

→ Umfeldanalyse

- demographische Aspekte : -Daten über Bevölkerungsentwicklung
-geographische Verteilung, Alter, Geschlecht, Mobilität, Geburten-, Heirats-, und Sterberaten
- volkswirtschaftlicher Bereich : -Einkommensverteilung, Sparverhalten, Verbrauchsausgaben
- ökologischer Bereich : -natürliche Ressourcen werden knapper, steigende Energiepreise, Klimaveränderung, generelle Zunahme der Umweltbelastung
- technologischer Bereich : -rasante Entwicklung in den letzten Jahren, unbegrenzte Innovationsideen, hohe Ausgaben für F&E
- politisch-rechtlicher Bereich : -umfangreiche wirtschaftliche Gesetzgebung, wachsende Zahl von Interessensverbänden, verstärkter Einfluß von Verbrauchern
- soziokulturelle Entwicklung : -streben nach Selbstverwirklichung, unmittelbare Bedürfnisbefriedigung, leichtere Beziehungen, informelle und offene Beziehungen, sowie weltliche Orientierung

→ Methoden der Marktanalysen

-SWOT-Analyse : -dient zur Situationsbeschreibung eines Unternehmens

S = Stärken (Strength) - **W** = Schwächen (Weakness) - **O** = Chancen (Opportunities) - **T** = Risiken (Threats)

-Beispiel einer SWOT-Analyse :

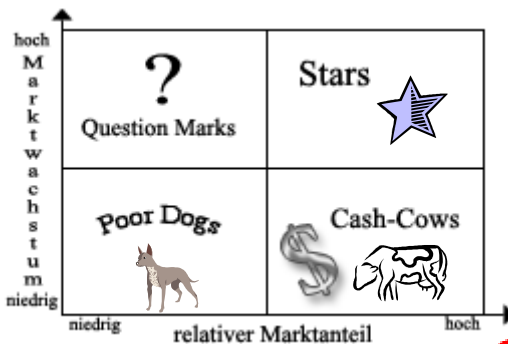


interne Analyse	
Stärken : -hohes Eigenkapital vorhanden -überdurchschnittlich hohe Kundenorientierung -qualifiziertes Personal	Schwächen : -sehr geringer Anteil an Marken -geringe Marktforschungsergebnisse -Einsatz veralteter Technologie
externe Analyse	
Chancen : -technischer Fortschritt (z.B. Einsatz von WW-Systemen) -Internationalisierung -rechtlicher Schutz von Handelsmarken	Risiken : -zunehmende Internationalisierung der Konsumenten -natürliche Ressourcenknappheit -zunehmende Konkurrenz

- aus einzelnen Feldern können Strategien für die Zukunft abgeleitet werden
- Stärken sind zu erweitern und Schwächen sind abzubauen (soweit dieses im Sinne des Kunden notwendig ist)
- ergeben sich Chancen am Markt, sollten diese ergriffen werden | -Risiken sind weitestgehend einzudämmen
- KAITZEN** : -(japanischer Begriff) umschreibt die ständige Verbesserung der Qualität und der Arbeitsabläufe

→ Portfolioanalyse (dient zur Planung strategischer Aktivitäten durch Analyse von Produkten in Unternehmen mit mehreren Produkten)

-die Einteilung erfolgt in strategische Geschäftseinheiten (SGE)



- Question Marks (hoffungen) : -niedriger Marktanteil mit hohem Marktwachstum
-bietet Chancen, birgt aber auch Risiken
- Stars : -durchschnittlicher Marktanteil und überdurchschnittliches Wachstum
-wichtige Geschäftseinheit
- Cash Cows : -hoher Marktanteil und niedriges (teilw. stagnierendes) Marktwachstum
- Poor Dog : -niedriger Marktanteil und niedriges (bis stagnierendes) Marktwachstum | -Produkte sind bereits sehr lange auf dem Markt und für Unternehmen unattraktiv (da diese weder Gewinn noch Verlust erwirtschaften)

-Sinn dieser klassischen 4-Felder Matrix (oder Marktanteils-Marktwachstumsmatrix) von der Boston Consulting Group ist es, aus den Positionierungen der einzelnen Geschäftsfelder Strategien für die Zukunft abzuleiten

→ Produktlebenszyklus (beschreibt den Prozess zwischen der Markteinführung und seiner Herausnahme eines Gutes aus dem Markt)



- Einführung** : -Erregung von Aufmerksamkeit durch Werbung und PR
-Umsätze steigen langsam, jedoch wird kein Gewinn erzielt
-Entscheidung ob das Produkt vom Markt angenommen wird
- Wachstum** : -wird durch anhaltende Werbung beschleunigt und es werden erstmals Gewinne erzielt
- Reife** : -profitabelste Phase | -zunehmende Konkurrenz | -rückläufige Wachstumsrate | -Sicherung des Marktanteils durch Erhaltungsmarketing und durch Produktvariationen
- Sättigung** : -kein Marktwachstum mehr vorhanden | -Rückgang der Umsätze und Gewinne | -endet wenn der db unterschritten wird
- Degeneration** : -Marktschrumpfung, Umsatzrückgang, negative Gewinne
-Bereinigung des Portfolios (oder Relaunch eines Produkts)

→ Marktwahlstrategien

- Produktspezialisierung (wird nur ein Produkt für mehrere Abnehmergruppen angeboten)
- Marktspezialisierung (wird eine komplette Produktpalette für eine Abnehmergruppe angeboten)
- vollständige Produktabdeckung (es wird eine komplette Produktpalette für alle Abnehmergruppen angeboten)
- selektive Spezialisierung (es werden einige Produkte für einige Abnehmer angeboten (z.B. Antiquitätenhandel))

→ Wettbewerbsstrategische Grundkonzeption nach Porter

- Qualitätsführerschaft (Top Qualität und Service bei höherem Preis)
- Niedrigpreisstrategie (um Waren am günstigsten anbieten zu können müssen Prozessoptimierungen in der Distribution und Produktion erfolgen)
- Nischenstrategie (Spezialisierung auf ein bestimmtes Produkt / Sortiment)
- Differenzierungsstrategie (Anstreben der Überlegenheit in den wichtigsten Bereichen des Gesamtmarktes)

→ **Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung** (Instrument für Analyse und Prognose der wirtschaftlichen Entwicklung)

-basiert auf der Kreislaufanalyse und ermittelt periodenbezogene Informationen zur :

- ↳ -Wertschöpfung (neu geschaffene Werte innerhalb der Volkswirtschaft in einer Wirtschaftsperiode) → (Entstehungsrechnung)
- Verwendung der produzierten Güter (zur gesamtwirtschaftlichen Nachfrage nach Wirtschaftssektoren) → (Verwendungsrechnung)
- Verteilung des Bruttonationaleinkommens → (Verteilungsrechnung)

→ **Bruttoinlandsprodukt** (Messgröße für die Wirtschaftsleistung)

-Gesamtwert aller Waren und Dienstleistungen die innerhalb einer Periode in einer Volkswirtschaft erwirtschaftet wurden

REAL (preisbereinigt)	NOMINAL
-Vergleich des BIP zum Vorjahr mit Abzug der Preissteigerung (unabhängig von Inflation / Deflation)	-Vergleich des BIP zum Vorjahr ohne Berücksichtigung der Preissteigerung (steigt / sinkt bei Inflation / Deflation)

-das BIP wird als Gradmesser für die Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft und als Wohlstandsindikator angesehen (seine Größe beeinflusst direkt die Einkommen der Haushalte und die Höhe der Nachfrage) (je größer die Summe, desto besser die Bedürfnisbefriedigung)

- Kritiken des BIP :
- BIP zu niedrig da : -nur messbare Leistungen und Tätigkeiten erfasst werden (Steuern, Sozialarbeit wird nicht einbezogen)
 - nur Wertschöpfungen der Unternehmen erfasst werden (Hausarbeit, Heimwerkertätigkeit, unentgeltliche soziale Arbeit wird nicht berücksichtigt)
 - BIP zu hoch da : -Leistungen der Unternehmen zur Beseitigung von Schäden erhöhen die Kosten der Produktionsfaktoren und erhöhen das BIP, aber nicht den Wohlstand
 - Wohlstandsverluste durch Umweltschäden nicht berücksichtigt werden

→ **Bewertungskriterien des Wohlstands** (laut OECD)

-Gesundheitszustand der Bevölkerung | -Beschaffungsgrad und Qualität der Arbeitsbedingungen | -Möglichkeiten der Persönlichkeitsentfaltung und intellektuelles Entwicklungsniveau | -Dauer der Wochenarbeit und Länge des Urlaubs | -soziales Klima in der Gesellschaft | -persönliche Freiheitsrechte | -intakte Umwelt | -Verfügbarkeit von Chancen über Sach- und Dienstleistungen

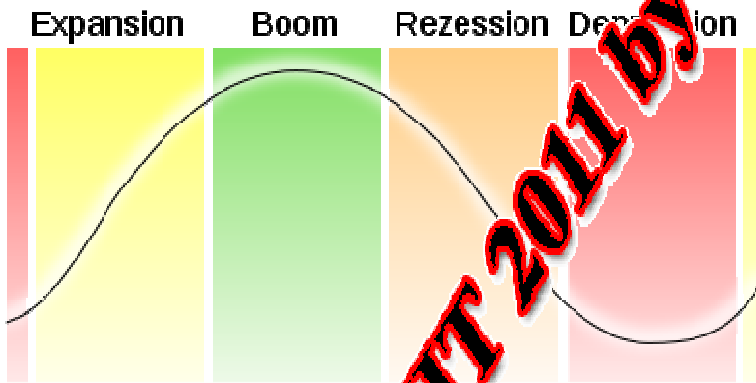
→ **negative Auswirkungen eines geringen Wirtschaftswachstums :**

- Gefährdung des Wohlstands | -erschwerte stabile Sozialpolitik (Einnahmeverluste gering um das bisherige Versorgungsniveau zu sichern) | -finanzieller Spielraum des Staates wird kleiner | -Unternehmen fehlt der Anreiz für neue Investitionen |
- engt den fiskalpolitische Spielraum noch mehr ein und erhöht die Gefahr einer steigenden Neuverschuldung | -Chancen für hohen Beschäftigungsstand sind geringer | -keine Lohnerhöhungen und soziale Verbesserungen da den Unternehmen die benötigten Einnahmen fehlen

→ **Marktwirtschaftsentwicklung**

-da in einer Marktwirtschaft niemals ein Ruhezustand herrscht, ändern sich im Laufe der Zeit auch alle wirtschaftlichen Größen wie :
 -privater Konsum | -private Investitionen | -Produktionsniveau | -Beschäftigung | -Volkseinkommen | -Staatsausgaben | -Im-/Export
 -Unternehmen müssen sich also ständig an Entwicklungen anpassen (Bevölkerungsanstieg / -senke | -hohe / niedrige Nachfrage | -neue Produkte / Verfahren | -Weiterentwicklung der Bedürfnisse der Verbraucher (etc.) und vor allem diese Trends rechtzeitig erkennen um langfristig am Markt zu bestehen

→ **Konjunkturzyklus**



-die Zeitspanne zwischen den Wendepunkten ist unbestimmt
 -Höhe und Dauer der Schwankungen können von Zyklus zu Zyklus unterschiedlich sein

Phase	Produktion	Beschäftigung	Lohnentwickl.	Zinsen	Aktienkurse	Preisentwicklung	Sparneigung	Zukunft
Expansion	steigend	zunehmend	mäßig	langsam steigend	steigend	steigend	sinkend	optimistisch
Boom	Konsumgüter steigend Investitionsgüter sinkend	stark / rasch	starke Lohnerhöhungen	steigend	hoch	hoch	langsam zunehmend	skeptisch
Rezession	sinkend	rückläufig / Arbeitslosigkeit steigt	mäßig (durch sinkende Inflationsrate)	langsam sinkend	fallend	rückläufig	zunehmend	pessimistisch
Depression	verharrt auf niedrigem Niveau	niedrig / Arbeitslosigkeit hoch	mäßig bis stagnierend	niedrig	niedrig	gering (durch Kosteninflation)	hoch	abwartend vorsichtig optimistisch

-ein Indikator des Konjunkturverlaufs zeigt sich zusammengefasst in der Entwicklung des realen BIP's

- ↳ -weitere Indikatoren : -Kaufverhalten der privaten Haushalte (Konsum- / Sparquote) | -Grad der Kapazitätsauslastung | -Investitionsbereitschaft | -Beschäftigungsgrad | -Einkommensentwicklung (Löhne und Gewinne) | -Zinsentwicklung | -Entwicklung der Lagerbestände | -Entwicklung des Im- und Exports

→ Phasen des Konjunkturzyklus im Detail

- Expansion** : (Aufschwung) –zunehmende private Nachfrage → somit Umsatzanstieg und wachsende Aufträge | -Lagerbestände sinken und die Kapazitätsauslastung steigt | -steigende Nachfrage an Arbeitskräften (Arbeitslosigkeit sinkt) | -steigende Einkommen und Gewinne bei Arbeitnehmern und Unternehmen | -steigende Preise aufgrund der höheren Nachfrage | -Zentralbank steuert mit der Erhöhung der Leitzinsen der Preisentwicklung entgegen | -Wertpapiere entwickeln sich positiv durch steigende Gewinnerwartungen | -optimistische Stimmung bei Konsumenten und Produzenten
- Boom** : -Nachfrage ist größer als das Angebot bei voller Kapazitätsauslastung | -Zinshoch durch gute Investitionsfähigkeit | -Engpässe bei der Beschaffung von Produktionsgütern (Erhöhung des Preisniveaus) | -hohe Kapitalgüternachfrage führt zu steigenden Preisen (Zentralbank wirkt durch Zinserhöhung entgegen) | -steigende Preise führen zu starkem Lohnauftrieb (Lohn-Preis-Spirale) | -es kommt zu Gewinneinbrüchen und zur Stagnation, wenn Unternehmen die gestiegenen Kosten nicht mehr auf die Preise abwälzen können | -die Stimmung der Unternehmer ist skeptisch
- Rezession** : (Abschwung) –geringe oder keine Zunahme des privaten Konsums führt zu schwacher Produktion und steigenden Lagerbeständen | -Auftragseingänge sinken, Produktion wird gedrosselt | -sinkende Kapazitätsauslastung und Investitionsfähigkeit | -Arbeitslosigkeit steigt und das Volkseinkommen (Löhne / Gewinne) sinkt bzw. sinkt | -fallende Wertpapierkurse durch geringe Gewinnaussichten | -durch die geringe Nachfrage sinkt bzw. sinkt das Preisniveau | -Zentralbank senkt den Leitzins aufgrund der geringen Kreditnachfrage | -pesimistische Stimmung bei Konsumenten und Unternehmen
- Depression**: -Rückgang der Konsumgüternachfrage | -niedriges Produktionsniveau und hoher Bedarf an Arbeit und Kapital | -geringe Investitionsbereitschaft | -hohe Arbeitslosigkeit | -hohe Lagerbestände → niedriges Preisniveau | -niedrige Gewinnraten aufgrund niedriger Güterpreise | -niedriges Zinsniveau aufgrund geringer Kreditnachfrage | -Existenzsorgen der Arbeitnehmer und Rückgang der Rentabilität der Unternehmen | -depressive Stimmung bei Konsumenten und Unternehmen

→ Ursachen, Merkmale und Wirkungen von Schwankungen wirtschaftlicher Entwicklung

- saisonale Schwankungen** (kurzfristige Veränderungen wirtschaftlicher Aktivitäten innerhalb eines Jahres)
 - ↳ -abhängig von : -jahreszeitlichen Wetterveränderungen | -Arbeitsrhythmus der Volkswirtschaft | -Verbrauchertraditionen
- Konjunkturzyklus** (mittelfristig sich regelmäßig wiederholende Auf- und Abwärtsbewegung der Wirtschaft)
 - ↳ -Betrachtung einer Periode (Wechsel der Zeiten von guter und schlechter Wirtschaftslage) von 4 bis 12 Jahren
- lange Wellen / Kondratieff-Zyklus** (Theorie der langen Wellen bzw. langfristigen Schwankungen durch Strukturwandel)
 - ↳ -langfristige Wachstumsschwankungen im Zeitraum von 50 bis 60 Jahren
 - ↳ -**Neue-Technik-Theorie** : -technische und organisatorische Neuerungen als Motor für langfristiges Wachstum
 - ↳ Unterscheidung in :

Inventionen	Innovationen
-Erfindung / Entdeckung neuer Güter und Produktionsverfahren	-kommerzielle Verwertung der Erfindungen
-finden gleichmäßig statt	-finden zögerlich statt

-große Bedeutung kommt dem Pionierunternehmer zu, wenn eine Innovation realisiert → andere Unternehmer eifern diesem nach und beleben so die wirtschaftliche Entwicklung

→ Trend (Grundrichtung der Entwicklung für einen langen Zeitraum)

1. klassisch-liberale Theoretiker : -gehen davon aus, dass das freie Spiel der Marktkräfte immer zum Gleichgewicht führt und Störungen nur vorübergehend in Teilbereichen auftreten
 - ↳ Say'sches Theorem : -es gibt keine Überproduktion, da ein Angebot immer eine Nachfrage erzeugt
2. Exogene Konjunkturtheorien : -sehen Ursachen für Schwankungen größtenteils ausserhalb des Wirtschaftskreislaufs
 - ↳ -heben die Auswirkung von Erfindungen auf Investitionen hervor
3. Endogene Konjunkturtheorien : -sehen Ursachen für Schwankungen größtenteils innerhalb des Wirtschaftskreislaufs (z.B. automatische Anpassung des Angebots an die Nachfrage)
 - ↳ Unterkonsumtionstheorie : -Rückgang der Massennachfrage als Ursache für Krisen (durch hohe Sparneigung der Unternehmen oder über Massenkonsum nicht mit der Produktionsentwicklung Schritt → es fehlt Kaufkraft um Vollbeschäftigung zu sichern)
 - ↳ Überinvestitionstheorie : -Investitionen durch Kredite führen zu einer starken Ausdehnung der Produktionskapazitäten, was zu Überproduktion führt
 - ↳ monetäre Konjunkturtheorien : -Veränderung der Einkommensströme einzelner Gruppen in der Gesellschaft und sich daraus ergebende Veränderungen der Einkommensverwendung
 - ↳ psychol. Konjunkturtheorien : -Nachfrage richtet sich nach Erwartungen der Verbraucher hinsichtlich zukünftiger Preisentwicklungen : -werden Preissenkungen erwartet wird Kaufkraft zurück gehalten
-werden Preissteigerungen erwartet wird mehr Kaufkraft eingesetzt
 - ↳ redistributive Konjunkturtheorien : -einkommensstarke Gruppen sollten zugunsten einkommenschwacher Gruppen überdurchschnittlich besteuert werden

→ Stabilitätsgesetz (StabG) (Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft (StabG))

- Keynesianische Konjunkturtheorien** : -durch Veränderung der Staatseinnahmen und -ausgaben kann der Wirtschaftsablauf im Sinne der wirtschaftspolitischen Ziele beeinflusst werden (Gesamtnachfrage bestimmt das Volkseinkommen und den Beschäftigungsgrad)
- §1 StabG : -Bundesregierung und Länder haben bei ihren wirtschafts- und finanzpolitischen Maßnahmen die Erfordernisse des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts zu beachten
- gesamtwirtschaftliches Gleichgewicht** : -alle Produktionsfaktoren (Arbeit, Boden, Kapital) sind voll beschäftigt und alle Teilmärkte (Aussenmarkt, Kapitalmarkt, etc.) befinden sich im Gleichgewicht

→ **Bestandteile eines Unternehmenskaufvertrages / Pachtvertrages**

- Präambel (Vertragsparteien, Geschäftsgrundlagen, Geschäftszweck)
- Vertragsgegenstand (Unternehmensbezeichnung und alle Gegenstände)
- Verkauf und Transfer (Übergabetermin, Rücktrittsklausel, Fälligkeit)
 - Dauer der Pacht | Pachthöhe | Fälligkeit
- Rechte und Pflichten des Eigentümers und des Pächters
- Kaufpreis (Höhe und Fälligkeit)
- Garantien und Rechtsfolgen der Garantieverletzung
- Garantien des Käufers
- Nebenleistungsverpflichtungen
- Wettbewerbsklausel
- sonstige Klauseln (Vertraulichkeit, Schriftform, salvatorische Klausel)



→ **Managementaufgaben – System der integrierten Unternehmensführung (IMS integriertes Managementsystem)**

- Anforderungen aus verschiedenen Bereichen (Qualität, Umweltschutz, Arbeitsschutz, etc.) in eine einheitliche Struktur zusammenfassen
- Bündelung der Unternehmensressourcen -Aufbau eines effizienten Managements
- Risikomanagement** :
 - planvoller Umgang mit allgemeinen und finanziellen Risiken
 - KonTraG : Gesetz zur Kontrolle und Transparenz, gesetzl. Pflicht, das **Risikofrüherkennungssystem**
 - Aussagen zu Chancen und Risiken sind im Lagebericht des Jahresabschlussberichts anzugeben
- Qualitätsmanagement** : -stetige Optimierung der Prozesse und Produkte um den steigenden Anforderungen der Kunden gerecht zu werden
- Umweltmanagement** : -Einhaltung der gesetzl. Vorschriften zum Umweltschutz (nur pro Gewerbe, Abfall, Altlasten, etc.)
- Datenmanagement** : -gemäß Bundesdatenschutzgesetz → Schutz vor Mißbrauch personenbezogener Daten
- Wissensmanagement** : -Bereitstellung und Verbreitung von Informationen im Unternehmen (gilt intern und extern)

→ **Zielbildung / Zielhierarchie**

- Mittel-Zweck-Beziehung :
 - zwischen über- und untergeordneten Zielen muß eine Beziehung bestehen, damit sie untereinander vereinbar sind und einen sachlichen Zusammenhang aufweisen
- Klarheit und Genauigkeit :
 - eindeutige und exakte Zielformulierung, so dass alle Beteiligten sie verstehen
- Beteiligung der Mitarbeiter :
 - Mitarbeiter aus operativer Ebene mit in den Zielbildungsprozess einbeziehen
- Erreichbarkeit :
 - Ziele sind realistisch und erreichbar zu formulieren
- Flexibilität :
 - starre Formulierungen vermeiden, um bei Änderungen des Marktes und der Umwelt reagieren zu können
- Kontrollsystem :
 - Kontrolle zur Einhaltung von Zielen und um bei Abweichungen entgegenzuwirken

→ **Zielbildung für ein Führungssystem**

-vor der Zielbildung sind die Unternehmensgrundsätze (**Corporate Identity**) zu definieren



→ **Strategische Unternehmensplanung**

1. Vision definieren
 - wo soll sich das Unternehmen in den nächsten 3-5 Jahren befinden ?
2. strat. Geschäftsfelder entwickeln (SGF)
 - Unternehmen in überschaubare Bestandteile zerlegen und für die einzelnen Einheiten Strategien entwickeln
3. Strategien und Handlungsoptionen entwickeln
 - im Anschluss an SGF ist der Handlungsrahmen festzulegen
 - eine Maßnahme kann pro Geschäftsfeld- oder Einheit eine Definition von Verantwortlichen und Beteiligten sein, eine Zeitachse für die Ausführung, das verfügbare Budget, sowie das Umsatzziel enthalten
 - die definierten Maßnahmepläne fließen anschließend in die Businessplanung ein
 - Überwachung der Umsetzung der Unternehmensstrategie
 - Überwachung der vorgegebenen Ziele und gegensteuern bei Abweichungen
4. Businessplan erstellen
5. Abweichungsanalyse

→ **GAP Analyse**



- Ziel der GAP-Analyse ist die Ermittlung der Abweichung zwischen der erwünschten, und der erwartenden Entwicklung der Unternehmensziele.
- Die erwünschte und erwartende Entwicklung wird in Kurven dargestellt wobei die Abweichungen der Kurve als GAP (Lücke), strategische Ziellücke bezeichnet wird.
- Hier ist die Ursache zu ermitteln und Maßnahmen zur Schließung der Lücke zu erarbeiten.

COPYRIGHT 2011 by ebay! hfw-unterlagen

- **Strategisches Controlling** : Entwerfen - Prüfen - Durchsetzen – Überwachen → von langfristigen Strategien
- **Operatives Controlling** : Planung und Kontrolle von Konzepten und Einhaltung der Erfolgsziele im kurz-, mittelfristigen Bereich



- **weitere Controllingbereiche** :
 - Sortimentscontrolling (Planung / Analyse des gesamten Sortiments)
 - Marketingcontrolling (Überprüfung des Erfolgs | Produkt-, Preis-, Vertriebspolitik)
 - ↳ -Profitabilitätskontrolle (welche Auswirkungen hat das Marketing auf den Gewinn)
 - Leistungskontrolle (Umsatzentwicklung)
 - Strategiekontrolle (Marktdurchdringung des Unternehmens)
 - Abgrenzung (Soll-Ist-Vergleiche)
 - Finanzcontrolling
 - Personalcontrolling

- **zentrales Controlling** : -Koordination der einzelnen Teilbereiche | -Aufstellung und Weiterentwicklung von Controlling-Methoden
- **dezentrales Controlling** : -oft Projekt-, oder Funktionscontrolling, um vom zentr. Controlling losgelöst zu arbeiten
 - Fachabteilungen (Finanz-, Personalcontrolling etc.)

- **Controlling-Konzepte** (Festlegung von Controllingphilosophie, Einbindung in Orga-Struktur und der benötigten Controlling-Instrumente)
 - Unternehmensfunktionen : -Optimierung der klassischen Tätigkeiten (Einkauf, Produktion, Vertrieb, etc.)
 - Unternehmensinformation : -Kategorisierung der wichtigsten Informationen im Unternehmen
 - zeitliche Komponenten des Unternehmens : -durch Betrachtung des Zeitraums wird das strat. vom operativen Controlling abgegrenzt

→ **Controlling Instrumente**

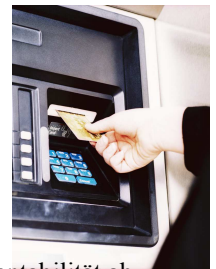
<u>operative Controlling-Instrumente</u>	<u>strategische Controlling-Instrumente</u>
-Soll-Ist-Vergleich -ABC-Analyse / XYZ-Analyse -Kennzahlen / Kennzahlensysteme -Budgetierung (Erstellung, Genehmigung, Durchsetzung, Anpassung) -Break-Even-Analyse -Deckungsbeitragsrechnung (Deckungsbeitrag= Umsatzerlöse – var. Kosten Betriebsergebnis= Deckungsbeitrag – fix. Kosten) -ROI-Analyse (Return on Investment Rentabilität des investierten Kapitals innerhalb eines Jahres)	-Balanced Scorecard (BSC) (ausgewogener Berichtsbogen dient als Führungsinstrument zur Orientierung der Organisation an strategischen Zielen in den unterschiedlichen Perspektiven (Finanzen, Kunden, Prozesse, Mitarbeiter)) -Produkt-Lebenszyklusanalyse -Benchmarking (vergleichende Analyse mit festen Referenzwerten) -Portfolio-Analyse (graphische Darstellung komplexer Zusammenhänge) -Target Costing (Kostenrechnung / retrograde Kalkulation) -Konkurrenz-Analyse (Informationen über Leistungsfähigkeit, Erfolg und Zukunftsplanungen der Wettbewerber) -Potential-Analyse (z.B. Personalbereich – Fähigkeiten der MA)

→ **Finanzierung**

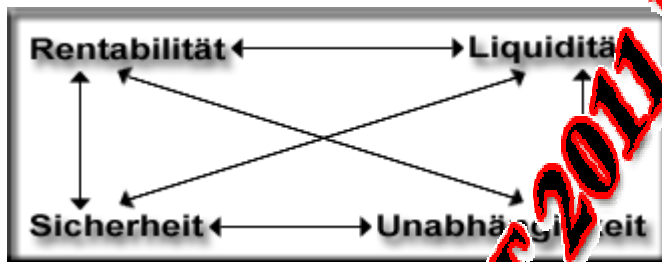
- Beschaffung der notwendigen Kapitalmittel für die **GRUNDFUNKTIONEN** (Beschaffung, Produktion, Absatz) und **UNTERNEHMENSAKTIVITÄTEN**
- Kapitalmittel werden benötigt für : Aufbringung, Erhaltung und Erweiterung des Anlagevermögens
- Finanzierung muss den Zeitraum zwischen Kapitalbindung und Kapitalrückzahlung überbrücken

→ **Ziele** : -Erwirtschaftung angemessener **RENTABILITÄT**

- Aufrechterhaltung der **LIQUIDITÄT** (Fähigkeit Verbindlichkeiten zu zahlen)
- SICHERHEIT** (Vermeidung von Risiken : Insolvenz-, Inflations-, und Zinsrisiken)
- UNABHÄNGIGKEIT** (Unterbindung des Einflusses von externen Kapitalgebern auf die Firmenpolitik)



→ **Das magische Viereck**



Spannungsverhältnisse :

- mit steigender Liquidität nimmt die Rentabilität ab
- max. Liquidität vermeiden
- kurzfristig muss Liquidität gewährleistet sein
- langfristige Anstrengung der Rentabilität
- mit steigender Sicherheit nimmt die Rentabilität ab
- Neuaufnahme von Gesellschaftern verändert das bisherige Führungs-, und Entscheidungsgefüge
- neben Rechten sind auch Zinsen oder Kapitaldienste zu leisten

→ **Finanzwirtschaftlicher Entscheidungsprozess**

- Ermittlung des Investitionsbedarfs (Was muss in nächster Zeit angeschafft werden?)
- Ermittlung des Kapitalbedarfs (Wie viel wird für die Investition benötigt ?)
- Ermittlung der Finanzierungsmöglichkeiten (Welche können für die Investition genutzt werden ?)
 - ↳ aus diesen Fragen ergibt sich die **INVESTITIONSPLANUNG** : -diese zeigt auf wie Investitionen bezahlt werden, ohne die Liquidität zu beeinträchtigen und stets zukunftsgerichtete Planung und Steuerung aller ein-, und ausgehenden Zahlungsströme des Wirtschaftssubjekts
 - FINANZKONTROLLE** : -überprüft die Einhaltung des Investitionsplans, damit diese nicht den Bestand des Unternehmens gefährdet

→ **Finanzierungsformen**

<u>Eigenfinanzierung</u>		<u>Außenfinanzierung</u>	
<u>Eigenfinanzierung</u> (Selbstfinanzierung)	<u>Fremdfinanzierung</u> (Finanzierung aus Rückstellungen)	<u>Eigenfinanzierung</u> (Beteiligungsfinanzierung)	<u>Fremdfinanzierung</u> (Kreditfinanzierung)
-Vermögensumschlagfinanzierung	-langfr. Rückstellungen	-Einlagen	-Kredite
-Gewinneinbehaltung (Finanzierung)		-Beteiligungen	-Leasing
-Abschreibung			-Factoring

→ **Finanzierungsgrundsätze**

- Goldene Bilanzregel** : Anlagevermögen und dauernd gebundenes Umlaufvermögen sollten durch EK und langfr. FK gedeckt werden
- Goldene Finanzierungsregel** : Die Tilgungsdauer des aufgenommenen Kapitals muss sich mit der Lebensdauer des Vermögens decken

→ XYZ-Analyse

Materialien	Verbrauch	Vorraussagegenauigkeit	Kosten	Aufwand	Beschaffung
X	stetig, viel	Hoch	Hoch	Leicht zu beschaffen	Fertigungssynchron
Y	Saisonal	Mittel	Mittel	Mittelschwer zu beschaffen	Vorrätig
Z	unregelmäßig	Gering	gering	Schwer zu beschaffen	Einzelbeschaffung

-Diese Klassifizierung der Materialien kann Entscheidungshilfen für wichtige Dispositionsmaßnahmen zur Verfügung stellen.

→ Kombination ABC-XYZ-Analyse

	A	B	C
X	hoher Verbrauchswert hoher Vorhersagewert	mittlerer Verbrauchswert hoher Vorhersagewert	niedriger Verbrauchswert hoher Vorhersagewert
Y	hoher Verbrauchswert mittlerer Vorhersagewert	mittlerer Verbrauchswert mittlerer Vorhersagewert	niedriger Verbrauchswert mittlerer Vorhersagewert
Z	hoher Verbrauchswert niedriger Vorhersagewert	mittlerer Verbrauchswert niedriger Vorhersagewert	niedriger Verbrauchswert niedriger Vorhersagewert

→ Wertanalyse (kann zur Steigerung des Unternehmenserfolges dienen)

-ist eine organisierte Anstrengung, die Funktionen eines Produkts mit den niedrigsten Kosten zu erreichen ohne Qualität zu verlieren !

-Ziele : -Senkung der bevorstehenden Kosten / -Vermeidung weiterer Kosten / -marktgerechte Leistungs-gestaltung (Erkennen und Verwirklichen des Kundennutzens)

- Merkmale :
- Betrachtung des Gesamtnutzens des Betrachtungsgegenstandes
 - funktionsbezogene Objektbeschreibung
 - Prioritätsforschung
 - Quantifizierung des Aufwandes und des Nutzens
 - ganzheitliche Betrachtung des Objekts
 - systematisches Vorgehen
 - Mitarbeiteraktivität & Teamwork werden gefördert

1. Projekt planen → 2. Ist-Zustand analysieren → 3. Ist-Zustand prüfen → 4. Lösungen entwickeln → 5. Lösungen prüfen → 6. Lösungen verwirklichen

→ Funktionsarten

- Gebrauchsfunktion : erforderliche Informationen für die technische und wirtschaftliche Nutzung des Objekts
- Geltungsfunktion : soll Geschmacks,- und Prestigeansprüche erfüllen

→ Funktionsklassen

- Hauptfunktionen : dienen dem eigentlichen Zweck des Objektes / der Leistung
- Nebenfunktion : dienen zur Ergänzung der Hauptfunktion

→ Funktionsgliederung

Hauptfunktion	Nebenfunktion(en)
-Fahrgast befördern	-Tür öffnen / -Tür schließen / -Fahrgast informieren / -Gepäck aufbewahren -Haltewunsch übermitteln etc.

→ Kennzahlen (Daten die über betriebswirtschaftliche Sachverhalte informieren)

- dienen als Basis für Entscheidungen (Problemerkennung, Darstellung)
- dienen zur Kontrolle (Soll-Ist-Vergleich)
- die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen werden in Unternehmen meist zum Jahresabschluß ermittelt
- Kennzahlen drücken ein Verhältnis zueinander aus

- Grundkennzahlen : -absolute Zahlen, die zu Kennzahlen werden (Preise)
- Verhältniszahlen : -Zahlungsgrößen werden in Relation zu anderen Größen gesetzt
- Gliederungszahlen: -Teilmassen in Relation zur Gesamtmasse (Eigenkapitalquote)
- Beziehungszahlen: -Verhältnis von zwei verschiedenen Merkmalen (Eigenkapitalrentabilität)
- Messzahlen : -Vergleich zweier gleicher Merkmale, bei dem eine Größe mit 100 gleichgesetzt wird (Preisentwicklung)



→ Beschaffung / Auszug aus dem Logistik Kennzahlen-System (LKS)

Struktur,- Rahmenkennzahlen	Produktivitätskennzahlen
Anzahl Einkaufsteile / Einkaufsvolumen / Bestellstruktur	Anzahl abgewickelter Sendungen pro Personalstunde /
Anzahl Lieferanten / Beschaffungsgesamtkosten	Warenannahmezeit pro Sendung / Auslastungsgrad der
Sachmittelkapazität / Rahmenverträge / etc.	Entladeeinrichtungen / etc.
Wirtschaftlichkeitskennzahlen	Qualitätskennzahlen
Warenannahmekosten je Sendung / Beschaffungskosten	durchschn. Verweilzeit im Warenausgang / Quote der
je Bestellung /	Fehllieferungen / Beanstandungsquote /
Beschaffungskosten in % des Einkaufsvolumens / etc.	Zurückweisungsquote / etc.

- Lieferservicegrad : -gibt Aufschluss über Lieferverzögerungen, Qualität / Quantität der Lieferanten und Versorgungssicherheit
- Lagerreichweite : -wie weit reicht der Lagerbestand aus
- Meldebestand : -Lagerbestand, bei dem eine Meldung an Einkauf, damit dieser bestellen kann
- Sicherheitsbestand : -Überschussbestand bei Lieferschwierigkeiten (!Kosten)
- Wiederbesch.zeit : -Zeitraum des Erkennens bis zum Eintreffen und Einlagern
- Lagerkostensatz : -Verhältnisse zwischen eigenem und anderen Lagern
- Lagerzins : -kalkulatorischer Zinssatz des in Vorräten gebundenen Kapitals (Kapitalbindungskosten(werden meist auf 1 Jahr bezogen))
- Lagerhaltungskostensatz : -Aussage über die Gesamtkosten eines Lagers
- zeitant. Lagerzinssatz : -Kapitalbindungskosten über die tatsächliche Lagerdauer
- wirtsch. Höchstbestand : -Sicherheitsbestand + optimale Bestellmenge

→ **Kontrolle** (hat im Regelkreis die Funktion einer Messung)

- Leistungen der Mitarbeiter werden gemessen und mit den vorgegebenen Zielen verglichen
- ist überall notwendig, wo Aufgaben angeordnet oder delegiert werden

→ Führungsgrundsätze

-viele Unternehmen legen in Regelungen und Richtlinien der internen Kommunikation ein bestimmtes Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter fest (diese Regelungen und Richtlinien werden als **VERHALTENSKODEX** bezeichnet)

-**Unternehmenskultur** : -gibt den Rahmen des Führungsverhaltens vor (als Grundlage dienen Werte, zu denen sich das Unternehmen bekennt)
-Entscheidungen müssen gerecht, transparent und nachvollziehbar getroffen werden, damit sie einen positiven Einfluss auf die Unternehmenskultur hat

-**Moral** : -Werte, Grundsätze und Normen, die das Verhalten der Menschen in einer Gesellschaft bestimmen und in einem Kulturkreis als verbindlich gelten

-Verhältnis des Menschen zu sich selbst, zu Mitmenschen und zur Gesellschaft

-**Ethik** : -hebt die moralischen Grundsätze auf eine höhere Stufe (Wissenschaft vom moralischen Handeln)

-untersucht die moralischen Grundsätze, die Motive und Folgen des menschlichen Handelns und leitet daraus Regeln ab

→ Führungsstile (1-dimensional)

-**autoritärer Führungsstil** : → Mitarbeiter = Untertanen | Anwendung bei unsicheren / unerfahrenen Mitarbeitern und Routineaufgaben
-Entscheidungen werden ohne Einbeziehung der Mitarbeiter getroffen

-Aufgaben werden an Mitarbeiter weiter gegeben und eine widerspruchsfreie Erfüllung erwartet

-**kooperativer Führungsstil** : → Mitarbeiter = Partner | Anwendung bei sehr erfahrenen und sicheren Mitarbeitern

-Verantwortung wird übertragen

-Motivation der Mitarbeiter steigt

-Entscheidungsprozesse dauern länger als beim autoritären Führungsstil

-bei hoher Selbstständigkeit und kreativen Arbeitsinhalten erfolgreich

-**Laissez-faire Führungsstil** : → Mitarbeiter größtenteils selbstständig | erfolgreich bei Projekten mit hoher erwünschter Selbstständigkeit

-Mitarbeiter haben sehr viele Freiheiten und können Arbeitsinhalte und Organisationen selbst gestalten

-es ermöglicht individuelle Arbeitsweisen und eigene Ideen umzusetzen

-Merke : -Es gibt keinen idealen Führungsstil. Am besten erweisen sich eine Mischung aus Autorität und Kooperation.

→ Reaktion auf Fehler in den unterschiedlichen Führungsstilen

-**autoritär** : -Mitarbeiter wird bestraft und zukünftig stärker kontrolliert

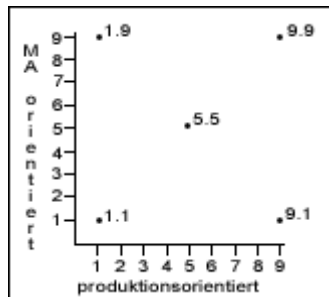
-**kooperativ** : -Mitarbeiter wird geholfen und seine Arbeit kurze Zeit später überprüft

-**laissez-faire** : -Fehler wird übergangen, auch zukünftig keine Kontrollen

-**situativ** : -auf den Fehler wird je nach Reifegrad des MA reagiert, Kontrolle findet nur statt wenn es notwendig ist

→ Führungsstile (2-dimensional)

-**Grid-Konzept** (von Blake & Mouton)



1.1 Führungsstil = Laissez-faire

1.9 Führungsstil = country club (Kuschelatmosphäre)

9.1 Führungsstil = produce or perish style (autoritär)

9.9 Führungsstil = team management (idealzustand !) (hohe Arbeitsleistung + motivierte MA)

5.5 Führungsstil = middle of the road style (balance act)

Das Grid-Konzept ist eine 2-dimensionale Darstellung des idealtypischen Führungsverhaltens unter Einbeziehung von Leistungsformkennziffern (siehe oben).

→ Führungsstile (3-dimensional)

-**Situativer Führungsstil** (Sachorientiert + Mitarbeiterorientiert + Situationsorientiert)

↳ die Führungskraft hat die Aufgabe, die Situation und die Person des Mitarbeiters in Betracht zu ziehen und danach das Führungsverhalten auszurichten

↳ z.B. Reifegradmodell (nach Hersey/Blanchard) Kompetenz + Engagement = Qualifikation ← bestimmt den Führungsstil

-dieser Führungsstil ist in der heutigen Zeit der gemessenste !

→ Führungstechniken

-**Management by Exception** : -Führung nach dem Ausnahmeprinzip

-Mitarbeiter erhalten eigenen Entscheidungsspielraum, der durch festgelegte Regeln begrenzt ist

-Eingriffe der Führungskraft nur bei Abweichungen oder besonders wichtigen Entscheidungen

-**Management by Decision Rules** : -Entscheidung anhand von Entscheidungsregeln

-den genauen Regeln festgelegt, nach denen diese Entscheidungen gefällt werden müssen

-z.B. wieviel % Preisnachlass / Rabatt ein Mitarbeiter geben darf

-**Management by Objectives** : -Entscheidung durch Zielvereinbarung

-Mitarbeiter und Führungskräfte erarbeiten gemeinsam Ziele (es zählt nur das Ergebnis, nicht der Weg)

↳ **Zielvereinbarungsgespräch** -wichtiger Bestandteil des MbO

↳ Formulierung der Ziele

- Spezifisch** → Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich)
- Messbar** → Ziele müssen messbar sein
- Akzeptiert** → Ziele müssen von den Empfängern auch angenommen werden
- Realisierbar** → Ziele müssen erreichbar sein
- Terminierbar** → klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss

→ Mitarbeiterpartizipation

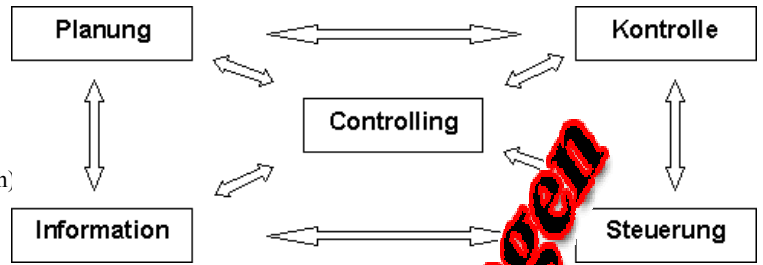
-Mitwirkung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen im Rahmen seines Aufgabenfelds innerhalb des Betriebes



→ **Controlling**

-Ziele des Marketingcontrollings

- Verbesserung der Transparenz
- Generierung von Anregungs-, und Vergleichsinformationen zur frühzeitigen Erkennung von Defiziten
- Dokumentation von Kosten und Leistungen (Soll-Ist-Vergleich)
- Schaffung einer Kalkulationsbasis (make or buy Analyse)
- Schaffung von Entscheidungsgrundlagen
- Schaffung von Informationsgrundlagen
- Möglichkeiten der Selbsterprüfung von Mitarbeitern und Vorgesetzten



→ **strategisches Controlling** (Feed-forward-Ansatz)

- modernes Konzept der Unternehmenssteuerung welches nur bedingt einsetzbar ist / -Erkennung von Chancen und Risiken
- Ermittlung von Erfolgspotenzialen / -trifft Zukunftsentscheidungen

→ **operatives Controlling** (Feed-back-Ansatz)

- kurzfristig (meist 1 Jahr) / -wird hauptsächlich zur kurzfr. Gewinnsteuerung benutzt

→ **funktionales Controlling** (ist praktiziertes Controlling)

- Planen -Informieren -Analysieren -Kontrollieren -Steuern -Regeln

- weitere Aufteilungen des funktionalen Controllings : -Produktionscontrolling, / -Abw. marketingcontr. / -Finanzcontroll. / -Personalcontr. / Kostenc.

→ Zentralcontrolling : Zentralisierung aller Controlling Aufgaben im Unternehmen

→ Subcontrolling : Differenzierung und Dezentralisierung der Controllingfunktion

→ Systembildende Controllingfunktion : -Abgrenzung, -Entwicklung, -Abstimmung, -Planungs-, -Kontroll-, Informationssystemen

→ Systeminterne Controllingfunktion : -laufende Abstimmungen in Planung und Kontrolle
-Sicherstellung des Informationsflusses

→ **Ziele von Beschaffungs-, und Logistikcontrolling**

- richtige Menge → der richtigen Objekte → am richtigen Ort → zur richtigen Zeit → in der richtigen Qualität → zum richtigen Preis
- Reduzierung der : -Finanzierungs-, / -Beschaffungs-, / -Lager-, und Transportkosten
- Logistikcontrolling : -Planung / -Steuerung / -Koordination der k. in Leistungsanforderungen der Logistik

→ **Kontrollinstrumente**

- ABC-Analyse / XY-Analyse / Benchmarking / Marktanalyse / Portfolio-Analyse / Konkurrenz-Analyse / Wertanalyse
- Produktlebenszyklus (PLZ) / Nutzwertanalyse

→ **ABC-Analyse** (Ausgangspunkt für weitere Analysen)

-Entscheidungsregeln zur ABC-Analyse (Unternehmensunternehmlich) :

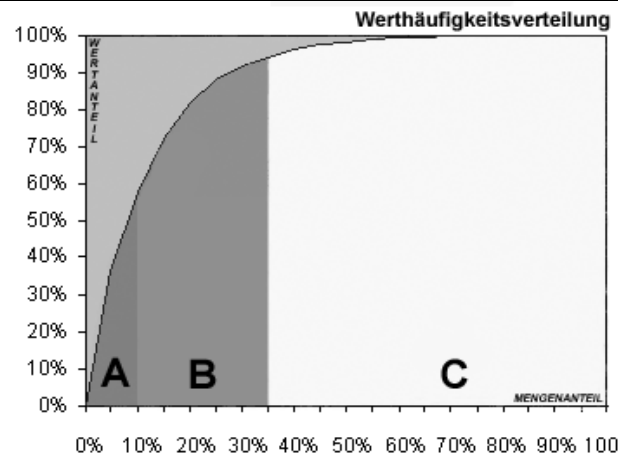
- A-Güter → 15% der Gesamtmenge → 80% Wert
- B-Güter → 35% der Gesamtmenge → 15% Wert
- C-Güter → 50% der Gesamtmenge → 5% Wert

A - Artikel	C - Artikel
-intensive Marktanalyse	-vereinfachte Bestellabwicklung
-gründliche Kostenanalyse	-vereinfachte Bestandsüberwachung
-exakte Bedarfsermittlung	-vereinfachte Disposition
-Disposition in kurzen Zeitabständen	-vereinfachte Lagerbuchführung
-intensive Bestandsrechnung	-geringe Anlieferhäufigkeit
-kurze Lagerreichweite	-weniger aufwendige Terminkontrolle
-Just-in-Time Bezug	

→ **Arbeitsschritte zur Erstellung**

1. Gesamtwert ermitteln / Rang erstellen
2. Tabelle nach Schema ordnen
3. % Anteil ermitteln (Wertverbr.)
4. Kumulierte Werte errechnen
5. Klassifizierung A-B-C

Artikel	Menge	Wert	Gesamt €	Rang
1001	16	43,00	6.880,00	1
1002	950	4,40	4.180,00	2
1003	49	1,40	686,00	3
1004	20	0,03	60,00	4
			11.806,00	



Artikel	Kl.	Menge	Menge %	kum. Menge %	Werteverbr. in €	€	kum. Werteverbrauch %	Klasse
1001		16	0,46	0,46	6.880,00	6.880,00	58,28	A
1002		966	27,49	27,95	4.180,00	11.060,00	93,68	B
1003		1456	14,18	42,13	686,00	11.746,00	99,49	C
1004		3456	57,87	100	60,00	11.806,00	100	C

A –Mengenanteil : 0,46% | Umsatzanteil : 58,28% B –Mengenanteil : 27,03% | Umsatzanteil : 35,4% C –Mengenanteil : 72,51% | Umsatzanteil : 6,32%