungstechniken

Management by Exception

- **Ziel:** Vorgesetzte entlasten
- **Voraussetzungen:** exakte Definition der Verantwortungs- und Entscheidungskompetenzen jedes Mitarbeiters
 - gutes Informationssystem
- **Vorteile:**
 - Kontrollaktivitäten reduziert
 - Management entlastet
- **Nachteile:**
 - Vorgesetzte greifen nur bei negativen Ereignissen ein
 - Selbstverwirklichung für Mitarbeiter schwer erreichbar

Management by Objectives

- **Ziel:** Entlastung der Vorgesetzten
- **Voraussetzungen:**
 - Mitarbeiterziele klar definiert
 - regelmäßige Zielkontrolle
 - Kontrollsysteme
- **Vorteile:**
 - Anpassungsfähigkeit
 - Zukunftsorientierung
- **Nachteile:**
 - kaum Beispiele für konsequente praktische Umsetzung
 - hoher organisatorischer Aufwand

Personenbezogene Führungstechniken

Management by Delegation

- **Ziel:** unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter
- **Voraussetzungen:**
 - exakte Stellenbeschreibungen
 - notwendige Maßnahmen für alle Mitarbeiter festgelegt
- **Vorteile:**
 - kurze Entscheidungswege
 - großer Handlungsspielraum
- **Nachteile:**
 - hoher Formalitätsgrad
 - wenn Partizipation der Mitarbeiter nicht/möglich kann

Wie werde ich ein guter Vorgesetzter?

- Übernehmen von Verantwortung
- Offenheit für Selbstkritik
- Regelmäßige Teilnahme an Schulungen zur Weiterbildung in Bereichen wie:
 - Mitarbeiterführung
 - Zeit- und Selbstmanagement
 - Veränderungsmanagement
 - Teambildung
 - Kommunikationstraining
- Regelmäßige Überprüfung des eigenen Erfolgs

ANHANG: Themen, die wir uns "nochmal genauer anschauen" sollen

Transportsysteme & Pitch Deck und Businessplan & Bedürfnispyramide

Bereits in meiner Zusammenfassung ein wenig ausführlicher betrachtet

Ordnungsgemäße Bilanzierung/Buchführung

Normen zur Steuerung des Bilanzierungsverhaltens

- § "Jeder Kaufmann ist verpflichtet Bücher zu führen, Inhalte müssen ersichtlich sein"
- § "Der Jahresabschluss ist ordnungsgemäß aufzustellen"
- § "Jahresabschluss von Kapitalgesellschaften muss auch Vermögens-, Finanz- und Ertragslage beinhalten."

Grundsätze Buchführung

- Klarheit und Übersichtlichkeit
- Vollständigkeit
- Richtigkeit und Wahrheit
- Diverse formelle Vorschriften
- Zeitgerechtigkeit und Ordnung

Grundsätze Bilanzierung

Rahmungsgrundsätze:

- Wirtschaftlichkeit
- Klarheit
- Vollständigkeit
- Stichtagsprinzip
- Stetigkeitsprinzip

Systemgrundsätze:

- Bilanzidentität
- Unternehmensfortführung
- Einzeltbewertung
- Periodisierungsprinzip
- Patrimonialprinzip

Grundsatz der Gewinnermittlung:

- Realisationsprinzip

Grundsätze der Kapitalerhaltung:

- Imparitätsprinzip
- Vorsichtsprinzip

Grundzüge der Bilanzierung

Rechtliche Grundlagen: HGB - Handelsgesetzbuch

Jahresabschluss: Bilanz-, Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

Kapitalmarktorientierte Unternehmen: müssen auch internationale Rechnungslegungsstandards (IFRS) anwenden

Funktionen von Controlling

- Planung
- Informationsfunktion
- Steuerung
- Zielorientierung
- Entscheidungsunterstützung

Wichtige W-Fragen für Unternehmen

- Wer ist unsere Zielgruppe / wie erreichen wir diese?
- Was sind unsere Unternehmensziele
- Welche Produkte oder Dienstleistungen bieten wir an?
- Warum sind unsere Produkte oder Dienstleistungen relevant für unsere Zielgruppe?
- Wie können wir unserer Kundschaft Mehrwert bieten

Klassifizierung von Risiken

- Nach Risikoursache
- Nach Risikoeigenschaften
- Nach Risikotransparenz

