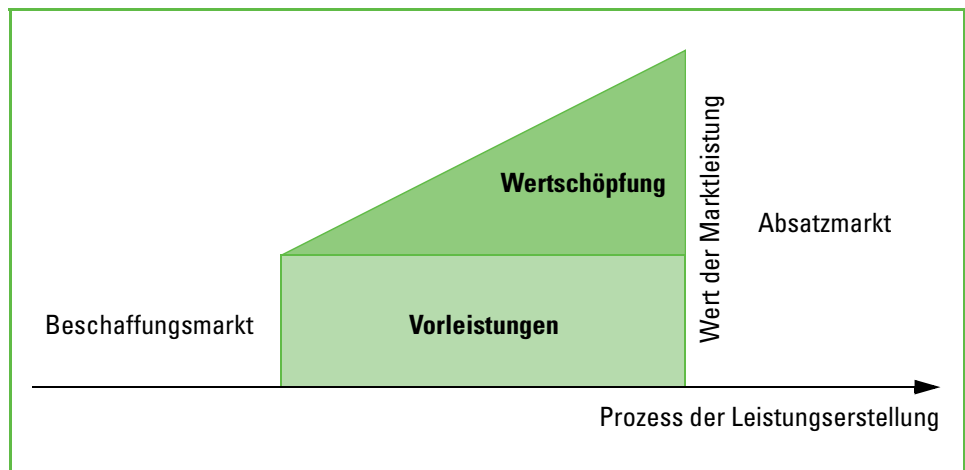


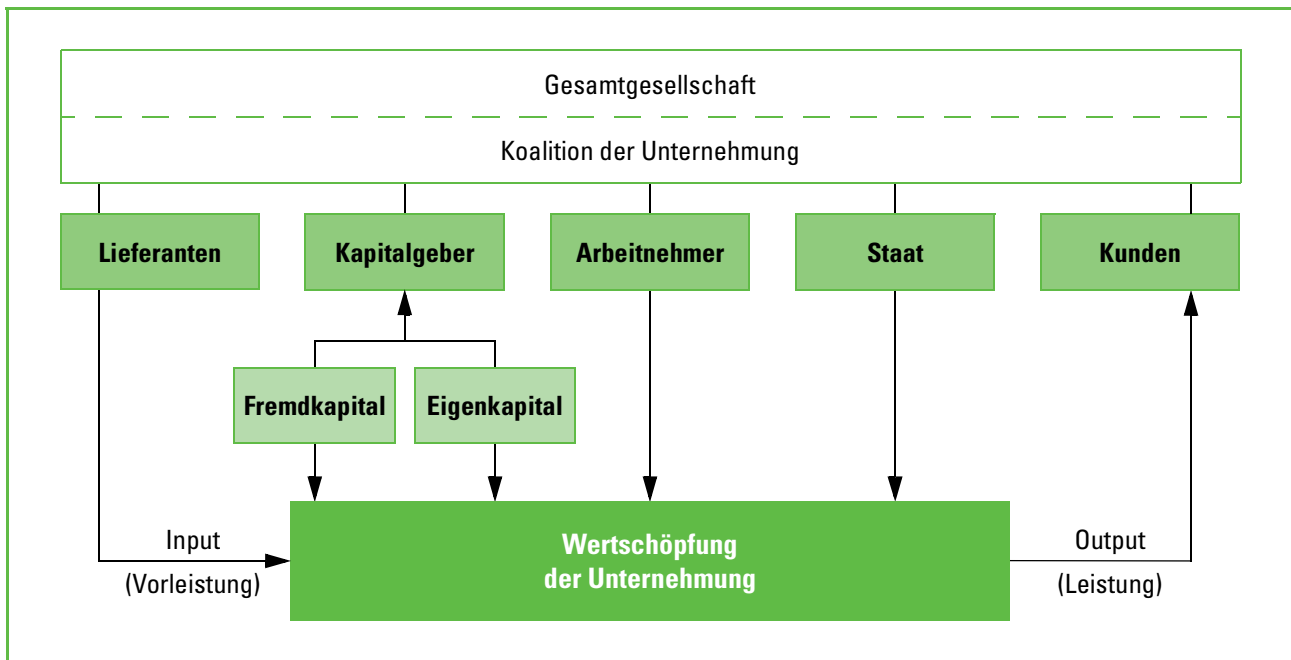
▲ Abb. 1 Managementkompetenzen



▲ Abb. 2 Prozess der Wertschöpfung

Begriff	Definition
Produktionswert	Wert aller Verkäufe, + Wert der Bestandesveränderungen an Fertigprodukten, + Wert der selbsterstellten Anlagen, bewertet zu Herstellungspreisen.
+ Gütersteuern – Gütersubventionen – Vorleistungen	Indirekte Steuern (z.B. Mehrwert-, Tabak-, Alkoholsteuer), Produktionsbeiträge des Staates, Alle von einer Unternehmung bezogenen und für die Produktion verbrauchten Güter (Produkte und Dienstleistungen).
= Bruttowertschöpfung	Erarbeiteter Mehrwert
– Abschreibungen	Wertverminderung des Anlagevermögens durch Verschleiss und Alterung.
= Nettowertschöpfung	Mehrwert, den man maximal verbrauchen könnte, ohne die Vermögenssubstanz einer Unternehmung zu gefährden.

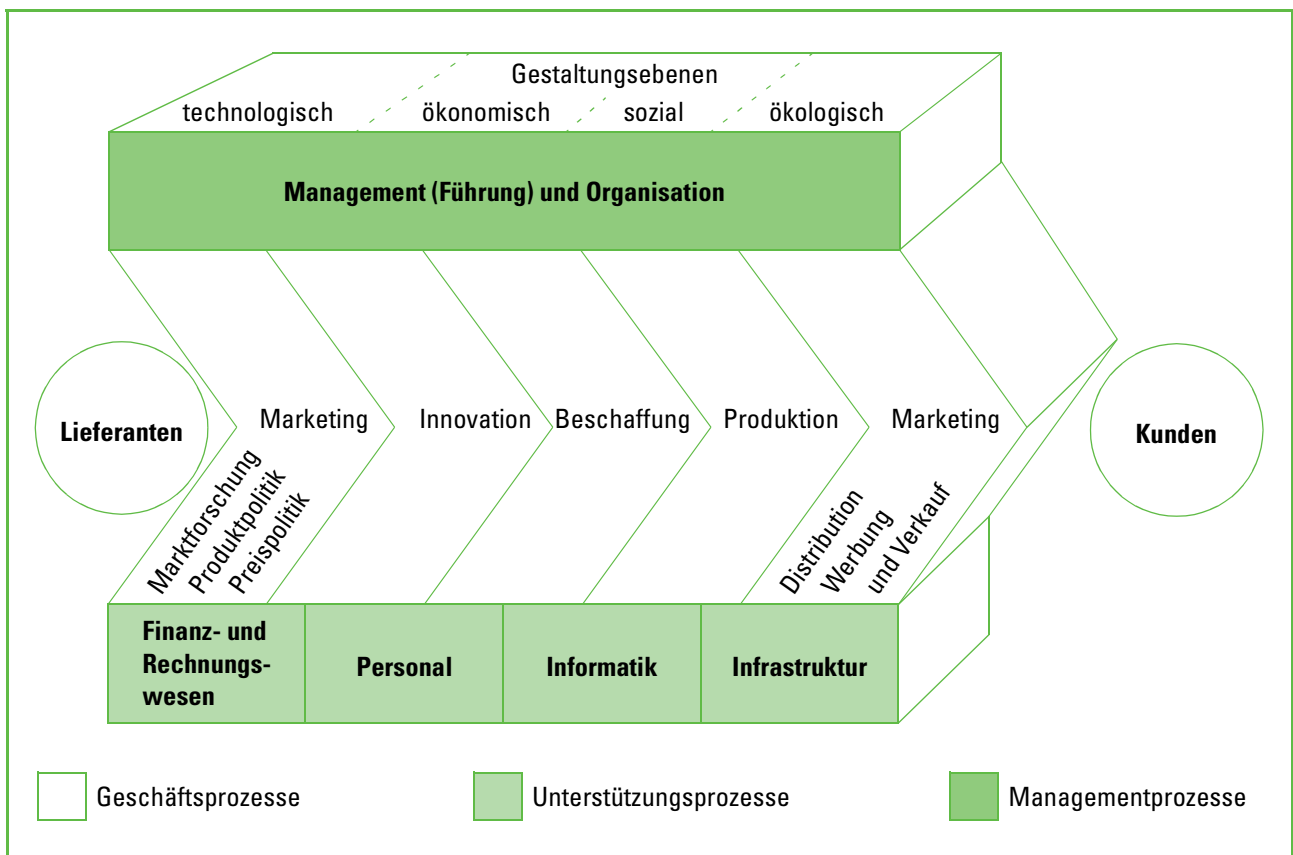
▲ Abb. 3 Schema der Wertschöpfungsrechnung (nach Eisenhut 2014, S. 76)



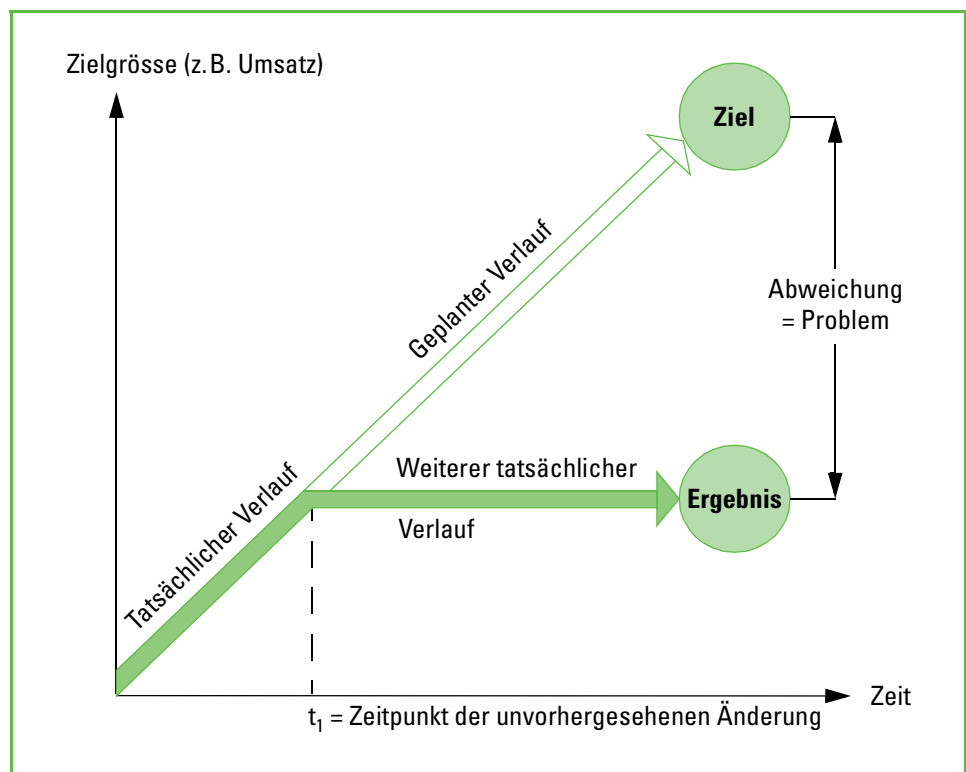
▲ Abb. 4 Wertschöpfung aus volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht (Haller 1997, S. 42)

<b>Arbeitnehmer</b>	Sämtliche Geld- und Naturalbezüge der in der Unternehmung arbeitenden Personen wie Löhne und Gehälter, Gratifikationen, Provisionen, Gewinnbeteiligungen usw., inkl. die dazugehörigen Prämien für die Sozialversicherungen.
<b>Kapitalgeber</b>	Fremdkapitalzinsen und Gewinne (ausgeschüttet oder einbehalten).
<b>Staat</b>	Steuern und weitere fiskalische Abgaben an den Staat, ohne indirekte Steuern wie z.B. die Mehrwertsteuer (MWST). Diese werden direkt von der Marktleistung abgezogen.

▲ Abb. 5 Faktoren der Wertschöpfung in einer Unternehmung



▲ Abb. 6 Wertschöpfungskette als Ansatz zur Aufteilung der Unternehmungsprozesse



▲ Abb. 7 Entstehung eines Problems

Normalerweise betrachten wir unsere Alltagserfahrungen so, als seien sie von dem **Gesetz der proportionalen Wirkung** geprägt: ein leichter Hammerschlag (oder eben Ratschlag) treibt den Nagel (oder den Gedanken) ein kleines Stück weiter ins Holz (bzw. ins Bewusstsein), ein fester Schlag bewirkt entsprechend mehr desselben.

Eine solche Proportionalität lässt sich mathematisch als eine lineare Funktion darstellen, als eine Funktion, deren graphisches Bild eine gerade Linie ergibt. Alle Prozesse, die sich auf diese Weise darstellen lassen, werden als **lineare Prozesse** bezeichnet. Ihr grosser Vorteil ist, dass sie überschaubar und kalkulierbar sind und dadurch Handlungsfähigkeit garantieren.

Wie das Beispiel des Hammer-(Rat-)Schlags zeigt, ist die Anwendung dieses Denkens auf den Bereich der menschlichen Kommunikation auf den ersten Blick sehr überzeugend. Gemäss diesem Modell haben wir in Schule und Ausbildung gelernt, nach diesem Vorbild «verstehen» wir die Welt. In der Tat trifft diese Vorstellung auf einen grossen Bereich unserer Lernerfahrung zu, und zwar immer dann, wenn wir uns dabei in einer «stabilen Wetterlage» befinden: je mehr man übt, umso besser die Fertigkeit, je mehr man sich anstrengt, umso grösser die Wirkung, je fester der Schlag, umso tiefer der Nagel oder der Gedanke. Alles andere Geschehen drum herum kann vernachlässigt werden. So werden Weltbilder und Handlungsmodelle entwickelt, so geht man mit Kollegen um oder führt seine Mitarbeiter; nach diesem Muster trifft man Entscheidungen. Abweichende Erfahrungen werden als Ausnahmen oder Sonderfälle aussortiert – oder geben Anlass zu anpassenden Verbesserungen der Modelle.

*Proportionalität ist das durchgängige und verbindliche Muster für die Erklärung von dynamischen Prozessen, lineares Denken ist immer noch weitgehend das Mass für Professionalität.*

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts begann eine Wende. Die Veränderung begann in der Physik, wo vermeintlich äusserst geringfügige Unstimmigkeiten in den klassischen Theorien ein Wetterleuchten von jenseits des Horizontes ankündigten und in der Folge völlig unerwartete Veränderungen auslösten. Nahezu die gesamte physikalische Ernte wurde zerstört, und mit der Quantentheorie hielt ein **neues nicht-lineares Denken** seinen Einzug in

die Vorzeigewissenschaft Physik. Bis heute sind die Naturwissenschaftler mit den Aufräumarbeiten beschäftigt, und in einem gewissen Sinne ist das systemisch-konstruktivistische Denken [...] eine Spätfolge dieser Ereignisse.

*Kleine Abweichungen haben unproportional grosse Auswirkungen, Folgen sind nicht-linear, unvorhersehbar und unkalkulierbar.*

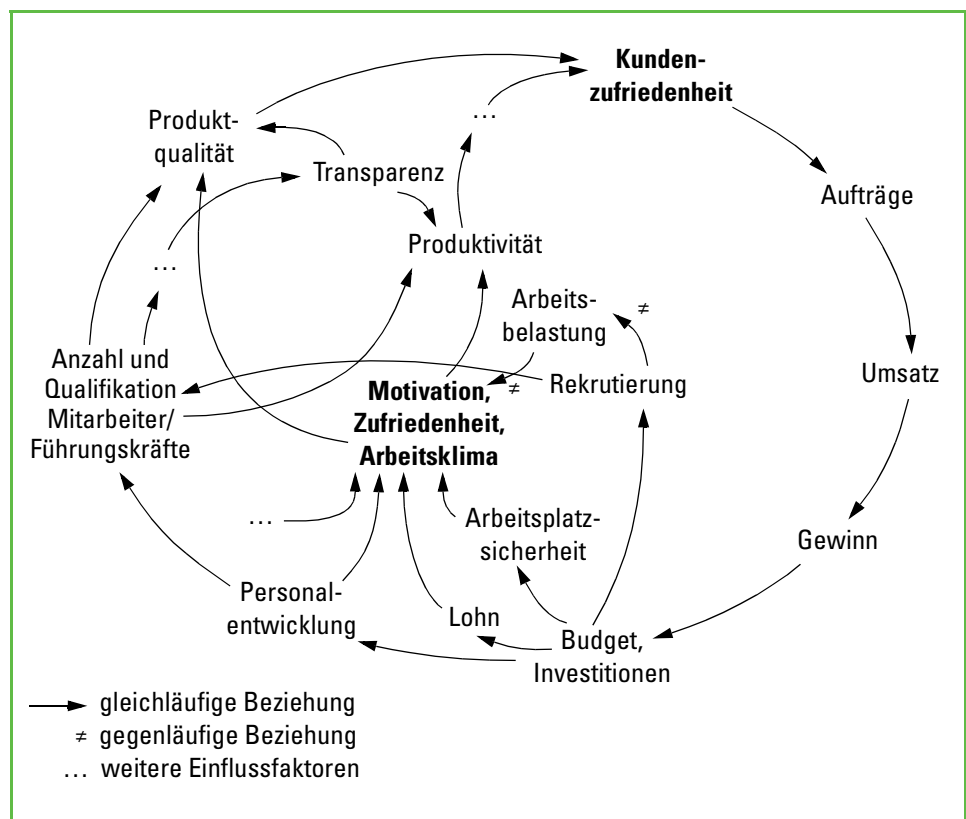
Ohne Zweifel hatten die alten Modelle überwältigende Erfolge in Erkenntnis und Technik, ihre Brauchbarkeit beschränkte sich aber – wie man heute sieht – auf einen schmalen stabilen Bereich.

Das Beispiel der Physik könnte den Gedanken nahelegen, dass es sich dort um eine Ausnahmesituation handelt und man im Alltag, wo man es nicht mit Atomen, sondern mit Menschen zu tun hat, nach wie vor mit linearen Modellen gut zurechtkäme. Doch leider sind die Umwälzungen in den Bereichen, die uns hier interessieren, vermutlich noch gravierender als in den Naturwissenschaften, wenn auch bisher noch nicht so offensichtlich.

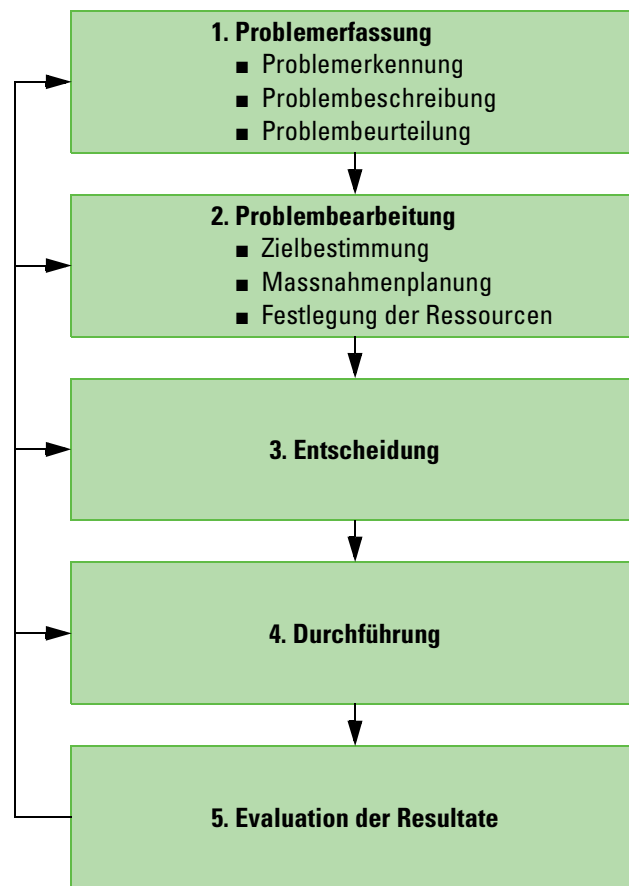
Viele Sozial-, Wirtschafts- und Kulturwissenschaftler halten bis in die Gegenwart hinein an der Idee der Proportionalität von Ursache und Wirkung fest und hoffen, an einer den naturwissenschaftlichen Umwälzungen entsprechenden Umstrukturierung vorbeikommen zu können. Das lineare Modell wird verteidigt und das komplexere nicht-lineare Denken als theorielastig und praxisfremd entwertet. Der Neuanfang bisher ist zögerlich.

Der Grund für diese Beharrlichkeit ist offenkundig: Linearität verspricht in den schwierigen menschlichen Interaktionsfeldern Planbarkeit und Machbarkeit, also Sicherheit. Doch immer mehr wird deutlich, dass auch und gerade im sozialen und wirtschaftlichen Bereich das lineare Denken an seine zu engen Grenzen stösst. Entscheidend dafür ist das, was man als **zunehmende Komplexität** bezeichnet. Gemeint sind damit Prozesse, die in hohem Masse von der Vernetzung mit anderen, ebenfalls komplexen Prozessen abhängig sind und diese anderen Prozesse zudem vielfach selbst beeinflussen. So entstehen kaum durchschaubare Netze von **Rückkopplungen**. Erschwerend kommt hinzu, dass häufig zeitliche Verzögerungen stattfinden, die den direkten Zusammenhang oft verschleiern.

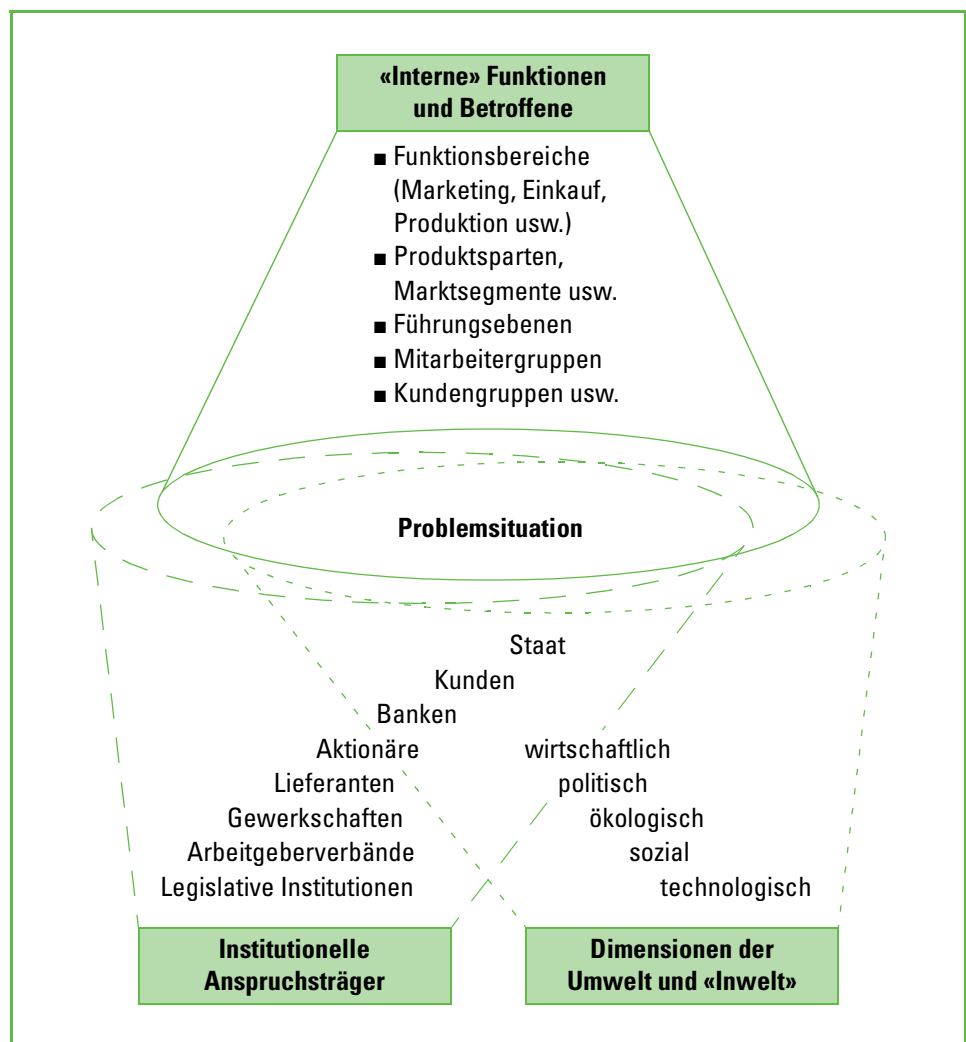
▲ Abb. 8 Lineares Denken und komplexe Systeme – ein neues Denkmodell (Backhausen/Thommen 2006, S. 50ff.)



▲ Abb. 9 Beispiel vernetztes Denken (Honegger/Vettiger 2005, S. 46)



▲ Abb. 10 Problemlösungsprozess



▲ Abb. 11 Unterschiedliche Wahrnehmung von Unternehmungsproblemen (nach Ulrich/Probst 1995, S. 128)



<b>1. Problemerkennung</b>	<p><b>Problemerkennung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Symptom: Die starke Zunahme des Personalbestandes ruft nach zusätzlichem Platz.</li> <li>■ Ursachen: Umsatzzunahme, technologiebedingte Vergrößerung des Flächenbedarfes.</li> </ul>
	<p><b>Problembeschreibung</b></p> <p>Der zusätzliche Platzbedarf kann durch die bisherige Infrastruktur nicht mehr gedeckt werden.</p>
	<p><b>Problemstrukturierung</b></p> <p>Hauptproblem: Bis zum Datum x muss am bisherigen Standort oder an einem neuen Standort neuer Platz geschaffen werden.</p> <p>Nebenproblem: Verkehrsbehinderungen bei den Ein- und Ausfahrten am bisherigen Standort werden zunehmend zu einem Problem.</p> <p>Einschränkungen: Der maximale Kapitalbedarf beträgt 3 Mio. CHF.</p>
	<p><b>Problembewertung/Sofortmassnahmen (Crash-Programm)</b></p> <p>Nicht erforderlich</p>
<b>2. Problemlösung</b>	<p><b>Festlegung der Ziele</b></p> <p>Bis zum Datum x muss klar sein, wie der zusätzliche Platzbedarf abgedeckt werden kann.</p> <p>Teilziel 1: Bis zum Datum y muss das bisherige Grundstück um a m<sup>2</sup> erweitert oder ein neues Grundstück mit b m<sup>2</sup> Fläche als neuer Standort gefunden werden.</p> <p>Teilziel 2: Erstellung der Gebäulichkeiten</p> <p>Teilziel 3: Fertigstellung und Innenausbau</p>
	<p><b>Erarbeiten von Massnahmen</b></p> <p>Entwickeln von Alternativen: Suche nach Erweiterungsmöglichkeiten am bisherigen Standort oder Suche nach geeigneten Standorten. Ergebnisse der Suchaktion:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erweiterung des bisherigen Grundstückes: Liegt in der Gewerbezone mit Wohnmöglichkeiten. Quadratmeterpreis: ca. 600 CHF; gesamte Investitionssumme: 2,5 Mio. CHF; ungünstige Verkehrslage, keine weiteren Ausbaumöglichkeiten; Steuerfuss: 100; Probleme mit der Bauordnung möglich (Lärmbelästigung wegen angrenzender Wohnbauten); wohlwollende, freundliche Behörde.</li> <li>■ Grundstück Kirchenfeld: Liegt in der Industriezone. Nachbar: Schreinereigrossbetrieb und Bürokomplex; Quadratmeterpreis: ca. 300 CHF; gesamte Investitionssumme: 3 Mio. CHF; gute verkehrstechnische Erschliessung; Erweiterungsmöglichkeiten; Steuerfuss: 120; liberale Bauordnung; Behörde scheint eher passiv.</li> <li>■ Grundstück Oberhausen: Liegt in der Gewerbezone. Nachbar: Metallbauschlossler; Quadratmeterpreis: ca. 200 CHF; gesamte Investitionssumme: 2 Mio. CHF; relativ enge Zufahrt; beschränkte Erweiterungsmöglichkeiten; Steuerfuss: 90; eher restriktive Bauordnung; wohlwollende, freundliche Behörde.</li> </ul>
	<p><b>Ressourcen</b></p> <p>Das erforderliche Kapital von maximal 3 Mio. CHF kann durch eine Erhöhung des Eigenkapitals und durch eine Aufnahme von Fremdkapital beschafft werden.</p>

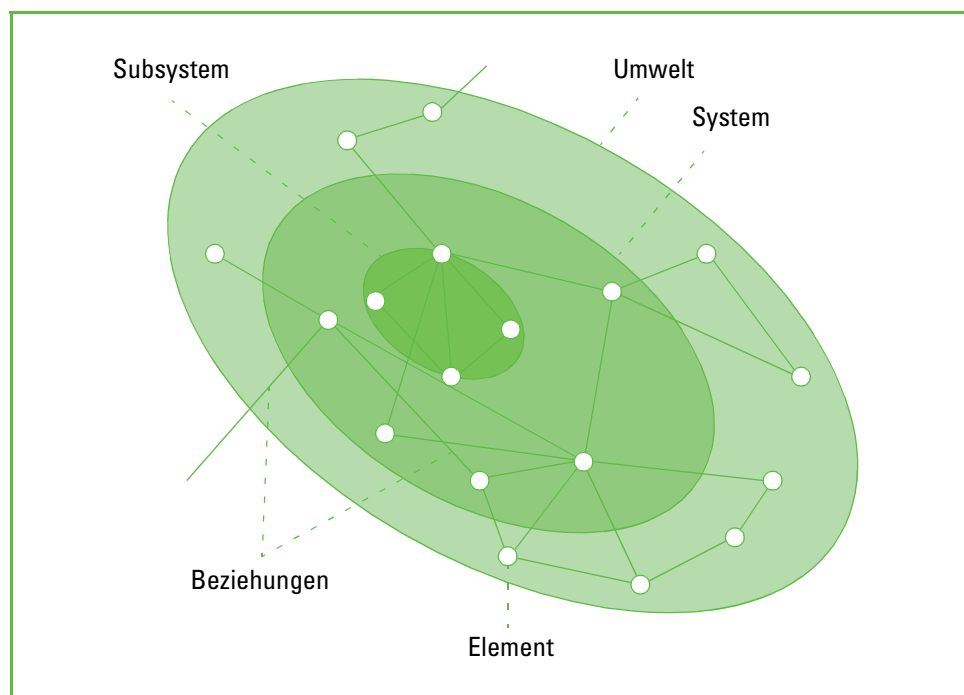
<b>3. Entscheidung</b>	<p><b>Entscheidungsfindung mit Hilfe einer Nutzwertanalyse</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Bestimmung der Kriterien bzw. in diesem Beispiel der Standortanforderungen: Verkehrslage, Arbeitsmarkt, Ausbaumöglichkeiten, Quadratmeterpreis, Investitionssumme, Steuerbelastung, kommunale Dienstleistungen (Behörden), Lebensqualität.</li> <li>Gewichtung der Kriterien bzw. Standortanforderungen: Stärker gewichtet werden die Kriterien Verkehrslage (20%), Arbeitsmarkt (15%), Ausbaumöglichkeiten (15%), während alle übrigen etwa gleich stark zu gewichten sind, also etwa zu 10%.</li> <li>Erstellung einer Nutzwertanalyse (► Abb. 12) aufgrund der Bewertung der einzelnen Kriterien für die drei Alternativen.</li> </ol> <p><b>Erkenntnisse:</b> Gemäss den festgelegten Standortanforderungen erreichen die neuen Standorte klar bessere Werte als die Erweiterung des bisherigen Standortes. Zwischen den Werten des Grundstückes Oberhausen (1. Rang) und Kirchenfeld (2. Rang) besteht nur eine Differenz von 10%, sodass keinem der beiden eine klare Favoritenrolle zukommt.</p> <p><b>Fällen der Entscheidung</b> Das Grundstück Oberhausen wird erworben und darauf die neuen Gebäulichkeiten entsprechend den Anforderungen erstellt.</p>
<b>4. Durchführung (Realisierungsphase)</b>	Kauf des Grundstückes Oberhausen, Planung und Erstellung der Gebäulichkeiten.
<b>5. Evaluation</b>	Überprüfung der Ergebnisse (Soll-Ist-Vergleich).

Kriterien: Standortanforderungen		Gewichtung	Alternative 1: Erweiterung des bisherigen Standorts		Alternative 2: Grundstück Kirchenfeld		Alternative 3: Grundstück Oberhausen	
			Bew.	R	Bew.	R	Bew.	R
1	Verkehrslage	20	1	20	5	100	3	60
2	Arbeitsmarkt	15	5	75	3	45	3	45
3	Ausbaumöglichkeiten	15	1	15	5	75	3	45
4	Quadratmeterpreis	10	1	10	3	30	5	50
5	Investitionssumme	10	3	30	1	10	5	50
6	Steuerbelastung	10	3	30	1	10	5	50
7	Kommunale Dienstleistungen (Behörden)	10	3	30	3	30	3	30
8	Lebensqualität	10	5	50	3	30	3	30
Gesamtnutzen der Alternativen		100		260		330		360
Festlegung der Präferenzordnung der Alternativen			3. Rang		2. Rang		1. Rang	
Bew. = Bewertung (gut = 5, befriedigend = 3, schlecht = 1)      R = Nutzen pro Standortfaktor								

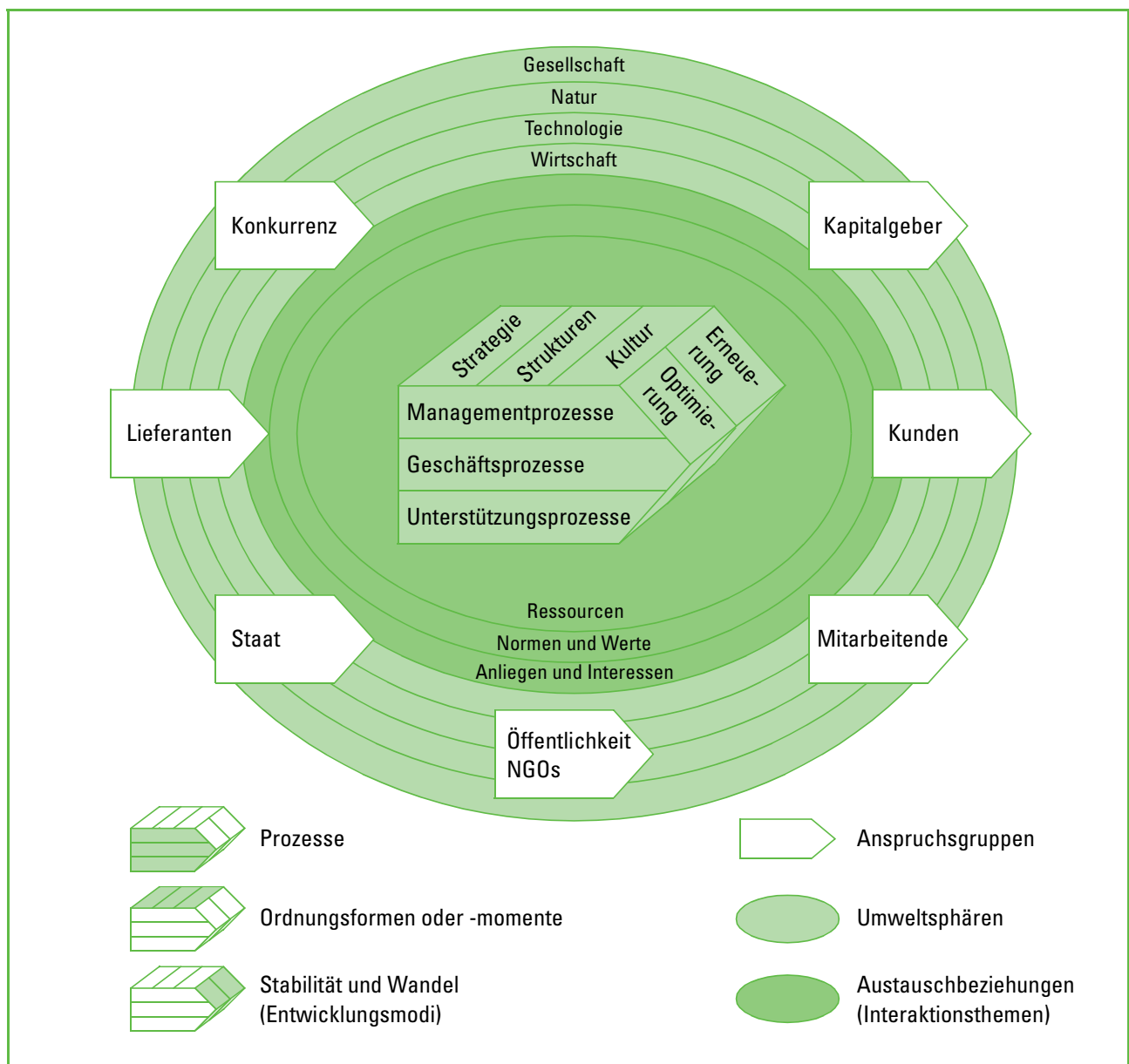
▲ Abb. 12 Nutzwertanalyse

- Regel 1:** Passe deine Lenkungeingriffe der Komplexität der Problemsituation an.
- Regel 2:** Berücksichtige die unterschiedlichen Rollen der Elemente im System.
- Regel 3:** Vermeide unkontrollierbare Entwicklungen mit Hilfe stabilisierender Rückkoppelungen.
- Regel 4:** Nutze die Eigendynamik des Systems zur Erzielung von Synergieeffekten.
- Regel 5:** Finde ein harmonisches Gleichgewicht zwischen Bewahrung und Wandel.
- Regel 6:** Fördere die Autonomie kleiner Einheiten.
- Regel 7:** Erhöhe mit jeder Problemlösung die Lern- und Entwicklungsfähigkeit des Systems.

▲ Abb. 13 «Systemregeln» zur Planung von Strategien und Massnahmen  
(nach Ulrich/Probst 1988, S. 203)



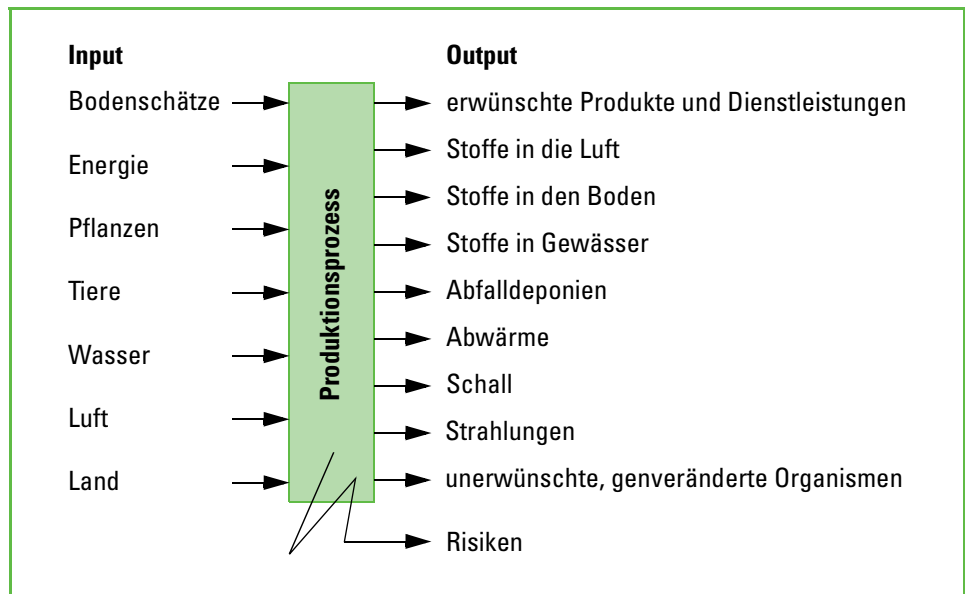
▲ Abb. 14 System als Gesamtheit mit Elementen, Beziehungen und Umwelt  
(nach Ulrich/Probst 1995, S. 28)



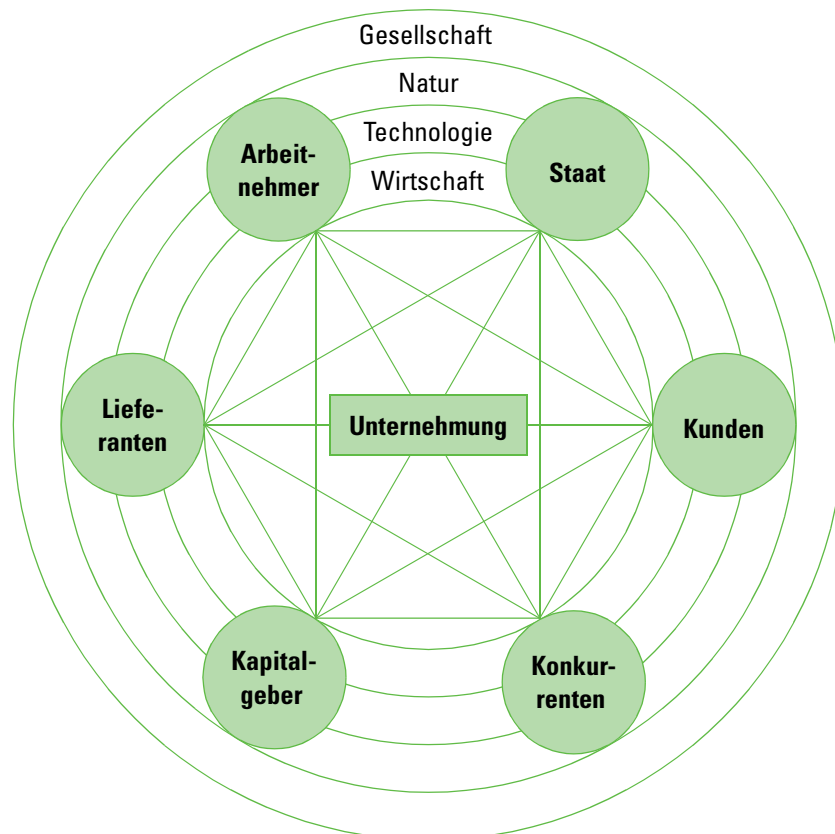
▲ Abb. 15 St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm 2003, S. 22, und Rüegg-Stürm/Grand 2014, S. 45)

Anspruchsgruppen		Interessen (Ziele)
Interne Anspruchsgruppen	<b>1. Eigentümer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kapitaleigentümer</li> <li>■ Eigentümer-Unternehmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einkommen/Gewinn</li> <li>■ Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals</li> <li>■ Selbstständigkeit/Entscheidungsautonomie</li> <li>■ Macht, Einfluss, Prestige</li> <li>■ Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten, Arbeit = Lebensinhalt</li> </ul>
	<b>2. Management</b> (Manager-Unternehmer)	
	<b>3. Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einkommen (Arbeitsplatz)</li> <li>■ soziale Sicherheit</li> <li>■ sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten</li> <li>■ zwischenmenschliche Kontakte (Gruppenzugehörigkeit)</li> <li>■ Status, Anerkennung, Prestige (ego-needs)</li> </ul>
Externe Anspruchsgruppen	<b>4. Fremdkapitalgeber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ sichere Kapitalanlage</li> <li>■ befriedigende Verzinsung</li> <li>■ Vermögenszuwachs</li> </ul>
	<b>5. Lieferanten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ stabile Liefermöglichkeiten</li> <li>■ günstige Konditionen</li> <li>■ Zahlungsfähigkeit der Abnehmer</li> </ul>
	<b>6. Kunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ qualitativ und quantitativ befriedigende Marktleistung zu günstigen Preisen</li> <li>■ Service, günstige Konditionen usw.</li> </ul>
	<b>7. Konkurrenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einhaltung fairer Grundsätze und Spielregeln der Marktkonkurrenz</li> <li>■ Kooperation auf branchenpolitischer Ebene</li> </ul>
	<b>8. Staat und Gesellschaft</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ lokale und nationale Behörden</li> <li>■ ausländische und internationale Organisationen</li> <li>■ Verbände und Interessenslobbies aller Art</li> <li>■ politische Parteien</li> <li>■ Bürgerinitiativen</li> <li>■ allgemeine Öffentlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Steuern</li> <li>■ Sicherung der Arbeitsplätze</li> <li>■ Sozialeleistungen</li> <li>■ positive Beiträge an die Infrastruktur</li> <li>■ Einhalten von Rechtsvorschriften und Normen</li> <li>■ Teilnahme an der politischen Willensbildung</li> <li>■ Beiträge an kulturelle, wissenschaftliche und Bildungsinstitutionen</li> <li>■ Erhaltung einer lebenswerten Umwelt</li> </ul>

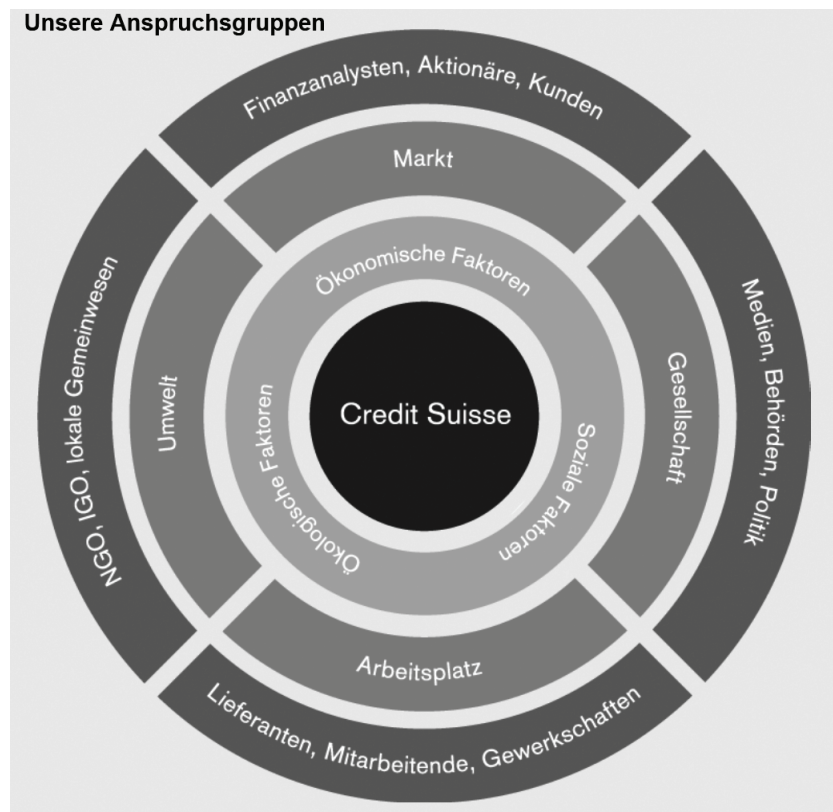
▲ Abb. 16 Anspruchsgruppen der Unternehmung und ihre Interessen (nach Ulrich/Fluri 1995, S. 79)



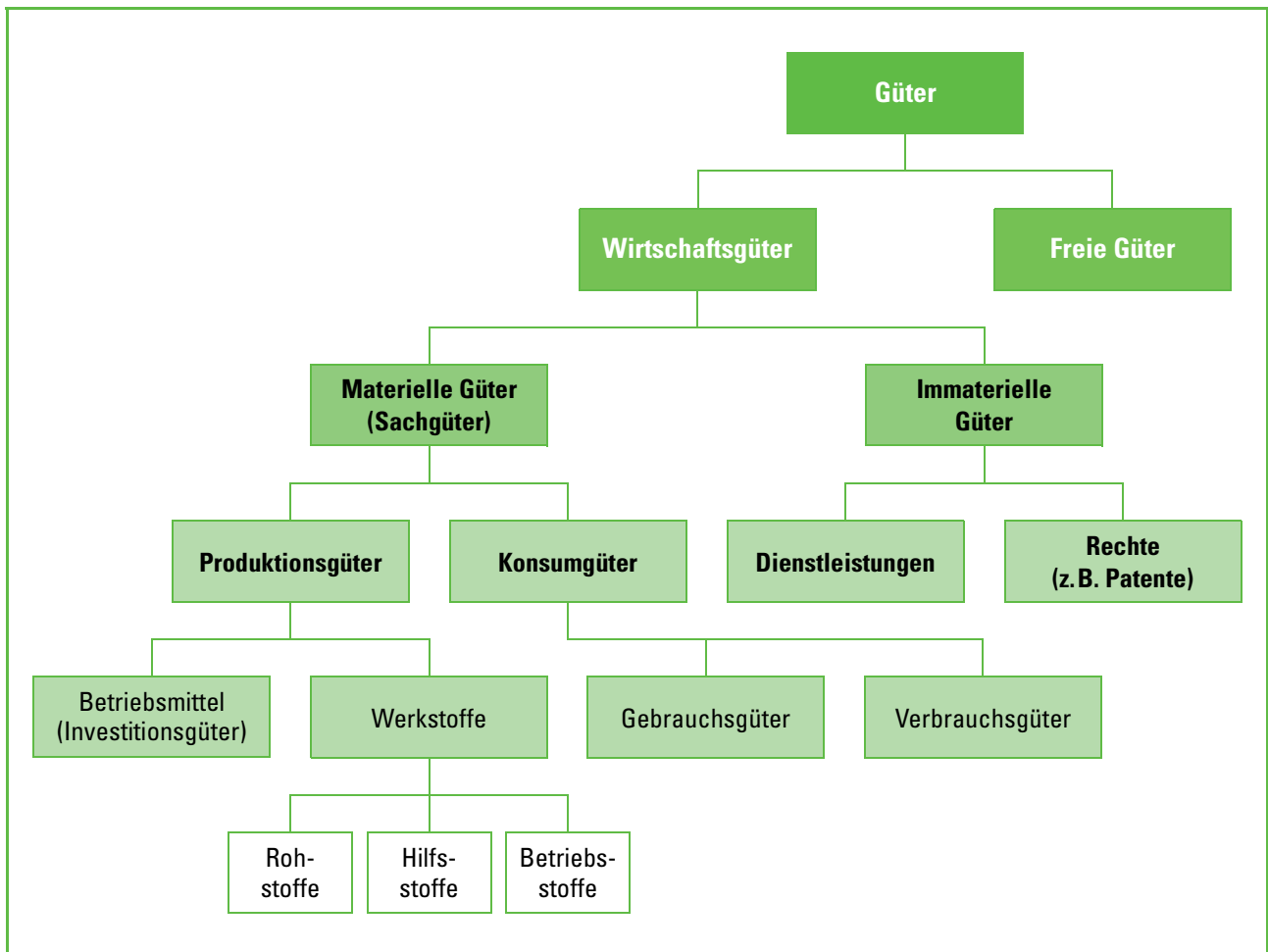
▲ Abb. 17 Input-Output-Betrachtung aus ökologischer Perspektive (Fischer 1996, S. 33)



▲ Abb. 18 Umwelt der Unternehmung



▲ Abb. 19 Umwelt der Credit Suisse (nach Credit Suisse Group 2014, S. 9)



▲ Abb. 20 Einteilung der Güter



Hauptprozesse	Teilprozesse	Beschreibung
<p><b>Managementprozesse</b> umfassen alle grundlegenden Managementaufgaben, die mit der Gestaltung, Lenkung (Steuerung) und Entwicklung einer zweckorientierten Organisation zu tun haben, und zwar auf drei Ebenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Operativ:</b> unmittelbare Bewältigung des Alltagsgeschäfts</li> <li>■ <b>Strategisch:</b> wettbewerbsbezogene langfristige Zukunftssicherung</li> <li>■ <b>Normativ:</b> Legitimation (Glaubwürdigkeit) der unternehmerischen Tätigkeit</li> </ul>	<p><b>Planungsprozesse</b> z.B. Entwickeln einer neuen Unternehmensstrategie, Planung des Einsatzes der Mitarbeitenden</p>	<p>systematische Analyse von Situationen und Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten; dienen der Vorbereitung von Entscheidungen</p>
	<p><b>Entscheidungsprozesse</b> z.B. Investitionsentscheidungsprozesse, Entscheidungsregeln bei Unsicherheit und Risikosituationen, Personalauswahlverfahren</p>	<p>sämtliche Prozesse, welche der Bestimmung von Zielen, Festlegung von Massnahmen sowie Zuweisung von Ressourcen dienen</p>
	<p><b>Aufgaben- und Auftragszuweisung</b> z.B. Führungsprozesse (z.B. Management by Objectives), Erstellen und Überarbeiten von Stellenbeschreibungen, Festlegung des Führungsstils</p>	<p>sämtliche Prozesse, die eine klare Aufgabenverteilung und effiziente und effektive Auftrags erledigung ermöglichen</p>
	<p><b>Kontrollprozesse</b> z.B. Controlling und Reporting, Mitarbeitergespräche</p>	<p>Performance-Messung und Rechnungslegung zuhanden interner und externer Anspruchsgruppen</p>
<p><b>Geschäftsprozesse</b> verkörpern den praktischen Vollzug der marktbezogenen <i>Kernaktivitäten</i> einer Unternehmung, die einen unmittelbaren Kundennutzen stiften.</p>	<p><b>Kundenprozesse</b> z.B. Kundenakquisition, Kundenbindung oder Markeneinführung</p>	<p>Prozesse der Marktforschung, der Marktbearbeitung, der Gewinnung von Kunden sowie der Vertiefung der Kundenbeziehungen</p>
	<p><b>Leistungserstellungsprozess</b> z.B. Beschaffung, Logistik oder Produktion</p>	<p>sämtliche Aktivitäten, die dazu führen, dass der Kunde die versprochene oder vereinbarte Leistung erhält</p>
	<p><b>Leistungsinnovationsprozesse</b> z.B. Forschung und Entwicklung oder betriebliches Vorschlagswesen</p>	<p>Prozesse, die zu einer systematischen Produkt- oder Dienstleistungsinnovation beitragen</p>

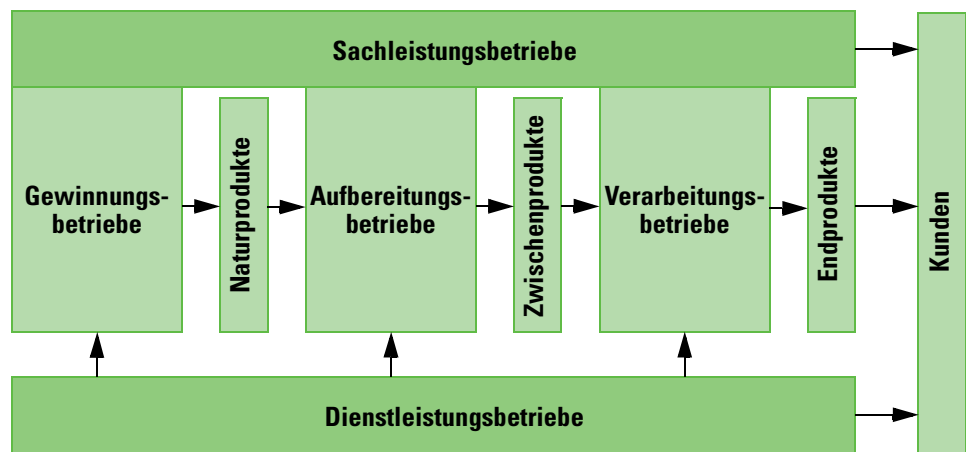
▲ Abb. 21 Prozesse in der Unternehmung (nach Rüegg-Stürm 2003, S. 69ff.)

Hauptprozesse	Teilprozesse	Beschreibung
<b>Unterstützungsprozesse</b> dienen der Bereitstellung der <i>Infrastruktur</i> und der Erbringung interner <i>Dienstleistungen</i> , die notwendig sind, damit Geschäftsprozesse effektiv und effizient vollzogen werden können.	<b>Prozesse der Personalarbeit</b> z.B. Gewinnung, Entwicklung, Beurteilung und Honorierung der Mitarbeitenden	sämtliche Personalbereichsaktivitäten, die dazu dienen, die für die betriebliche Leistungserstellung notwendigen Mitarbeitenden in quantitativer und qualitativer Hinsicht bereitzustellen
	<b>Prozesse der Infrastrukturbewirtschaftung</b> z.B. Beschaffung und Unterhalt von Computern oder Software, Bewirtschaftung von Immobilien	sämtliche Aktivitäten zur Bereitstellung und zum kostengünstigen Unterhalt aller Arten von Infrastrukturanlagen
	<b>Prozesse der Informationsbewältigung</b> z.B. Rechnungswesen, Finanzplanung, Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitskennzahlen	Prozesse, die der informationstechnologischen Aufbereitung von Betriebs-, Finanz- und Risikodaten sowie der zeitgerechten Bereitstellung von Führungskennzahlen dienen
	<b>Prozesse der Kommunikation</b> z.B. kommunikative Bewältigung von Krisensituationen, Kommunikation mit Mitarbeitenden oder Finanzanalysten	Prozesse zur Entwicklung und Pflege tragfähiger Beziehungen zu den externen und internen Anspruchsgruppen
	<b>Prozesse der Risikobewältigung</b> z.B. Erfassung sämtlicher Geschäftsrisiken in einem Risikoportfolio, Festlegen von Massnahmen zur Risikoabsicherung	Prozesse der Identifikation, Analyse, Bewertung, Steuerung und Überwachung von Risiken
	<b>Prozesse des Rechts</b> z.B. Ausarbeitung von Verträgen, Umgang mit Rechtsansprüchen verschiedener Anspruchsgruppen, Optimierung von Steuerzahlungen	sinnvolle rechtliche Gestaltung und juristische Begleitung der Geschäftstätigkeiten

▲ Abb. 21 Prozesse in der Unternehmung (nach Rüegg-Stürm 2003, S. 69ff.) (Forts.)

Arten		Merkmale	Aufgaben	Formen
Staatliche NPO	Gemeinwirtschaftliche NPO		Erfüllung demokratisch festgelegter <i>öffentlicher Aufgaben</i> (auf Bundes-, Kantons-, Gemeindeebene), Erbringung konkreter Leistungen für die Bürger (Mitglieder)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ öffentliche Verwaltungen</li> <li>■ öffentliche Betriebe:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Verkehr, Energie</li> <li>□ Spital, Heim, Anstalt</li> <li>□ Schule, Universität</li> <li>□ Museum, Theater, Bibliothek</li> </ul> </li> </ul>
Private NPO	Wirtschaftliche NPO		Förderung der <i>wirtschaftlichen Interessen</i> der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wirtschaftsverband</li> <li>■ Arbeitnehmerorganisation</li> <li>■ Berufsverband</li> <li>■ Konsumentenorganisation</li> <li>■ Genossenschaft</li> </ul>
	Soziokulturelle NPO		gemeinsame Aktivitäten im Rahmen <i>kultureller, gesellschaftlicher Interessen</i> , Bedürfnisse der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sportvereine</li> <li>■ Freizeitvereine</li> <li>■ Kirche, Sekte</li> <li>■ spiritistische Zirkel</li> </ul>
	Politische NPO		gemeinsame Aktivitäten zur Bearbeitung und Durchsetzung <i>politischer (ideeller) Interessen</i> und Wertvorstellungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ politische Parteien</li> <li>■ Natur-, Heimat-, Umweltschutzorganisationen</li> <li>■ politisch orientierte Vereine</li> <li>■ organisierte Bürgerinitiativen</li> </ul>
	Karitative NPO		Erbringung <i>karitativer Unterstützungsleistungen</i> an bedürftige Bevölkerungskreise (Wohltätigkeit, Gemeinnützigkeit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hilfsorganisationen für Betagte, Behinderte, Geschädigte, Süchtige, Arme, Benachteiligte</li> <li>■ Entwicklungshilfe-Organisationen</li> <li>■ Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken</li> </ul>

▲ Abb. 22 Non-Profit-Organisationen (NPO) (nach Schwarz 2001, S. 15)



▲ Abb. 23 Schematische Branchengliederung

Wirtschaftsabschnitte NOGA		2010	2011	2012	2013	2014
<b>Total</b>		<b>4 593</b>	<b>4 705</b>	<b>4 776</b>	<b>4 837</b>	<b>4 918</b>
A	<b>Sektor I</b>	<b>158</b>	<b>167</b>	<b>168</b>	<b>171</b>	<b>175</b>
B–F	<b>Sektor II</b>	<b>1 060</b>	<b>1 083</b>	<b>1 079</b>	<b>1 079</b>	<b>1 090</b>
B–C	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	682	694	687	682	689
D	Energieversorgung	27	28	28	29	29
E	Wasserversorgung, Beseitigung von Umweltverschmutz.	16	16	16	16	17
F	Baugewerbe/Bau	335	344	348	351	355
G–T	<b>Sektor III</b>	<b>3 376</b>	<b>3 456</b>	<b>3 529</b>	<b>3 587</b>	<b>3 654</b>
G	Handel, Instandhaltung und Rep. von Kraftfahrzeugen	656	661	661	666	665
H	Verkehr und Lagerei	215	222	221	229	225
I	Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie	245	241	236	233	235
J	Information und Kommunikation	142	150	153	155	167
K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstl.	241	246	251	246	246
L	Grundstücks- und Wohnungswesen	46	45	48	48	49
M	Erbringung von freiberufl., wissen. u. techn. Dienstl.	334	351	365	373	393
N	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstl.	176	181	185	192	195
O	Öffentliche Verwaltung	188	191	194	201	197
P	Erziehung und Unterricht	303	313	331	331	345
Q	Gesundheits- und Sozialwesen	565	581	602	624	640
R	Kunst, Unterhaltung und Erholung	69	71	71	76	78
S	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	143	149	157	159	160
T	Private Haushalte als Arbeitgeber u. Herstell. von Waren	54	55	54	54	57

© BFS, Neuchâtel/Quelle: BFS – Erwerbstätigenstatistik (ETS)  
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/lexikon/lex/0.Document.64608.xls> 4.7.2014

▲ Abb. 24 Erwerbstätige nach Wirtschaftssectoren und Wirtschaftsabschnitten (Total, Jahresdurchschnittswerte, in 1000)

	1970		1990		2000		2010		2014	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
<b>Total Erwerbstätige in 1000</b>	3 143	100	3 821	100	4 107	100	4 594	100	4 903	100
<b>Sektor I</b>	269	9	162	4	173	4	154	3	172	3
<b>Sektor II</b>	1 451	46	1 229	32	1 040	25	1 034	23	1 083	22
<b>Sektor III</b>	1 423	45	2 429	64	2 894	71	3 406	74	3 648	75

▲ Abb. 25 Entwicklung der Erwerbstätigenzahlen nach Wirtschaftssektoren 1970–2014  
(Quelle: Statistisches Jahrbuch der Schweiz 2015)

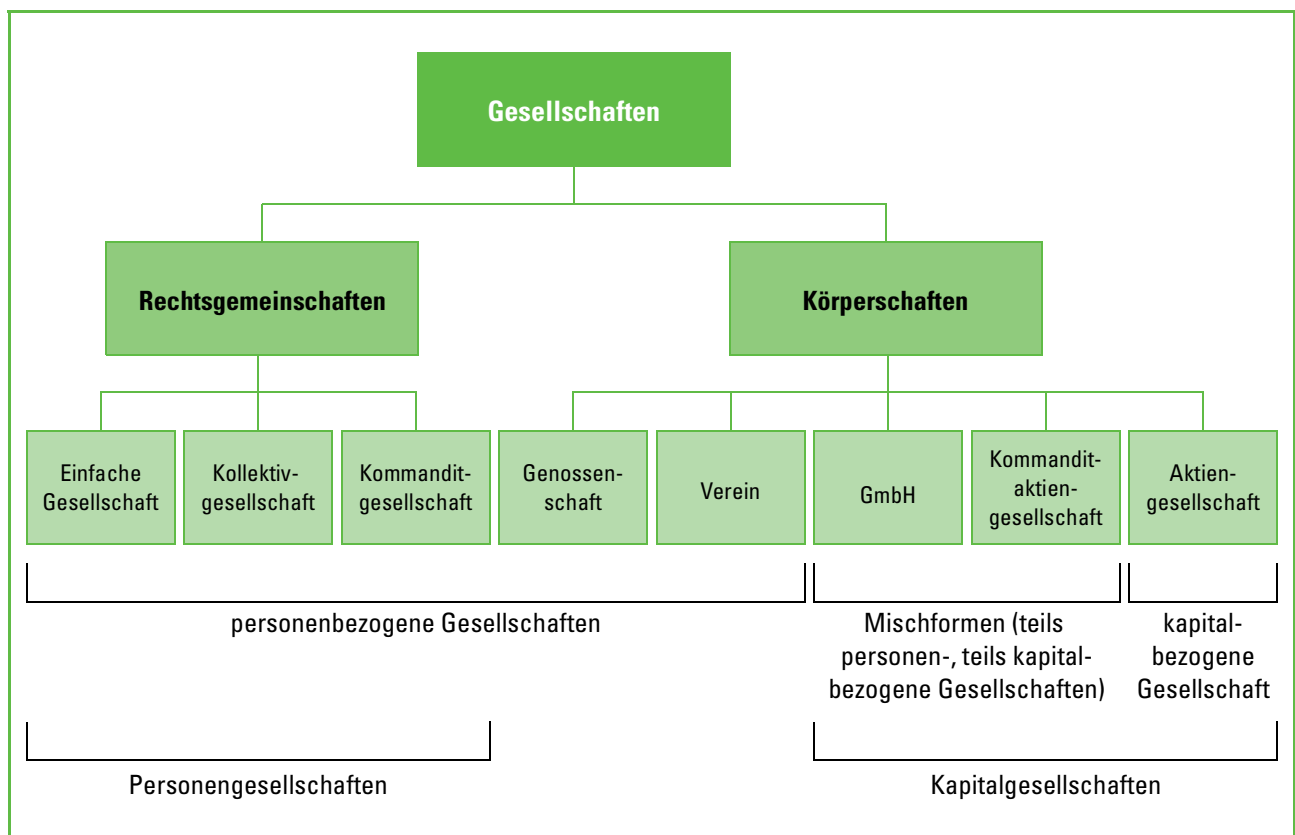
<b>Klasse</b>	<b>Merkmale</b>	<b>Beschäftigte</b>	<b>Bilanzsumme (in CHF)</b>	<b>Umsatz (in CHF)</b>
<b>Kleinbetrieb</b>		unter 50	unter 1 Mio.	unter 5 Mio.
<b>Mittelbetrieb</b>		50–1000	1–25 Mio.	5–50 Mio.
<b>Grossbetrieb</b>		über 1000	über 25 Mio.	über 50 Mio.

▲ Abb. 26 Einteilung der Unternehmungen nach der Grösse

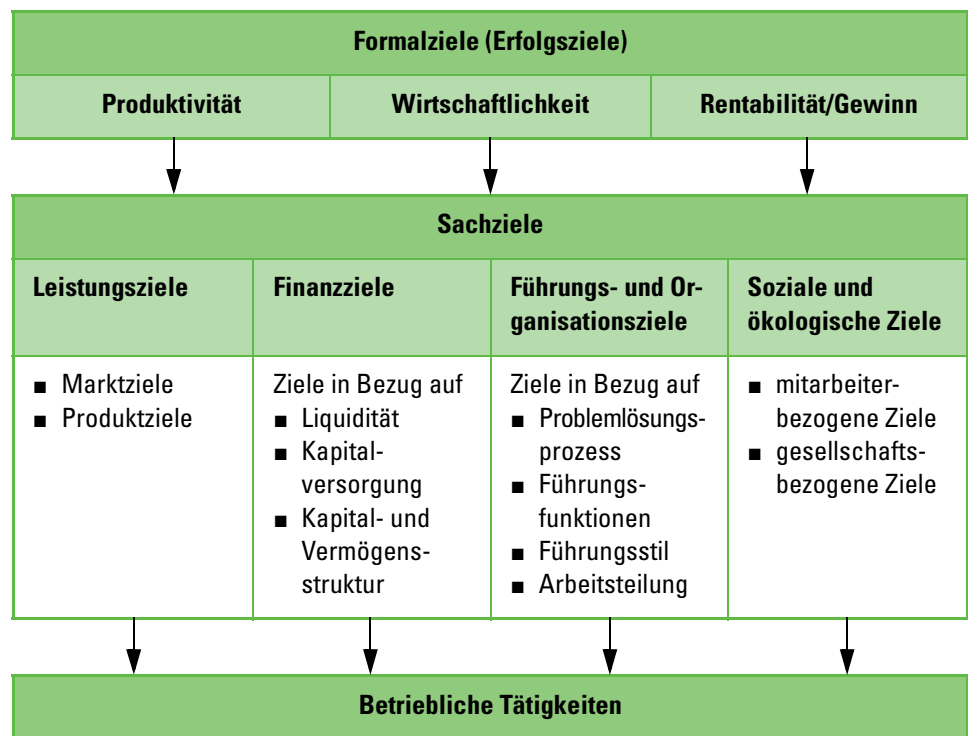
Rang 2013	Rang 2012	Firma	Umsatz 2013 (in Mrd. CHF)	Anzahl Beschäftigte
1	1	Vitol	307,0	32 000
2	2	Glencore	215,7	50 000
3	10	Cargill International	123,0	140 000
4	3	Trafigura	119,7	8 773
5	4	Mercuria Trading Company	100,8	1 000
6	5	Nestlé	92,2	333 000
7	(neu)	Gunvor	*83,7	1 600
8	6	Novartis	53,7	135 696
9	7	Roche	46,8	85 080
10	8	Ineos	*41,4	16 000
11	9	ABB	37,7	150 000
12	12	Coop	27,0	74 955
13	13	Migros	26,7	68 866
14	15	Kühne + Nagel	20,9	62 744
15	14	Holcim	19,7	70 048
16	16	Adecco	19,5	31 500
17	(neu)	Weatherford International	13,7	67 000
18	21	Tetra Pak International	13,6	24 500
19	17	Syngenta	13,2	28 149
20	19	Richemont	13,0	29 860
21	22	Liebherr International	*11,6	38 000
22	20	Swisscom	11,4	20 108
23	24	DKSH	9,6	26 693
24	18	Alpiq	9,4	7 845
25	28	Schindler	8,8	48 169
26	(neu)	Gazprom Schweiz	8,8	26
27	26	Die Schweizerische Post	8,6	37 326
28	25	Transocean	8,5	18 000
29	30	Swatch Group	8,5	33 590
30	29	SBB	8,3	30 977
31	27	Transgourmet (TG Coop)	8,2	22 300
32	32	Also	8,0	3 240
33	(neu)	Ameropa	*8,0	4 875
34	33	Axpo Holding	7,0	4 355
35	35	Kolmar Group	7,0	200
36	40	Maus Frères	*7,0	–
37	34	Panalpina Weltransport	6,8	16 010
38	36	Globus Travel Services	*6,2	–
39	31	Clariant	6,1	18 099
40	38	Fenaco	6,0	9 130
41	39	SGS	5,8	81 948
42	37	Kuoni	5,7	11 478
43	41	Arzyta	5,5	12 900
44	42	Swiss International Air Lines	5,2	7 800
45	46	Sika	5,1	16 293
46	45	Barry Callebaut	4,9	8 658
47	44	Pargesa Holding	*4,8	–
48	57	Axpo Trading (TG Axpo Holding)	4,7	709
49	43	Rolex	*4,6	9 600
50	47	Amag	4,5	5 400

\* Schätzung «Handelszeitung»

▲ Abb. 27 Die grössten Unternehmungen der Schweiz 2013  
(Handelszeitung: Swiss Top 500, 26. Juni 2014, Nr. 26, S. 10)



▲ Abb. 28 Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht (Meier-Hayoz/Forstmoser 2012, S. 91)

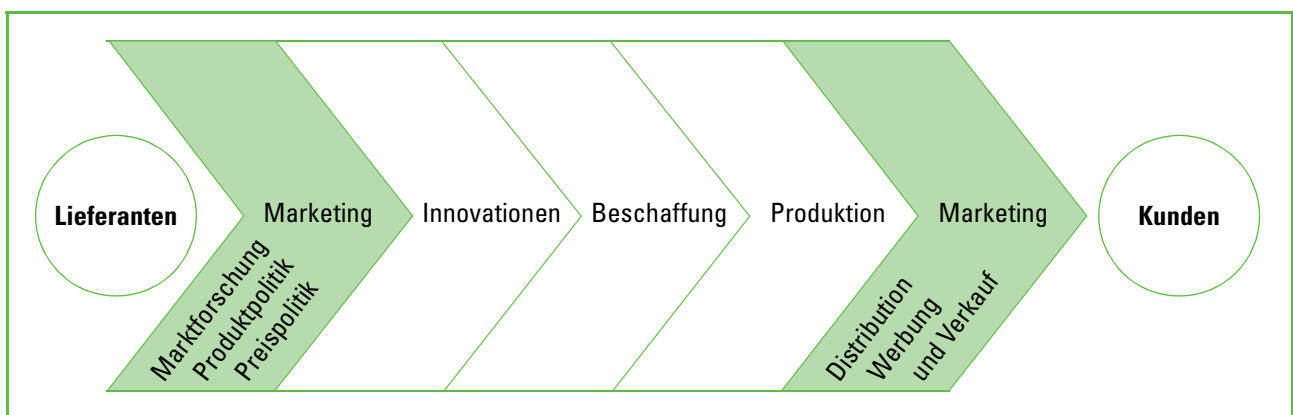


▲ Abb. 29 Übersicht Zielkategorien



Dimension	Ausprägungen	Beispiele für Gewinnziel
<b>Zielausmass</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ begrenzt formuliert</li> <li>■ unbegrenzt formuliert</li> </ul>	10% des Umsatzes maximaler Gewinn
<b>Zielmasstab</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kardinalskala</li> <li>■ Ordinalskala (= Rangfolge der Zielerreichung)</li> <li>■ Nominalskala (= Ziel wird erreicht oder nicht)</li> </ul>	5 Mio. Gewinn bei 100 Mio. Umsatz primär 5 Mio. Gewinn erzielen; erst danach (sekundär) gilt das Umsatzziel Betrieb soll zertifiziert werden
<b>Zeitlicher Bezug</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kurzfristig</li> <li>■ mittelfristig</li> <li>■ langfristig</li> </ul>	bis 1 Jahr 1 bis 3 Jahre über 3 Jahre
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ statisch</li> <li>■ dynamisch</li> </ul>	20.1: 5 Mio. Gewinn erzielen 20.2: 10% mehr Gewinn als 20.1 erzielen
<b>Organisatorischer Bezug</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unternehmungsziele</li> <li>■ Bereichsziele</li> <li>■ Mitarbeiterziele</li> </ul>	Gewinn oder Marktanteil Kapazitätsauslastung der Fertigung Qualitätsstandard der Produkte Umsatzziel pro Aussendienstmitarbeiter

▲ Abb. 30 Zieldimensionen



▲ Abb. 31 Marketing im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses

Kriterium	Ausprägung
<b>Geografische Segmentierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gebiet: Nation, Region, Kanton, Bezirk, Gemeinde</li> <li>■ Ortsgrösse</li> <li>■ Bevölkerungsdichte: städtisch, ländlich</li> <li>■ Klima: nördlich, südlich</li> <li>■ Sprache: italienische, französische und deutsche Schweiz</li> </ul>
<b>Demografische Segmentierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alter</li> <li>■ Geschlecht: männlich, weiblich</li> <li>■ Haushaltgrösse</li> <li>■ Einkommen/Kaufkraft</li> <li>■ Berufsgruppen</li> <li>■ Nationale Herkunft</li> <li>■ Religion, Konfession</li> <li>■ Ausbildung</li> <li>■ soziale Schicht: Unter-, Mittel-, Oberschicht</li> </ul>
<b>Psychologische Segmentierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lebensstil: konventionell, aufgeschlossen</li> <li>■ Selbstständigkeit: selbstständig, unselbstständig</li> <li>■ Kontaktfähigkeit: Einzelgänger, gesellig</li> <li>■ Zielerreichung: ehrgeizig, gleichgültig</li> <li>■ Temperament: impulsiv, ruhig</li> <li>■ Werthaltung: konservativ, modern</li> </ul>
<b>Verhaltensbezogene Segmentierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ allgemein: <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Art der Freizeitgestaltung</li> <li>□ Ess- und Trinkgewohnheiten</li> <li>□ Urlaubsgestaltung</li> <li>□ Medienkonsumgewohnheiten</li> <li>□ Mitgliedschaft in Vereinen</li> </ul> </li> <li>■ auf Produkt oder Dienstleistung bezogen: <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Kaufanlass: regelmässiger, besonderer, zufälliger Anlass</li> <li>□ Kaufmotive: Qualität, Preis, Bequemlichkeit, Prestige</li> <li>□ Produktbindung: keine, mittel, stark</li> <li>□ Markentreue</li> <li>□ Verwenderstatus: Nichtverwender, Erstverwender, ehemalige, potenzielle, regelmässige Verwender</li> <li>□ Informationsquelle: TV, Radio, Inserate, persönliche Kontakte, Internet, Social Media</li> </ul> </li> </ul>

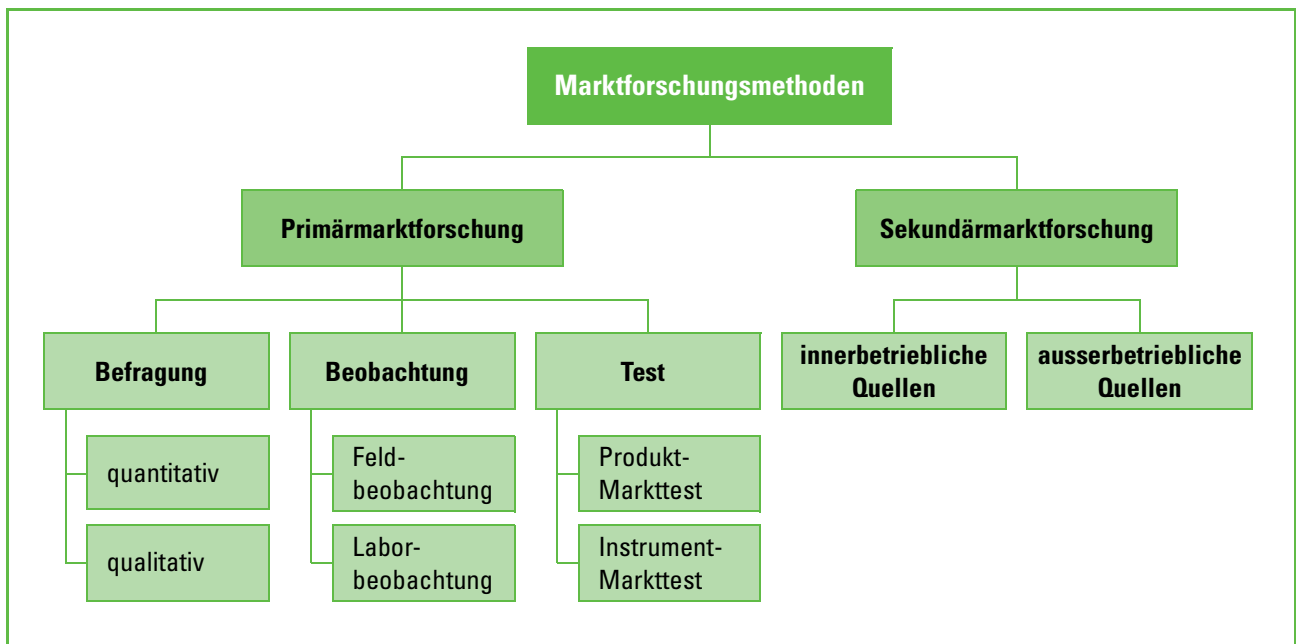
▲ Abb. 32 Übersicht Marktsegmentierungskriterien (Kotler u. a. 2015, S. 270ff.)

Konsumgütermarketing	Investitionsgütermarketing	Dienstleistungsmarketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zielmärkte: anonyme Märkte, Personen, Haushalte</li> <li>■ anonyme Massenkommunikation</li> <li>■ intensive Werbeaufwendungen im Rahmen einer konsequenten Markenpolitik</li> <li>■ mehrstufiger Vertrieb unter Berücksichtigung unterschiedlicher Vertriebskanäle</li> <li>■ Handel spielt wesentliche Rolle als Vermittler, verfolgt Eigeninteressen; hat Machtansprüche</li> <li>■ handelsgerichtete Marketingkonzeption, um der zunehmenden Nachfragemacht der Handelsunternehmungen gerecht zu werden</li> <li>■ direkter Vertrieb relativ gering</li> <li>■ Preiskämpfe, ausgelöst durch zunehmenden Wettbewerb</li> <li>■ kurze Innovationszyklen infolge wachsenden Wettbewerbsdrucks</li> <li>■ «Me-too-Produkte» (z. B. Gattungsmarken), mit deren Hilfe Imitatoren bei technologisch ausgereiften Produkten durch niedrige Preise Marktanteile zu gewinnen versuchen</li> <li>■ differenzierter Einsatz von Marketingmethoden (z. B. psychologische Produktdifferenzierungen)</li> <li>■ Marketingmassnahmen richten sich auf Massenmärkte (Massen-Marketing)</li> <li>■ Kaufentscheidung erfolgt nutzenmaximierend (rational), aber auch emotional</li> <li>■ Kaufentscheidung: individuell oder durch Gruppen (Familien-/Haushaltsmitglieder)</li> <li>■ Produkt-Manager kümmern sich um bestimmte Marken</li> <li>■ Kundengruppen-Manager konzentrieren sich auf die Zusammenarbeit mit Grosskunden (Key Accounts)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ oft Individuallösungen für den Kunden (Individual-Marketing)</li> <li>■ geringere Anzahl von Kunden</li> <li>■ Systemlösungen, die nicht nur aus einem einzelnen Produkt, sondern aus einem Paket von Produkt und Serviceleistungen bestehen (Beratung, Schulung, Wartung)</li> <li>■ Produktentwicklungen in Zusammenarbeit mit Kunden</li> <li>■ Organisation der Nachfrager in Einkaufsgremien (Buying Centers), welche die Kaufentscheidung der industriellen Abnehmer treffen (Kollektiventscheidung)</li> <li>■ Direktvertrieb als Absatzweg im Vordergrund (ohne Handel)</li> <li>■ hoher Stellenwert der individuellen und persönlichen Kommunikation mit der Kundschaft</li> <li>■ Massenwerbung von geringer Bedeutung</li> <li>■ bedeutende Rolle der persönlichen Beziehungen</li> <li>■ Preiskämpfe eher selten</li> <li>■ Spannungsfelder zwischen Technik, Vertrieb und Marketing erfordern spezielle organisatorische Lösungen</li> <li>■ Kaufentscheidungsprozesse erfolgen rational (Kosten-Nutzen-Überlegungen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dienstleistungen sind immateriell, weder lagerbar (Informationen sind z. B. lagerfähig) noch transportfähig (Coiffeur) und häufig nicht «sichtbar» bzw. konkret fassbar</li> <li>■ Dienstleistungen sind nicht standardisiert</li> <li>■ Bereitstellung des Dienstleistungspotenzials (hauptsächlich menschliche Fähigkeiten) erfordert permanente Massnahmen zur Qualifikation, Schulung und Motivation des Personals</li> <li>■ aktive Beteiligung der Kunden an der Leistungserstellung</li> <li>■ Kommunikation ist expliziter Bestandteil der Dienstleistung</li> <li>■ konstante «Dienstleistungsqualität» ist zentrales Marketingproblem</li> <li>■ Leistungen müssen zum Teil materialisiert werden (verpacktes Essbesteck im Flugzeug als Symbol für Hygiene)</li> <li>■ Leistungsmerkmale oft nicht objektiv nachprüfbar; Imagemerkmale der Unternehmung und des Leistungserbringers (Seriosität, Vertrauens- und Glaubwürdigkeit) spielen bei der Kaufentscheidung eine besondere Rolle</li> <li>■ Dienstleistungsqualität objektiv schwer nachprüfbar; «credence qualities» und «experience qualities» sind von höherer Bedeutung als «search qualities»; Mundpropaganda (sog. virales Marketing) wichtige Determinante bei der Wahl eines Dienstleisters</li> <li>■ Aufbau bestimmter Leistungstypen als «Markenartikel» (Dienstleistungsmarken); Markierungsprobleme aufgrund der Intangibilität bzw. Nichtfassbarkeit von Dienstleistungen</li> </ul>

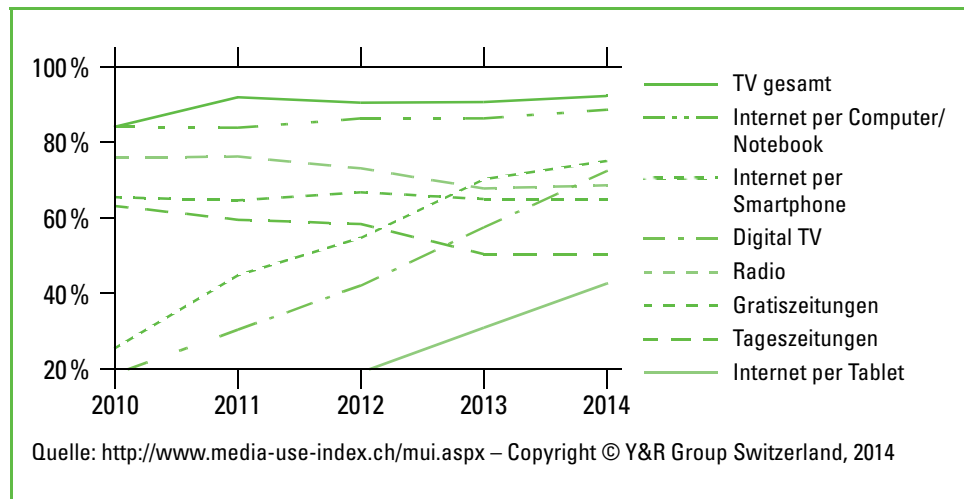
▲ Abb. 33 Besonderheiten des Konsumgüter-, Investitionsgüter- und Dienstleistungsmarketings (in Anlehnung an Bruhn 2014, S. 34ff.)

bisheriges Marketingverständnis (klassisches Marketing)	zukünftiges Marketingverständnis (Customer Relationship)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ziel: to make a sale</li> <li>■ Verkauf ist Abschluss einer Kundenbeziehung</li> <li>■ Käufer und Verkäufer sind unabhängig</li> <li>■ Ausrichtung: Produkt (mass production)</li> <li>■ Produkte und Ressourcen bestimmen die Marketing-Aktivitäten</li> <li>■ Kunde kauft Werte</li> <li>■ Kosten + Gewinn = Preis</li> <li>■ einseitige Kommunikation</li> <li>■ anonymmer Kunde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ziel: to create a customer</li> <li>■ Verkauf ist der Beginn einer Kundenbeziehung</li> <li>■ Käufer und Verkäufer sind voneinander abhängig</li> <li>■ Ausrichtung: Service (mass customization)</li> <li>■ Beziehungen (relationships) bestimmen die Marketing-Aktivitäten</li> <li>■ Kunde schafft Werte</li> <li>■ Preis – Gewinn = Kosten</li> <li>■ zweiseitige Kommunikation</li> <li>■ bekannter Kunde: Name, Adresse, Lebensstil, Produktlebenszyklen</li> </ul>

▲ Abb. 34 Customer Relationship Marketing (nach Wehrli 1998, S. 191)



▲ Abb. 35 Überblick über die Marktforschungsmethoden



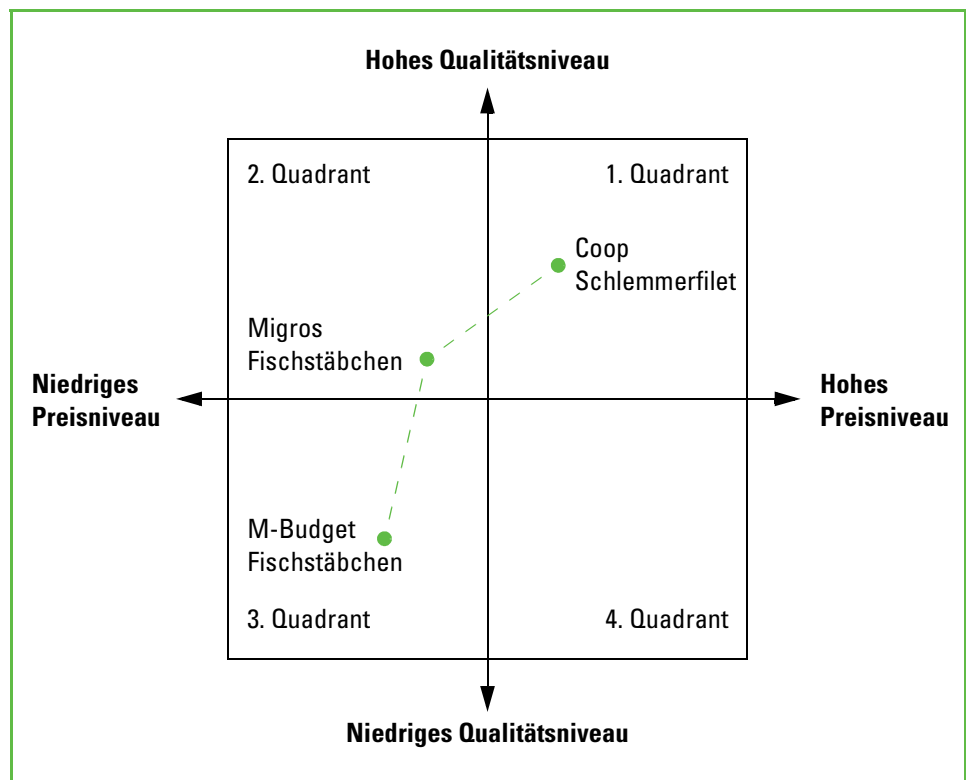
▲ Abb. 36 Entwicklung der fallweisen Mediennutzung in der Schweiz

Online-Marketing-Mittel	Place Distribution	Price Konditionen	Promotion Kommunikation	Marketing-Strategie
Website	Absatzorgane des Handels (3.5.2.2)			
Suchmaschinen-Marketing			Ersetzt den persönlichen Verkauf (3.7.7 und 3.7.9)	
Display-Werbung			Werbemittel/-träger (3.7.3.2)	
Online-Rubrikenmärkte			Werbemittel/-träger (3.7.3.3)	
E-Mail-Marketing			Werbemittel/-träger (3.7.3.4)	
Online-Dialog und -Kooperation			Persönlicher Verkauf (3.7.7)	
Social-Media-Marketing und -Plattformen				Ergänzung (3.7.10)
Affiliate-Marketing		Rabattpolitik (3.6.6)		
Mobile Marketing			Werbemittel/-träger (3.7.3.5)	
Cross-Media-Marketing				Aufeinander abgestimmte Kommunikation (3.7.11)

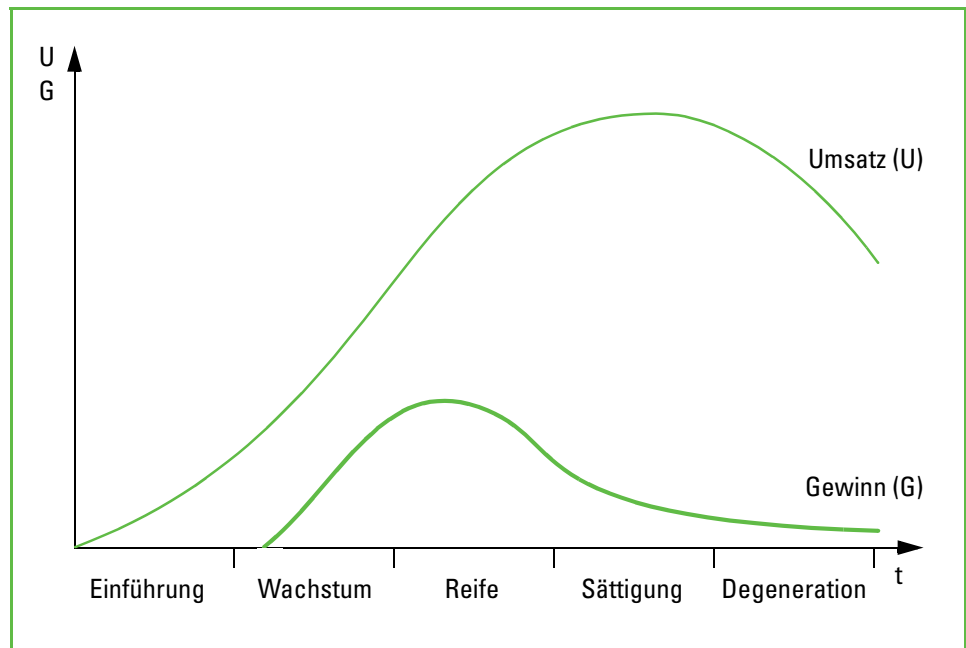
▲ Abb. 37 Zuordnung der Online-Marketing-Mittel

Konsumgüter	Dienstleistungen
Produkt ist gegenständlich (greifbar)	Dienstleistung ist immateriell
Produkt kann gelagert werden	Dienstleistung ist nicht lagerfähig
Besitzwechsel nach dem Kauf	Kein Wechsel im Besitz
Produkt kann vor dem Kauf vorgeführt werden (Probe)	Dienstleistung kann nicht vorgeführt werden (existiert vor dem Kauf noch nicht)
Produktion und Konsumtion fallen auseinander	Produktion und Marketing erfolgen gleichzeitig
Produktionsprozess erfolgt ohne Mitarbeit des Kunden	Interaktion zwischen dem Servicepersonal und dem Kunden verkörpert den «Produktionsprozess»
Produktfehler entstehen im Produktionsprozess	«Produktfehler» sind Verhaltensfehler
Produkt hat seine Form nach dem Produktionsprozess erhalten	«Produkt» erhält seine Form erst in der Service-Situation

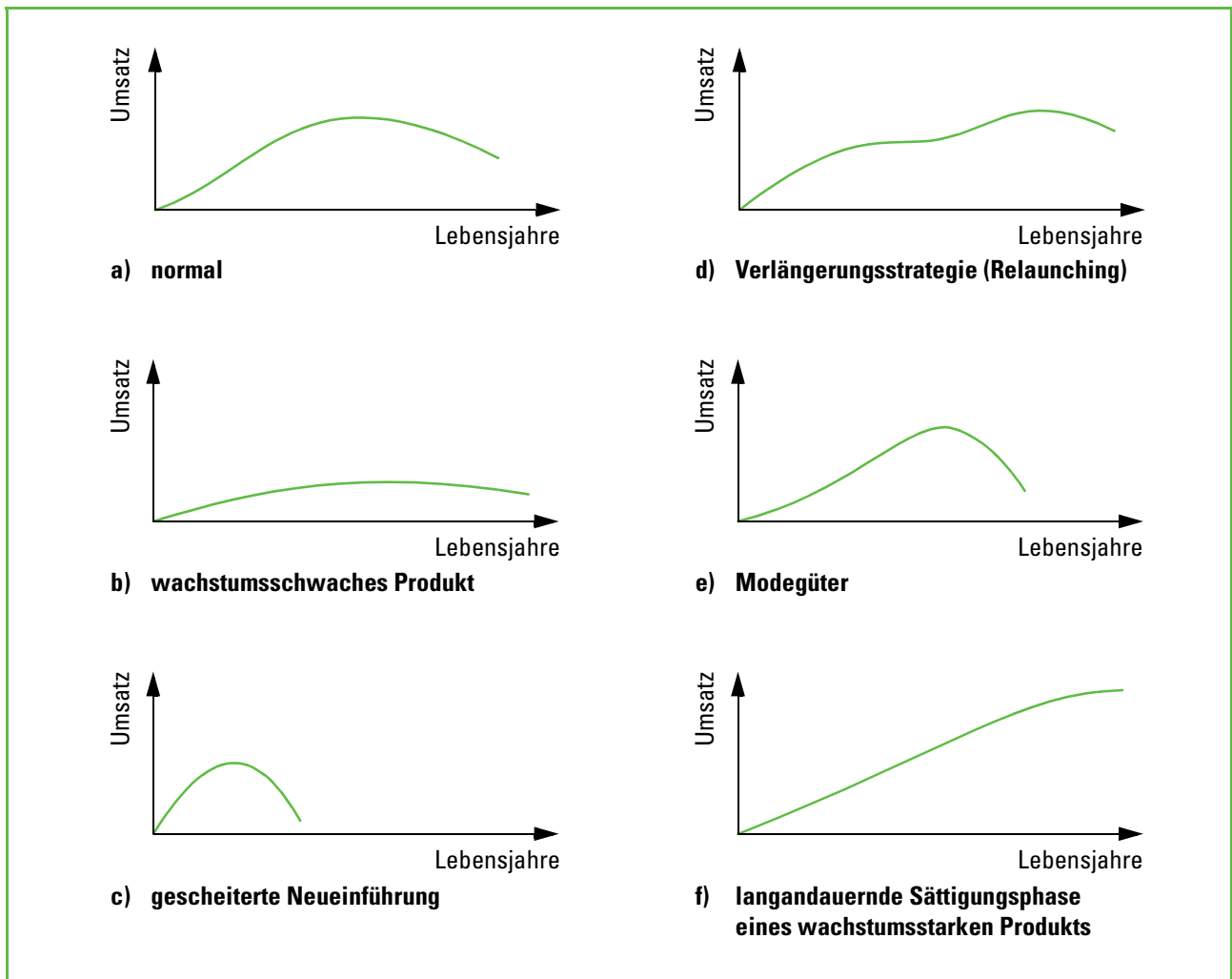
▲ Abb. 38 Unterschiede zwischen Konsumgütern und Dienstleistungen



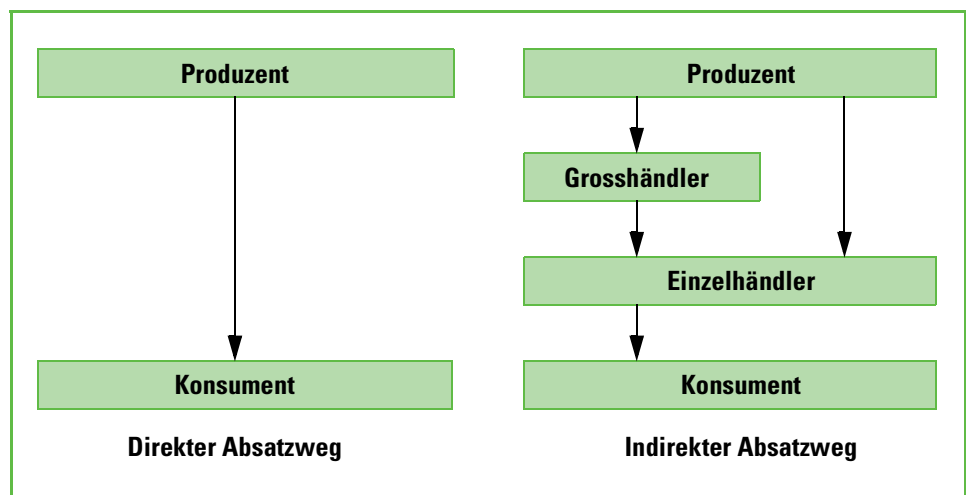
▲ Abb. 39 Produktpositionierungskreuz



▲ Abb. 40 Produktlebenszyklus

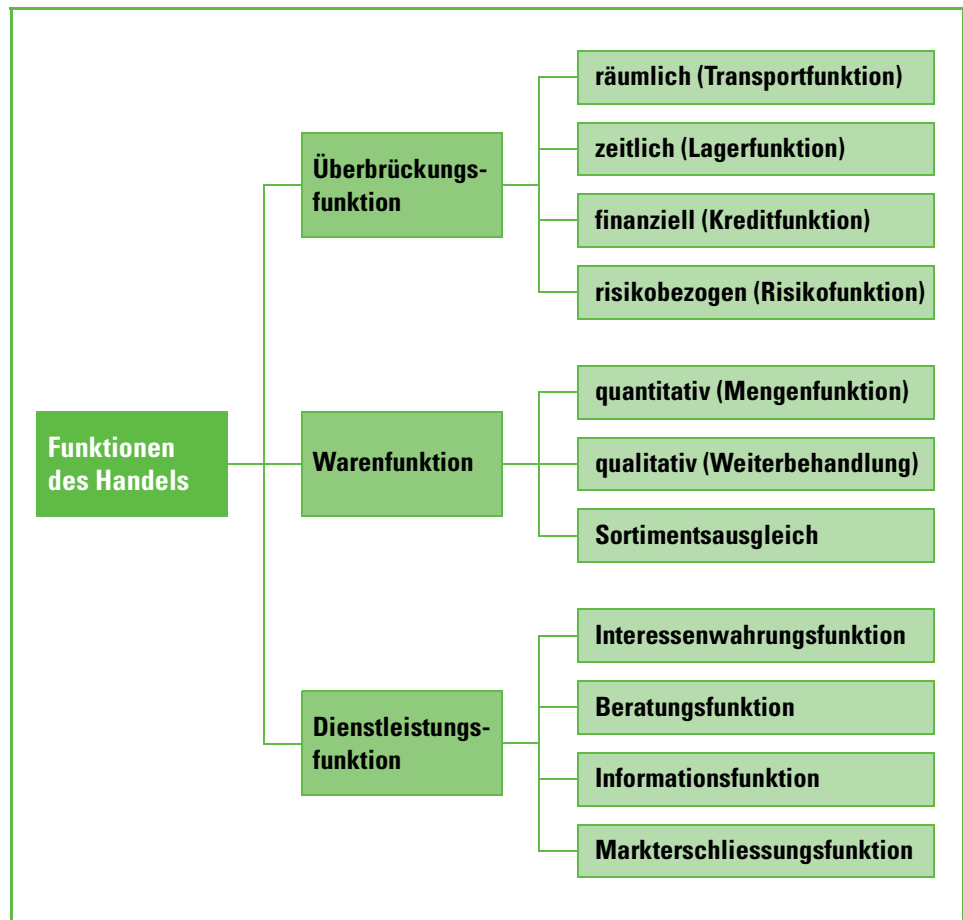


▲ Abb. 41 Beispiele typischer Produktlebenszyklen (Bantleon u.a. 1976, S. 99)

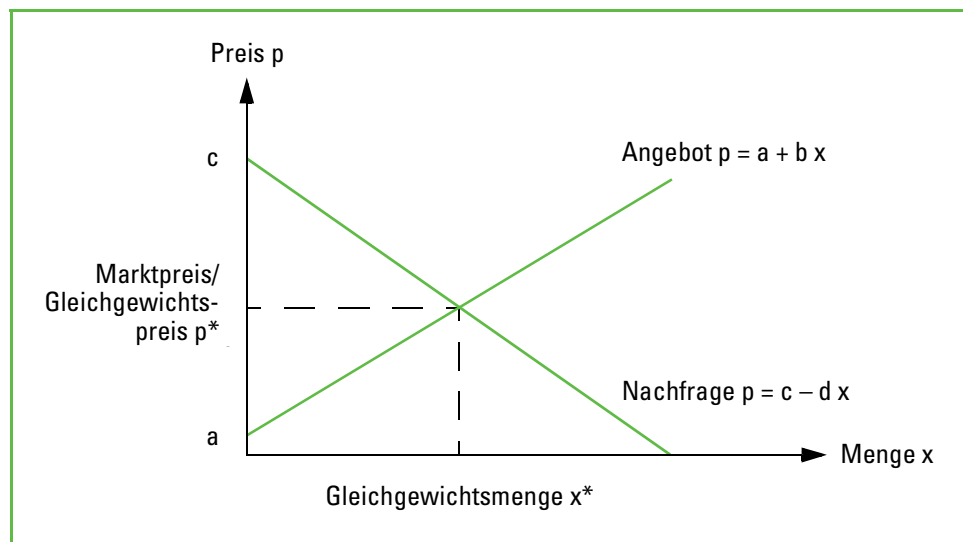


▲ Abb. 42 Formen des Absatzweges

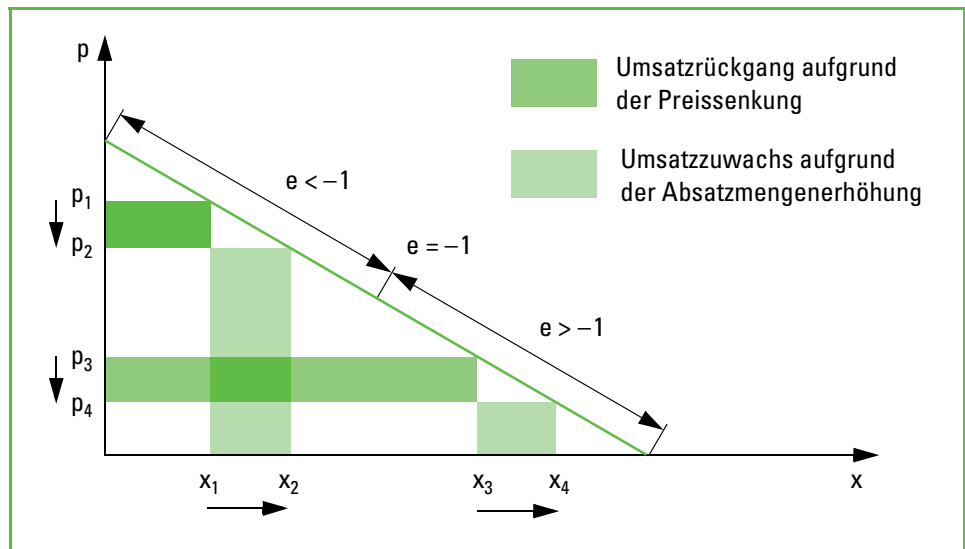




▲ Abb. 43 Funktionen des Handels (nach Seyffert 1972, S. 11)



▲ Abb. 44 Gleichgewichtspreis und -menge bei linearer Angebots- und Nachfragefunktion



▲ Abb. 45 Preiselastizität der Nachfrage und Umsatz (Meffert u. a. 2015, S. 446)

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

▲ Abb. 46 Zusammenhang zwischen Preisänderung und Preiselastizität

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

▲ Abb. 47 Morphologische Einteilung vollkommener Märkte

Rabattart	Definition	Beispiele
<b>Funktionsbezogene Rabatte</b>	Abschläge für die Übernahme konkreter Dienstleistungen (Funktionen) für den Hersteller	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kostenübernehmerabbatt, z.B. für Transport oder Lagerung</li> <li>■ Marktbearbeitungsabbatt</li> <li>■ Messerabbatt</li> <li>■ Zweitplatzierungsabbatt</li> <li>■ Sonderaktionsabbatt</li> <li>■ Skonto</li> <li>■ Delkredere</li> <li>■ Inkasso</li> </ul>
<b>Mengenbezogene Rabatte</b>	Abschläge für bestimmte Abnahmemengen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grossauftragsabbatt</li> <li>■ Periodenabbatt</li> <li>■ Umsatzabbatt</li> </ul>
<b>Zeitpunktbezogene Rabatte</b>	Abschläge für bestimmte Bestellzeitpunkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einführungsabbatt</li> <li>■ Vorbestellungsabbatt</li> <li>■ (Nach-)Saisonabbatt</li> <li>■ Veralterungsabbatt</li> </ul>
<b>Sortimentsbezogene Rabatte</b>	Abschläge für den Bezug des gesamten Produktprogramms des Herstellers	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abschlussabbatt</li> </ul>
<b>Bonus</b>	Preisnachlass nach Lieferung am Ende eines Abrechnungszeitraums	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jahresbonus</li> <li>■ Treuebonus</li> <li>■ Sonderbonus</li> <li>■ Werbebonus</li> </ul>

▲ Abb. 48 Rabatte auf der Wiederverkäuferenebene (nach Meffert u. a. 2015, S. 596)

Werbemittel	Werbeträger
Inserate	Tages- und Wochenzeitungen, Anzeigebblätter, Illustrierte, Fachzeitschriften, Veranstaltungsprogramme, Branchenverzeichnisse, Telefonbücher
Werbebrief (Direct Mail)	Direktversand an bestehende und potenzielle Kunden per Post, Fax oder als E-Mail
Banner (www), Werbung in Suchmaschinen	Webseiten, Suchmaschinen, Social-Media-Plattformen
Firmeninformationen und Produktpräsentationen (Text, Bild, Video)	Firmeneigene Website
Persönliche Kommunikation (Face to face), Blogs, Kommentare und Bewertungen auf Social-Media-Plattformen	Firmenangehöriges Personal
Aussen- und Innenplakate und -displays («out of home»)	Anschlagflächen und Displays an Verkehrswegen, Bauzäunen, öffentlichen Verkehrseinrichtungen (z. B. Bahnhöfen, U-Bahnhöfen, Zügen, Strassenbahnen), Veranstaltungszentren (Sportstadien), Ladengeschäften, Messen und Ausstellungen, in und an öffentlichen Verkehrsmitteln
Permanente Aussen- und Innenwerbung mittels Leuchtschriften, Signeten und Dauerplakaten	Private und öffentliche Gebäude, Veranstaltungszentren, Verkehrsmittel, Ladengeschäfte, Messen und Ausstellungen
Kataloge, Prospekte, Broschüren, Postkarten, Kundenzeitschriften/-rundschriften, Newsletter	Postversand, Hausverteilungsorganisationen, Verteilung auf Strasse, an Veranstaltungen, Messen, Ausstellungen, durch Aussendienstpersonal, als Beilage zum Schriftverkehr der Firma, in Produktpackungen, in Detailgeschäften, in elektronischer Form per E-Mail, auf der eigenen Website
Individuell zu tragende Abzeichen und Signete, Abziehbilder und Kleber, Kleidungsstücke, Startnummern usw.	Firmenangehöriges Personal, Käufer und Verwender, irgendwelche Dritte, Fahrzeuge, Teilnehmer an Sportveranstaltungen
Einpackpapier, Tragtaschen	Käufer und Besucher von Detailgeschäften, Veranstaltungen usw.
Werbegeschenke wie Warenmuster, Taschen- und Wandkalender, Arbeitstabellen, Werkzeuge, Taschenrechner, Fachbücher, Etais usw.	Käufer und Verwender der Produkte, Händler und Absatzhelfer, firmenangehöriges Personal
Dias, Werbefilme und Spots	Kinos, Theater, Veranstaltungen, Displays/Monitore in Bahnhöfen und Flughäfen, Online-Videoplattformen
Fernsehsports	Verschiedene Fernsehveranstaltungen, eventuell auch verbilligte Abgabe von DVDs, CD-ROMs für Unterrichtszwecke
Gesprochene und vertonte Werbetexte	Radiosender, Sport- und Unterhaltungsveranstaltungen, Detailgeschäfte, Autos mit Lautsprechereinrichtungen

▲ Abb. 49 Übersicht über die wichtigsten Werbemittel und Werbeträger

Merkmal	Werbebanner	Online-Video	Text-/Bild-Anzeigen
<b>Inhalt</b>	Bild und Text, statisch und animiert	Bewegtbild mit Ton	nur Text oder Text mit Bild; standardisierte, oft sehr einfache Gestaltung
<b>Format</b>	vielfältige Formate	von klein, in Banner integriert, bis bildschirmfüllend	eher kleinere Formate
<b>Platzierung</b>	über, neben oder unter einem Artikel, z. T. auch im Artikel oder als Pop-up, das Inhalte verdeckt	<i>In-Banner</i> analog Werbebanner oder <i>In-Stream</i> : zu Beginn, in der Mitte oder am Ende eines Online-Films, analog TV-Werbung	über, neben oder unter einem Artikel, z. T. auch im Artikel
<b>Schaltung kontextabhängig</b>	teilweise möglich	möglich	möglich
<b>Plattformen</b>	stark frequentierte Websites aller Art	analog Werbebanner, Video-Portale wie YouTube, Online-TV-Angebote wie Wilmaa oder Zattoo	kleine und grosse Websites aller Art

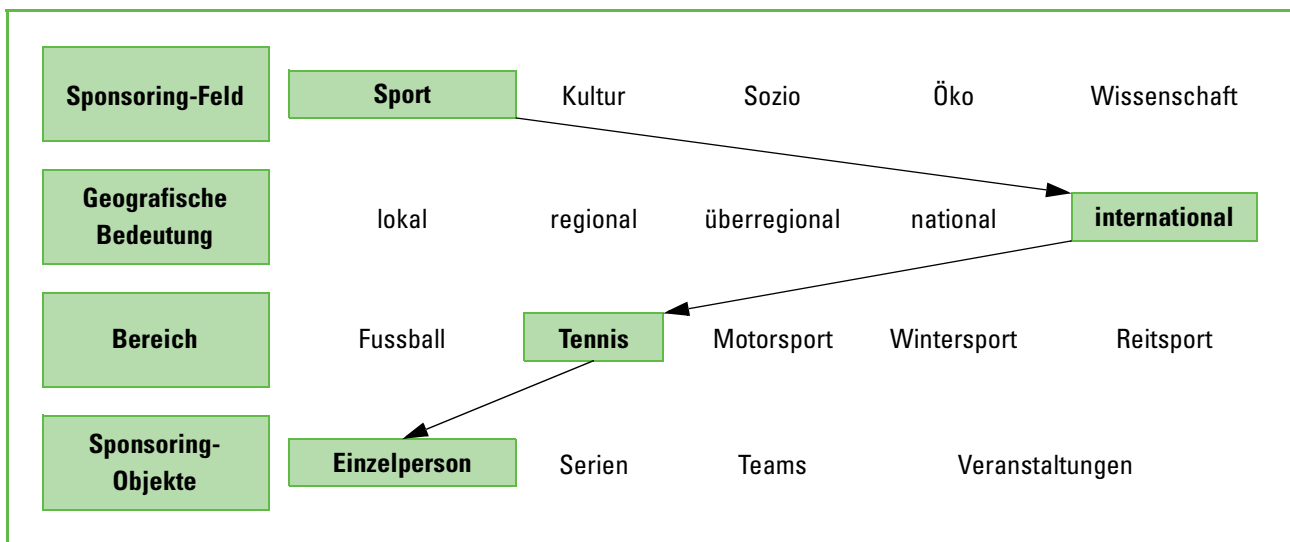
▲ Abb. 50 Merkmale der Display-Werbeformen

Merkmal	Newsletter	Transaktions-E-Mail	Kundeninformation
<b>Anwendung</b>	Periodischer Versand von Informationen an Abonnenten.  Beispiele: Wöchentlicher Hinweis auf Aktionsangebote oder neue Produkte, Versand von Geschäftszahlen für Investoren	Versand von Informationen als Folge von Benutzeraktivitäten.  Beispiele: Bestätigung einer erfolgreichen Bestellung, Passwortvergessen-Funktion, Link zum Herunterladen eines angeforderten Dokuments	Versand von wichtigen Informationen an Kunden oder Interessenten.  Beispiele: Hinweis auf ein Sicherheitsproblem oder auf neues Zubehör bei einem früher gekauften oder angefragten Produkt, Einladung zu einem Kundenanlass
<b>Zustimmung der Empfänger</b>	erforderlich – man spricht von <i>Permission-Marketing</i>	nicht erforderlich bzw. implizit gegeben	nicht erforderlich
<b>Anmeldeverfahren</b>	Double Opt-in: Zustimmung durch Anklicken eines Links in einer Bestätigungs-E-Mail	keines	keines
<b>Versandzeitpunkt</b>	regelmässig/nach Aktualität	nach Kundenaktivität	nach Aktualität

▲ Abb. 51 E-Mail-Marketing-Mittel

Merkmal	Mobile Website	Native Applikation (App)	Hybridlösung (App mit Webinhalten)
<b>Technik</b>	Web-Technologien: HTML, CSS, JavaScript	Programm für die jeweilige Plattform (Android, iOS, Windows u. a.)	native App mit eingebundenen Webinhalten
<b>Funktionalität</b>	Zugriff auf Standort – erfordert bei jedem Aufruf eine Freigabe durch den Benutzer	Zugriff auf Standort, Kamera, Mikrofon, Adressbuch und evtl. weitere Sensoren nach einmaliger Freigabe	wie App, evtl. Einschränkungen in Bereichen, die mit Webinhalten umgesetzt sind
<b>Push-Nachrichten</b>	nicht möglich	möglich	möglich
<b>Offline-Nutzung</b>	nicht möglich	möglich	möglich mit Einschränkungen
<b>User Experience</b>	evtl. eingeschränkt durch Bandbreite oder Funktionalitäten	optimal	evtl. Einschränkungen analog Website
<b>Verbreitung</b>	via Web	via App-Stores der jeweiligen Plattform	analog App
<b>Reichweite</b>	alle Geräte mit Webbrowser	Geräte der jeweiligen Plattform, deren Besitzer die App installieren	analog App
<b>Entwicklungsaufwand</b>	einmalig	pro Plattform	einmalig bei Verwendung plattformübergreifender Frameworks
<b>Updateaufwand</b>	nur auf dem Webserver	pro Plattform, erfordert erneutes Herunterladen/Installieren durch Anwender	analog App für programmierte Inhalte, analog Website für Webinhalte

▲ Abb. 52 Mobile Websites und Applikationen (Apps)



▲ Abb. 53 Differenzierung von Sponsorship (in Anlehnung an Hermanns 1997, S. 62)

<b>Merkmal</b>	<b>Search Engine Advertising (SEA)</b>	<b>Search Engine Optimisation (SEO)</b>
<b>Bezahlte Werbung</b>	ja	nein
<b>Zeitliche Wirkung von Massnahmen</b>	vollständig kontrollierbar	mittel- und langfristig
<b>Sichtbarkeit in Suchergebnissen</b>	sehr gut bis weniger gut, abhängig vom Budget	sehr gut bis weniger gut
<b>Darstellung in Suchergebnissen</b>	bessere Kontrolle, auf Wunsch vollständig kontrollierbar	weniger Kontrolle, nur teilweise beeinflussbar bzw. befristet kontrollierbar
<b>Erweiterte Darstellung</b>	z.T. Produktbild möglich (Google Shopping)	z.T. möglich via Einträge auf Google+/Wikipedia
<b>Umsetzung</b>	im System des Suchdienstes	eigene Website und Websites Dritter
<b>Aufwand intern</b>	Kampagnenplanung	Redaktionsarbeit
<b>Aufwand extern</b>	Beratungskosten bei Beizug einer Agentur	
<b>Kosten bei Suchmaschinen</b>	Anzeigenkosten, i. d. R. Kosten pro Klick	keine
<b>Einfluss durch Werbeblocker-Software</b>	Anzeigen werden ausgeblendet	keiner

▲ Abb. 54 Suchmaschinenwerbung (SEA) und Suchmaschinenoptimierung (SEO)

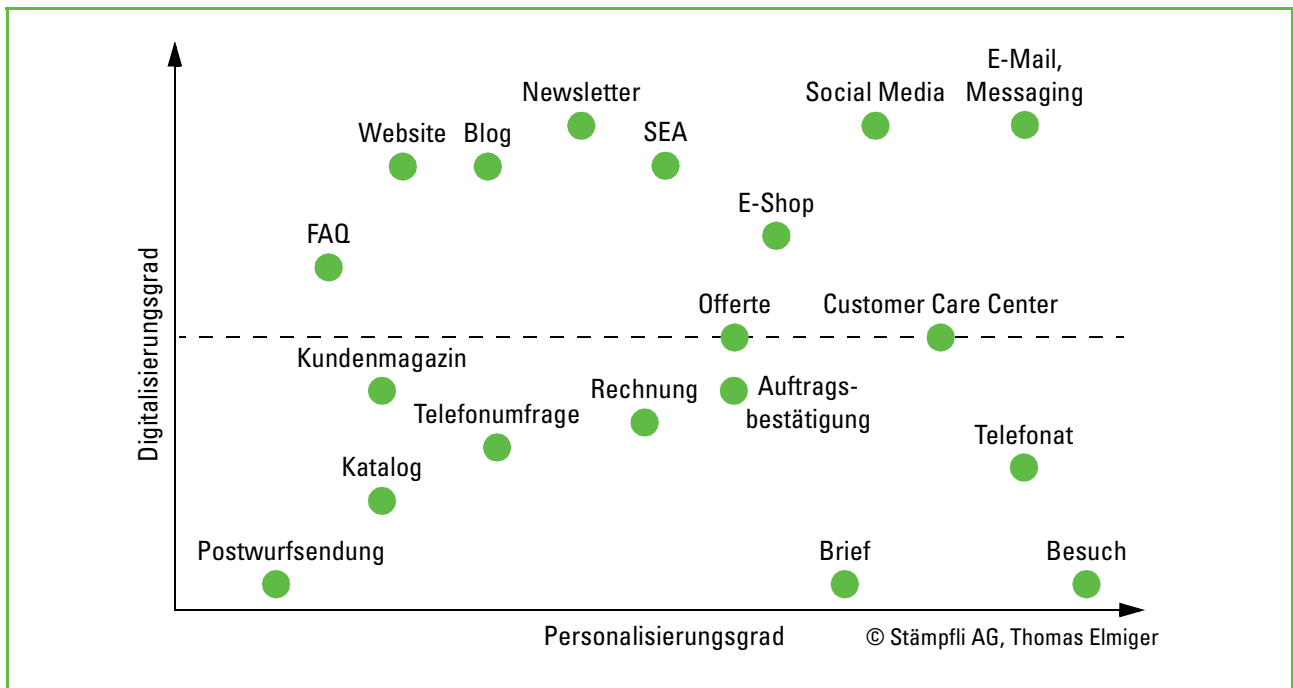
Merkmal	Blog (kurz für Weblog)	Wiki	Forum
<b>Definition</b>	Website, auf der chronologisch geordnete Beiträge, meist zu einem definierten Thema oder Themenkreis erscheinen	Website mit Beiträgen, die von allen oder von ausgewählten Nutzern direkt im Webbrowser bearbeitet werden können	Website, auf der sich Anwender in themenspezifischen Diskussionen austauschen können
<b>Soziale Funktionen</b>	In der Regel offen für Kommentare	Erstellen und Bearbeiten von Einträgen, Kommentare/Diskussion, Danke-Funktion für Änderungen, ...	Erstellen und Beantworten von Diskussionsbeiträgen, Regeln werden meist von Moderatoren durchgesetzt. Persönliche Nachrichten zwischen registrierten Benutzern.
<b>Abonnements (Hinweise auf Änderungen per E-Mail)</b>	Artikel, Kommentare	Seiten	Themen, Diskussionsstränge
<b>Versionierung</b>	Nur für Redaktoren	Öffentlich einsehbar	I. d. R. keine
<b>Einsatzzweck primär</b>	Logbuch, chronologische Aufzeichnungen	Wissenssammlung, Lexikon, ...	Mitglieder helfen Mitgliedern
<b>Beispiele</b>	blog.startups.ch	de.wikipedia.org	www.heise.de/forum/

▲ Abb. 55 Online-Plattformen für Dialog und Kooperation

<b>Aktivität</b> <b>Typ</b>	Mehrere Kanäle mit abgestimmten Inhalten	Vertrieb in mehreren Kanälen mit ganzheitlichem Konzept	Vernetzte Verkaufskanäle ermöglichen Channel Hopping
<b>Cross-Media</b>	•		
<b>Multi-Channel</b>	•	•	
<b>Cross-Channel</b>	•	•	•

▲ Abb. 56 Formen des Cross-Media-Marketings

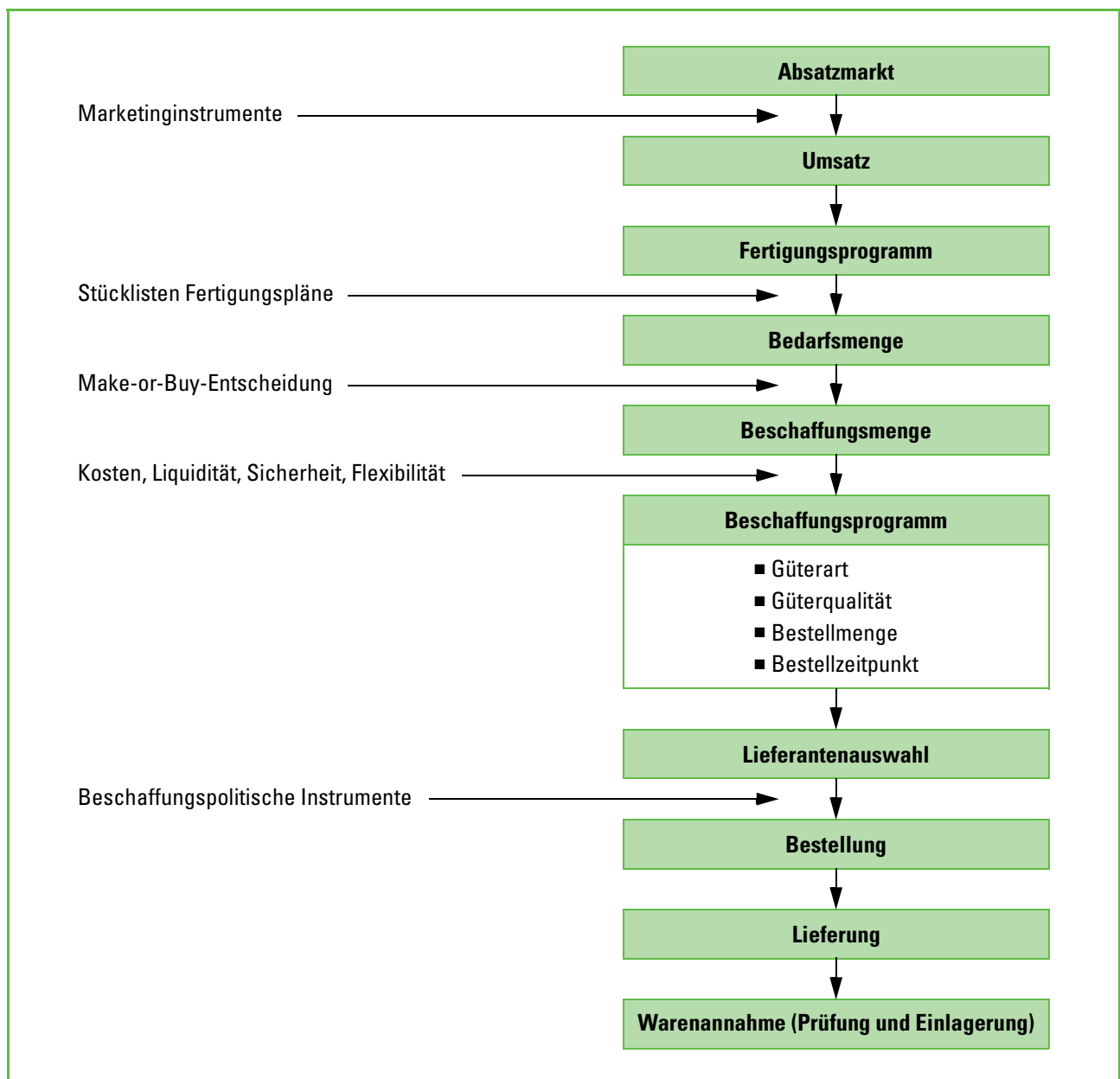




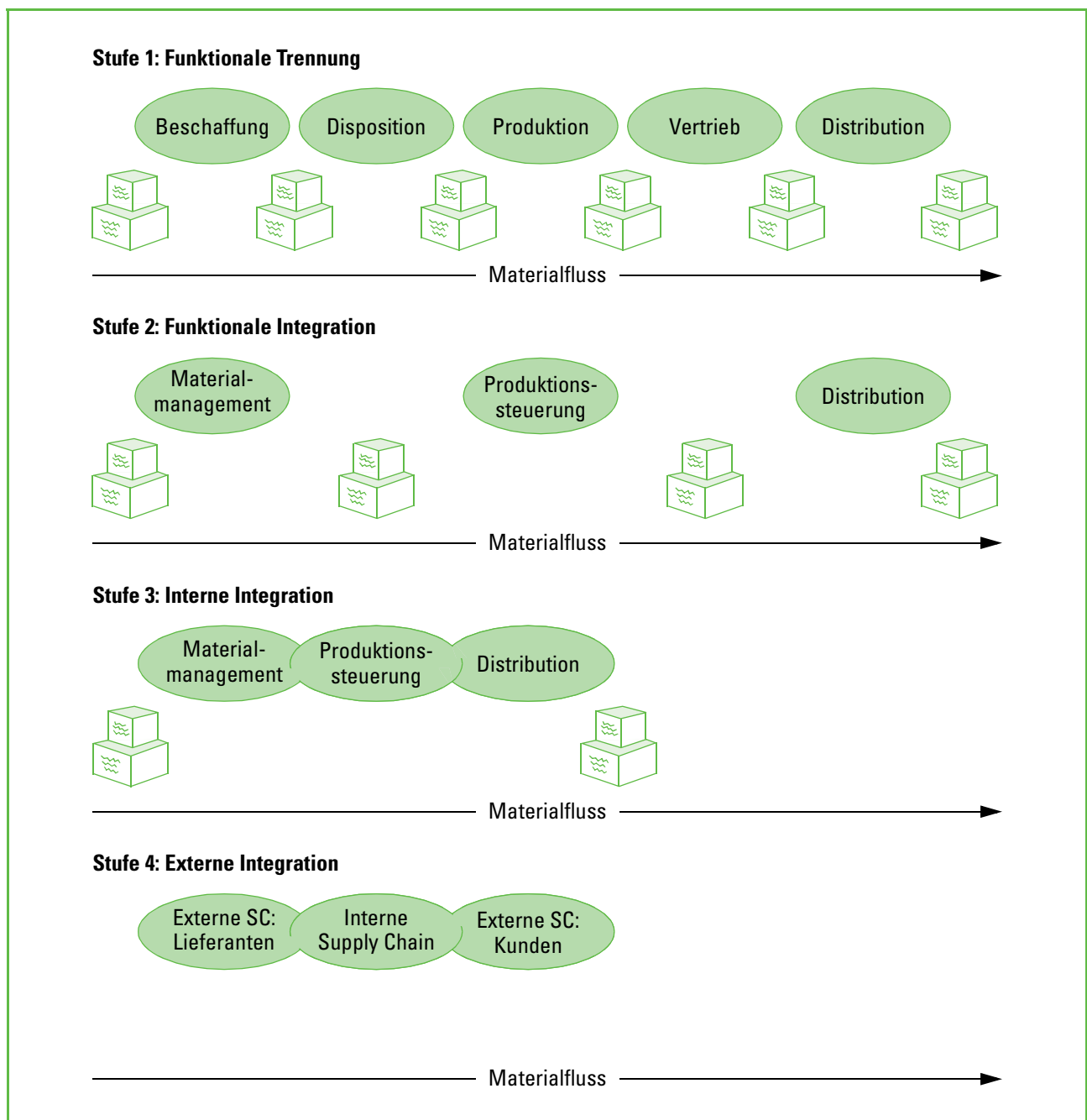
▲ Abb. 57 Touch Points werden dank Digitalisierung immer persönlicher

Anzahl der Vorteile	hoch	<b>Fragmentierung</b> Anwendungstechnik; Service-Innovationen	<b>Spezialisierung</b>  Produktinnovationen
	gering	<b>Patt</b> Rückzug oder Überspringen einer Entwicklungsstufe	<b>Volumen</b>  Prozessinnovationen
		klein	gross
		Grösse der Vorteile	

▲ Abb. 58 Marketingorientierte Forschungs- und Entwicklungsstrategien (Brockhoff 1999, S. 216ff.)



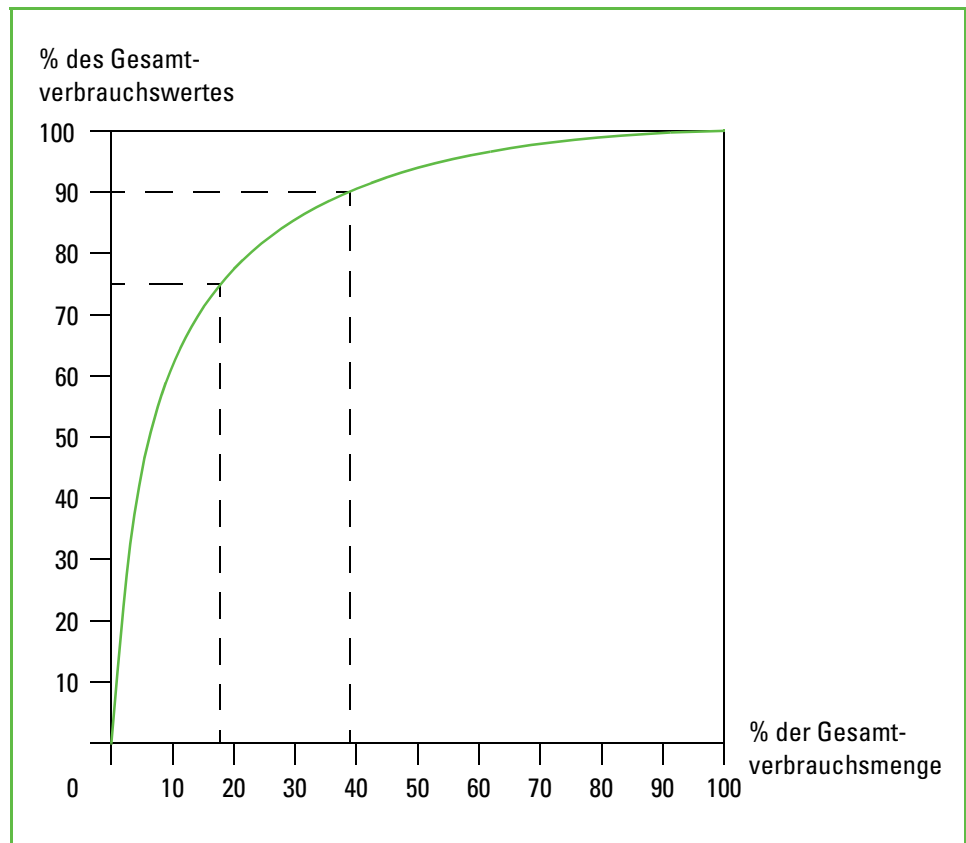
▲ Abb. 59 Überblick über den Beschaffungsablauf



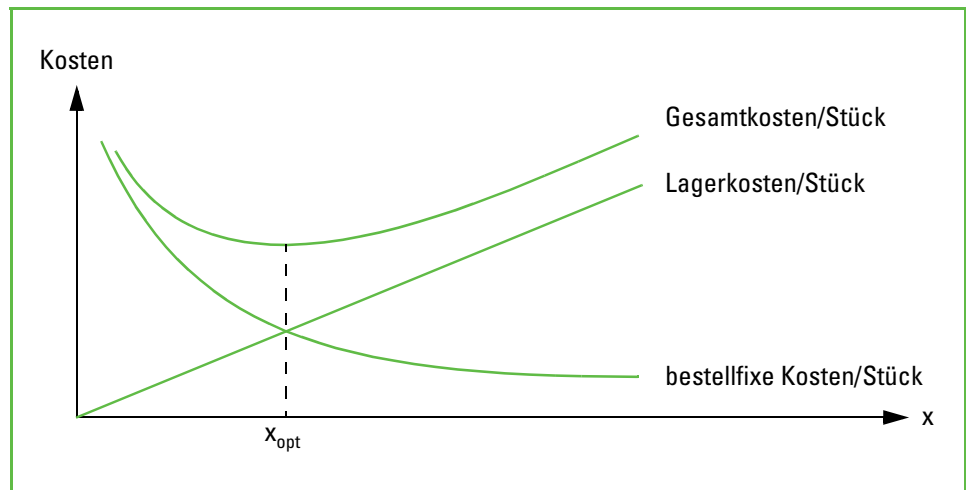
▲ Abb. 60 Stufen zur integrierten Supply Chain (Stölzle u. a. 2004, S. 127, in Anlehnung an Christopher 1998, S. 17)

Teilbereiche materialwirtschaftlicher Entscheidungen		
Güterbeschaffung	Güterlagerung	Gütertransport
<p><b>Beschaffungsprogramm</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beschaffungsgüterart</li> <li>■ Beschaffungsqualität</li> <li>■ Bestellmenge</li> <li>■ Bestellzeitpunkt</li> </ul> <p><b>Beschaffungsmarketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beschaffungsmarktforschung</li> <li>■ Beschaffungsproduktpolitik</li> <li>■ Beschaffungsmethodenpolitik</li> <li>■ Beschaffungskonditionenpolitik</li> <li>■ Beschaffungskommunikationspolitik</li> </ul>	<p><b>Lagerausstattung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lagerart</li> <li>■ Lagereinrichtungen</li> <li>■ Lagerkapazität</li> <li>■ Lagerstandort</li> </ul> <p><b>Lagerprogramm</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gelagerte Güterarten</li> <li>■ Lagermengen</li> <li>■ Sicherheitsbestände</li> <li>■ Lagerorte</li> </ul> <p><b>Lagerprozess</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Güterannahme</li> <li>■ Qualitätsprüfung</li> <li>■ Einlagerung</li> <li>■ Auslagerung</li> <li>■ Lagerverwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Transportmittel</li> <li>■ Transportmengen</li> <li>■ Verteilung der Transportmengen</li> <li>■ Transportwege</li> </ul>

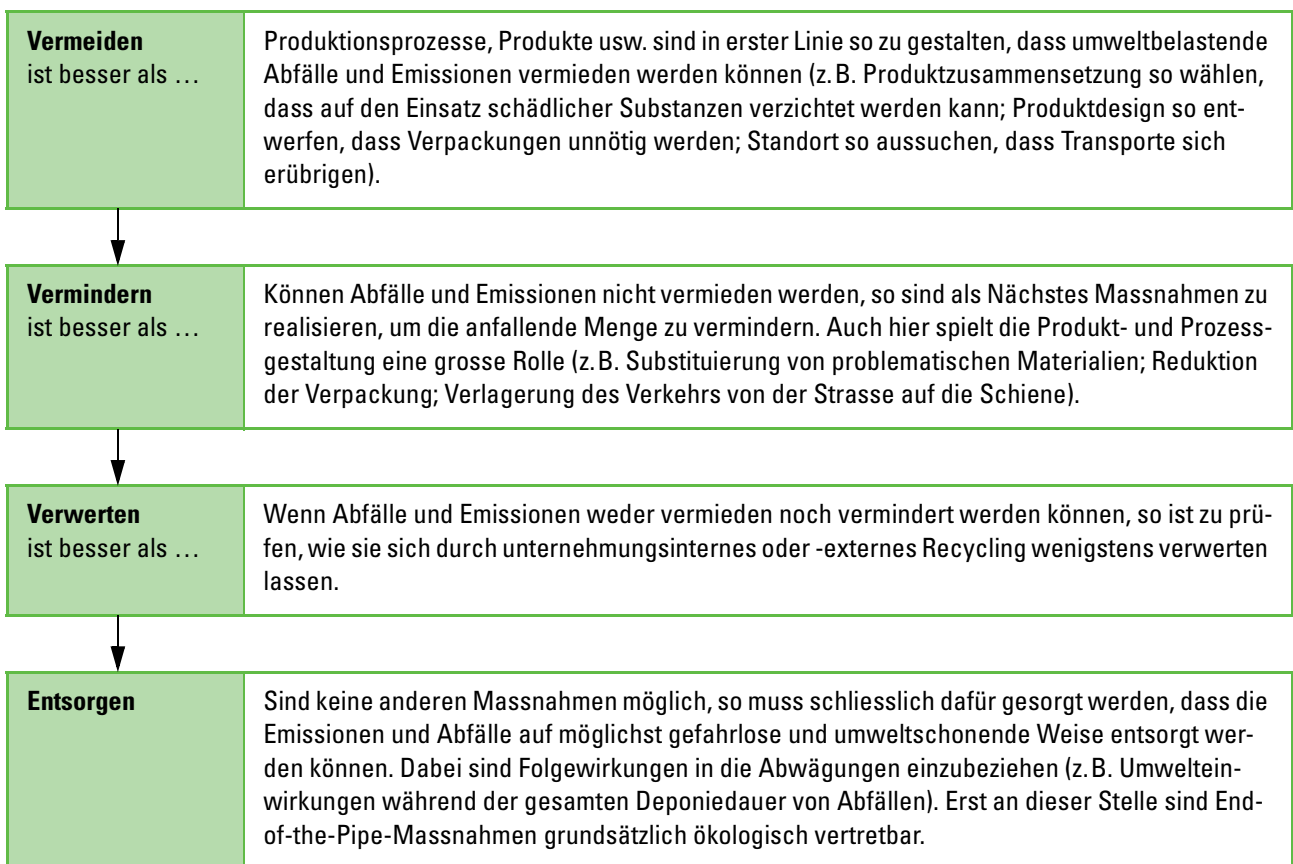
▲ Abb. 61 Aufgabenbereiche der Materialwirtschaft



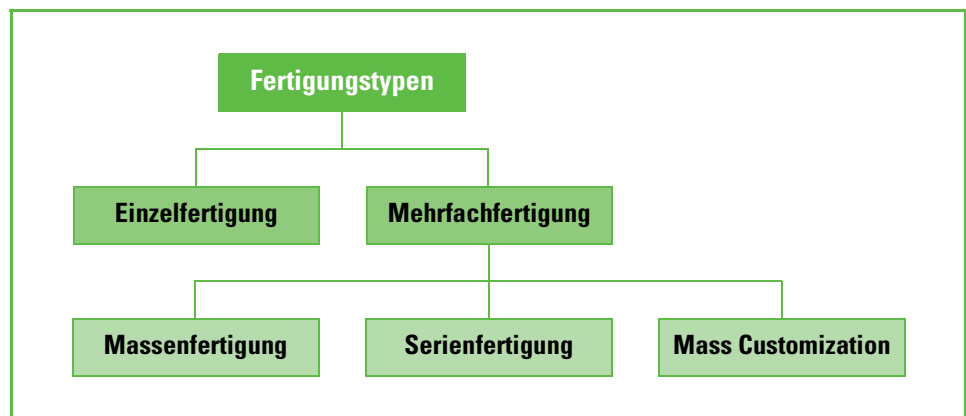
▲ Abb. 62 Grafische Darstellung einer ABC-Analyse



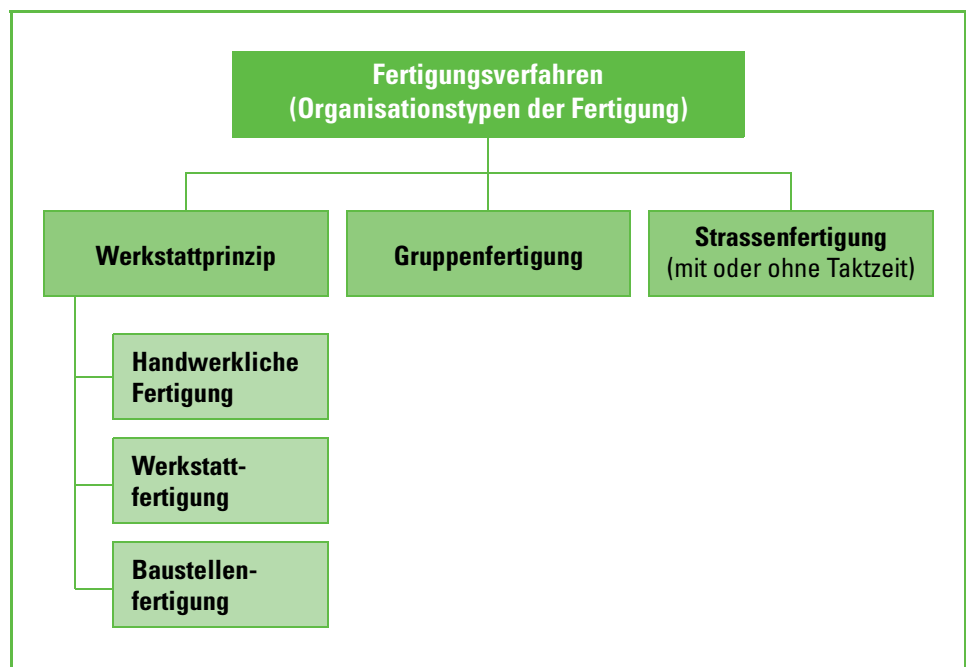
▲ Abb. 63 Optimale Bestellmenge



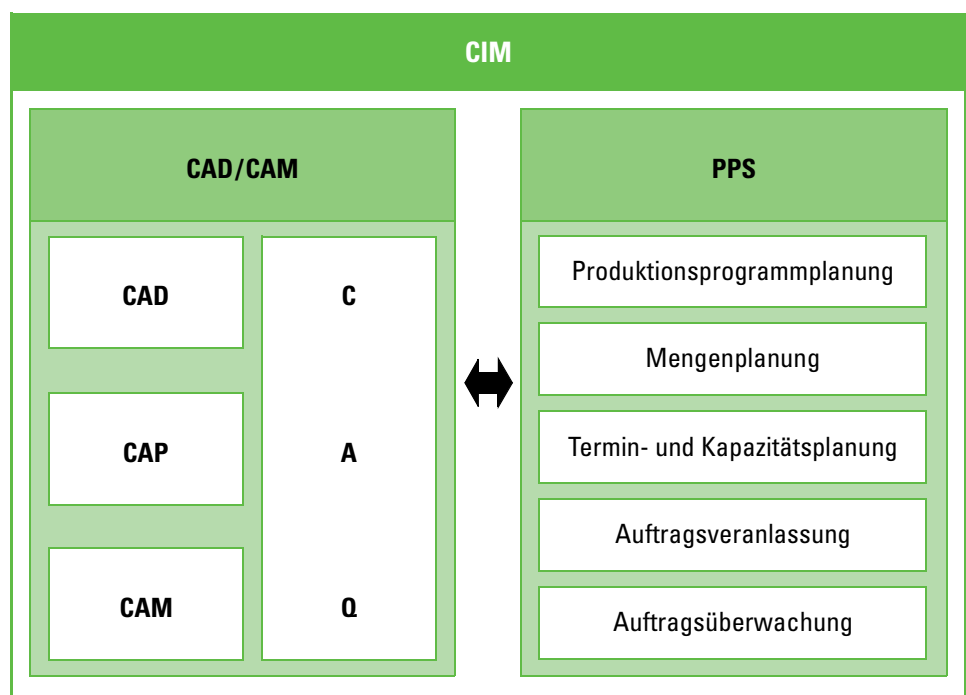
▲ Abb. 64 Stufen der Emissions- und Abfallbegrenzung (Fischer 1996, S. 27)



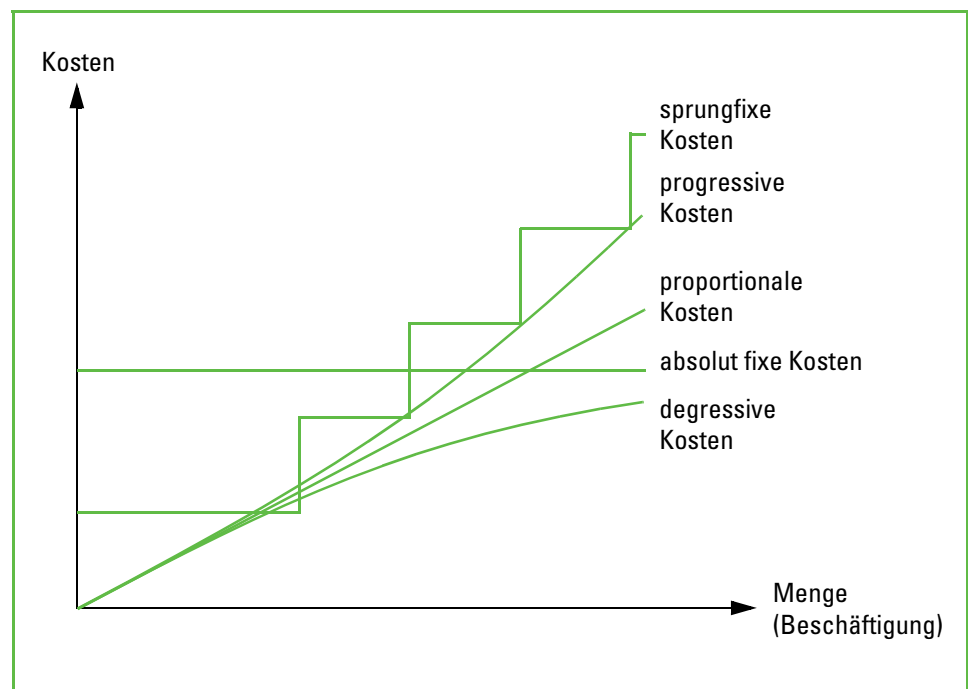
▲ Abb. 65 Fertigungstypen



▲ Abb. 66 Fertigungsverfahren

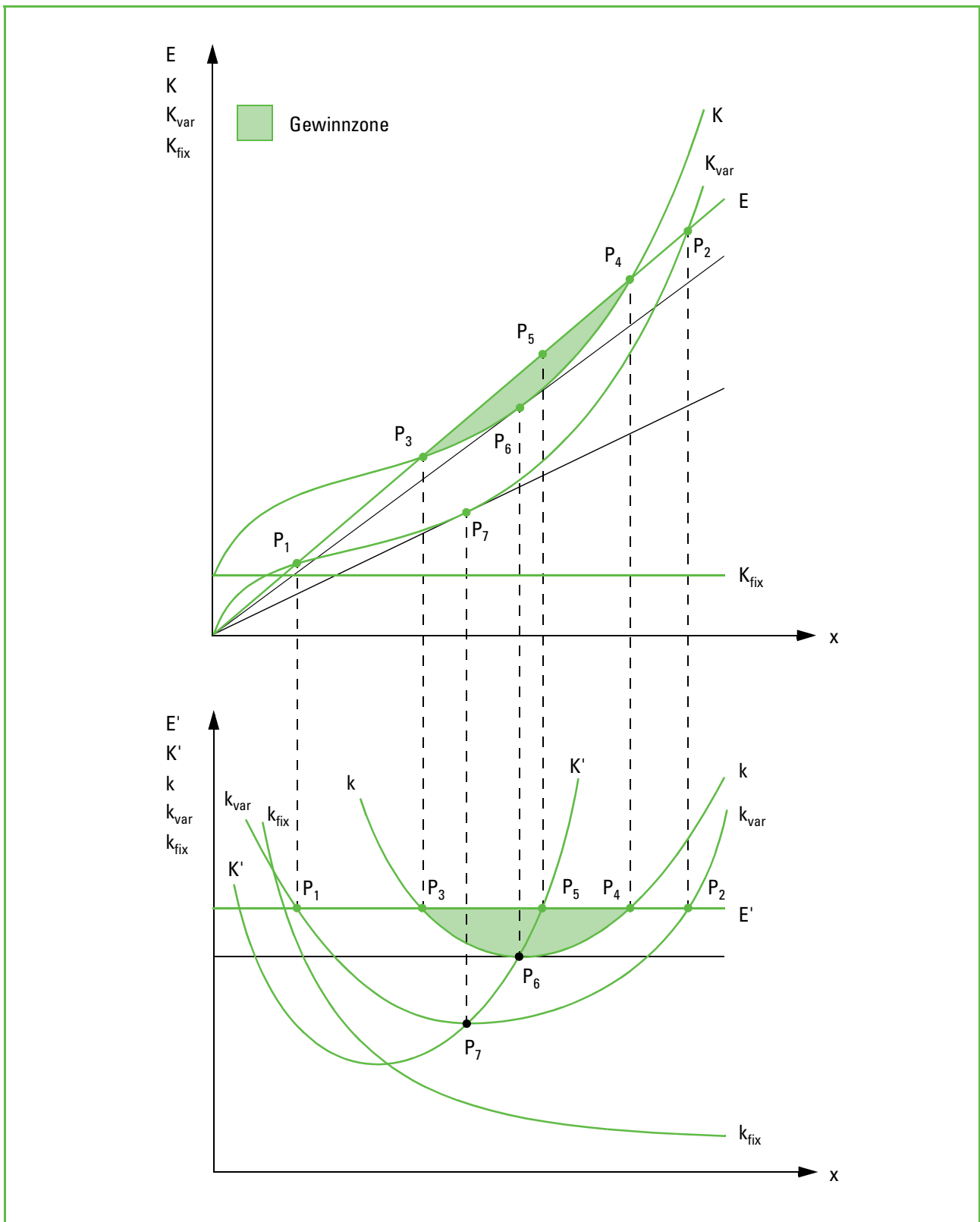


▲ Abb. 67 CIM-Konzept (AWF 1986, S. 10)



▲ Abb. 68 Kostenverläufe





▲ Abb. 69 Kostenkurven aus Produktionsfunktion Typ A

**Fragen zur Wirtschaftlichkeit und zum Wertschöpfungsbeitrag:**

- Wie hoch ist aus unserer Sicht der Kundennutzen unserer Leistung?
- Wie schätzen wir den Wertschöpfungsbeitrag von Personaldienstleistungen für die Gesamtunternehmung ein?
- Wie wirtschaftlich und effizient erbringen wir unsere Leistungen?
- Wo innerhalb des Personalbereichs ergibt sich Einsparungspotenzial?
- Welche finanziellen Mittel stehen uns zur Verfügung?
- Wie haben sich die Kosten in den vergangenen zwei Jahren entwickelt und wie verteilen sich diese?

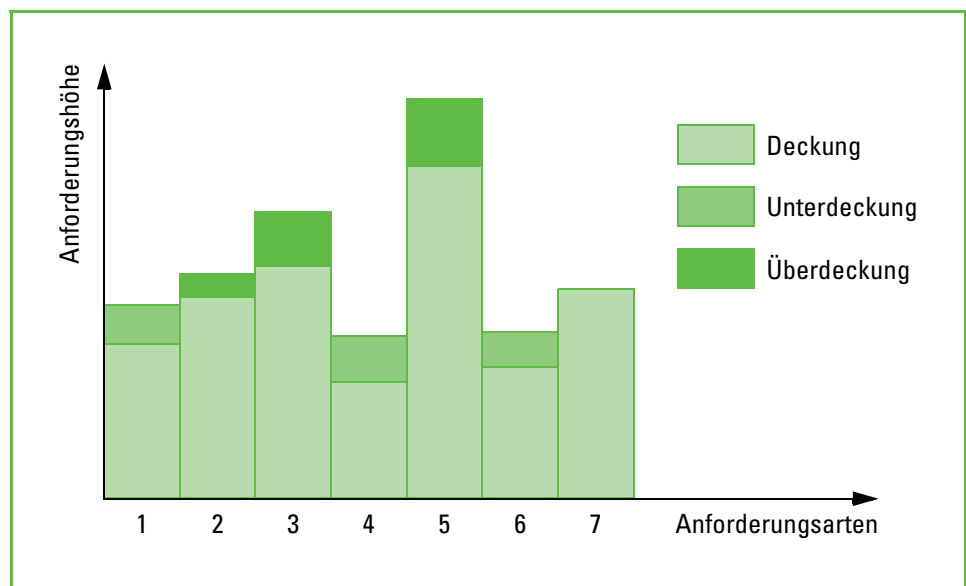
**Analyse der Fähigkeiten, des Innovationspotenzials:**

- Wo verfügen wir über ausserordentliches Know-how (Kernkompetenzen)?
- Welche neuen Fähigkeiten müssen wir beherrschen, um professionelles Dienstleistungsmanagement zu betreiben?
- Wie hoch ist der Auslastungsgrad der Mitarbeiter im Personalbereich?
- Welche Neuerungen haben wir in den vergangenen zwei Jahren im Personalbereich eingeführt (Produkt- oder Verfahrensinnovationen)?
- Wie/auf wessen Anregung werden bei uns Innovationsprozesse initiiert?
- Welche Möglichkeiten haben die Mitarbeiter im Personalbereich, Vorschläge und Ideen einzubringen und diese auch umzusetzen?
- Inwiefern ist unser Verhalten prospektiv resp. reaktiv?

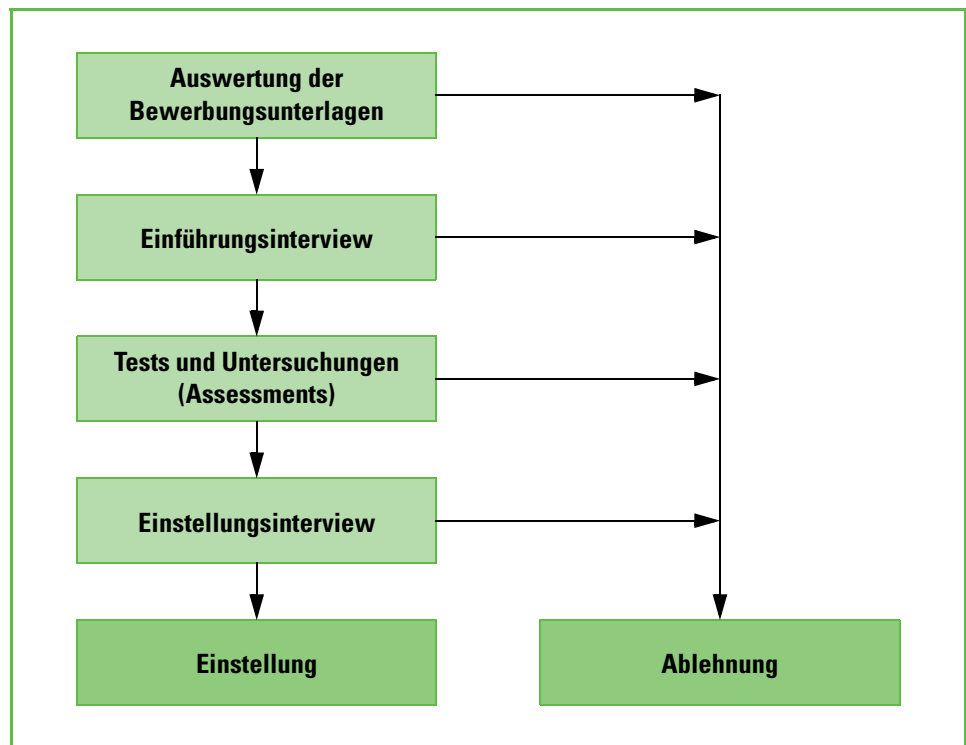
▲ Abb. 70 Fragen zu Qualität und Effizienz des Personalmanagements  
(Wunderer/von Arx 2002, S. 108)

<b>Arbeitsanforderungen</b> Merkmale/Merkmalgruppen		
<b>Ausbildung</b>	Ausbildungskenntnisse	Schulkenntnisse, Berufslehre, Spezialkenntnisse
	Zusatzkenntnisse	allgemeine Erfahrung, fachliche Spezialkenntnisse, Sprachkenntnisse
<b>Geistige Anforderungen</b>	geistige Fähigkeiten	logisches Denken, schöpferisches Denken, geistige Regsamkeit
	Ausdrucksfähigkeit	schriftlich, mündlich, in anderer Form
<b>Charakterliche Anforderungen</b>	Sachbearbeiterverantwortung	Arbeitsausführung, Sach- und Geldwerte, Sicherheit von Drittpersonen, eigene Weiterbildung
	Führungsverantwortung	Entscheide, Arbeitsabläufe, Arbeitsausführung anderer
	Selbständigkeit	Initiative, Entschlusskraft, Beharrlichkeit
	Durchsetzungsvermögen	
	Takt	Einfühlungsvermögen, Selbstbeherrschung/Geduld, Umgangsformen
<b>Körperliche Anforderungen</b>	körperliche Belastungen	
	Geschicklichkeit	Fingerfertigkeit, Körpergewandtheit
	Empfindungsvermögen	
<b>Arbeitsbedingungen</b>	Umgebungseinflüsse	Umgebungsklima, Verschmutzungsgrad, Blendung, Lärm, Erschütterung usw. Unfallgefahr, Gesundheitsgefährdung
	unregelmässige Arbeitszeit	Schicht, Nachtarbeit, Sonntagsarbeit
<b>Leistungsstandards</b>	quantitative Leistungsstandards	z. B. hergestellte Einzelteile oder erzielter Verkaufsumsatz
	qualitative Leistungsstandards	z. B. Ausschussrate oder Betriebsklima

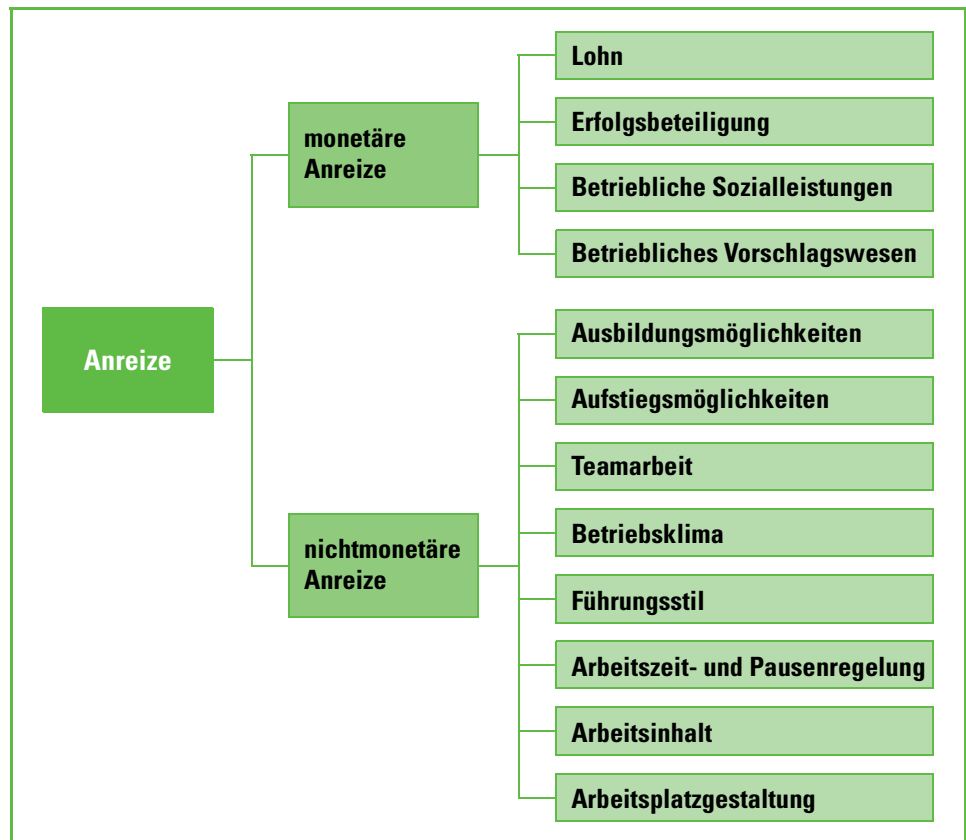
▲ Abb. 71 Anforderungsprofil



▲ Abb. 72 Schematisches Anforderungs- und Fähigkeitsprofil



▲ Abb. 73 Schema der Bewerberauswahl



▲ Abb. 74 Anreizarten



▲ Abb. 75 Bedürfnispyramide von Maslow

Art der Quantifizierung \ Art des Bewertungsvorgangs	summarisch	analytisch
	<b>Reihung</b>	Rangfolgeverfahren
<b>Stufung</b>	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlverfahren

▲ Abb. 76 Verfahren der Arbeitsbewertung

Arbeitsanforderungen Merkmale/Merkmalgruppen		Gewichtung (G)	Arbeitsbewertung <sup>1</sup> (A)	Punkte total (G · A)
<b>Ausbildung</b>	Ausbildungskenntnisse Zusatzkenntnisse			
<b>Geistige Anforderungen</b>	geistige Anforderungen wie logisches Denken usw. Ausdrucksfähigkeit			
<b>Charakterliche Anforderungen</b>	Verantwortung Selbständigkeit Durchsetzungsvermögen, Takt			
<b>Körperliche Anforderungen</b>	körperliche Belastung Geschicklichkeit, Empfindungsvermögen			
<b>Arbeitsbedingungen</b>	Umgebungseinflüsse unregelmässige Arbeitszeit			
<b>Total</b>		<b>100 Prozent</b>	–	<b>Gesamt-arbeitswert</b>

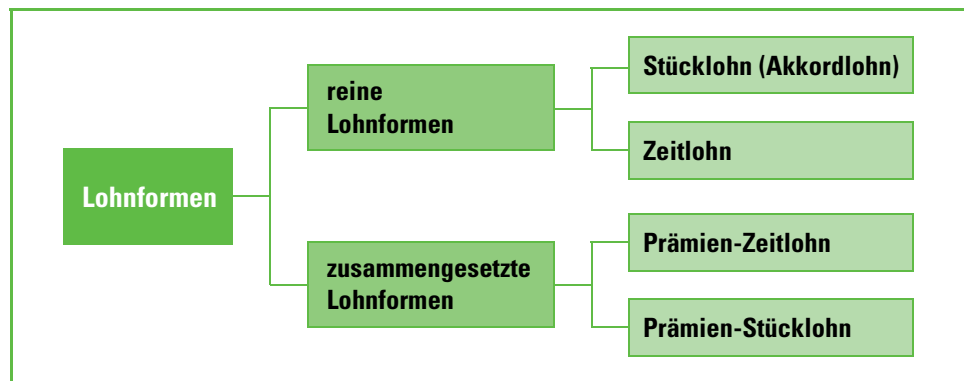
1 Mögliche Bewertungsstufen sind zum Beispiel bei

- 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.

▲ Abb. 77 Arbeitsbewertung und Lohnfestsetzung nach dem Stufenwertzahlverfahren

Lohnbestandteile	Messgrösse	Durchschnittlicher Anteil am Gesamtlohn
Arbeitsanteil	Schwierigkeitsgrad der Arbeit	70–80%
Leistungsanteil	Leistungsgrad: Persönliche Leistung im Vergleich zur Normalleistung	10–20%
Sozialanteil	z. B. nach <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anzahl Dienstjahre</li> <li>■ Lebensumstände wie Alter, Zivilstand, Kinderzahl</li> </ul>	5–10%

▲ Abb. 78 Komponenten der Lohnfestsetzung



▲ Abb. 79 Übersicht Lohnformen

Betriebliche Sozialleistung \ Kategorie	Vorsorge	Sozialeinrichtungen	Freizeitgestaltung
Altersvorsorge	•		
Krankheits- und Unfallversicherung	•		
Schutz gegen Arbeitslosigkeit	•		
Wohnungen der Unternehmung		•	
Kinder-/Ausbildungszulagen		•	
Verpflegungsmöglichkeiten		•	
Transportkostenbeiträge		•	
Gesundheits- und Sozialdienst		•	
Firmensport			•
Firmenvereine und -clubs			•
Ferienangebote und -vergünstigungen (z. B. verbilligte REKA-Checks)			•
Andere Vergünstigungen (z. B. verbilligte Einkaufsmöglichkeiten)		•	

▲ Abb. 80 Betriebliche Sozialleistungen

**Flexible Lohnelemente** gewinnen an Bedeutung. Der traditionelle Grundlohn wird um **Sonderzahlungen (Boni)** sowie eine ganze Reihe von sog. «Fringe Benefits» ergänzt. Charakteristisch ist, dass diese Zahlungen auf selektiver und unregelmässiger Basis entrichtet werden. Die Höhe der Boni variiert je nach Branche stark. Auf dem höchsten Anforderungsniveau bewegt sich der Anteil der Sonderzahlungen am Bruttojahreslohn zwischen 14% im Detailhandel und rund 45% im Bankensektor.

84% der Grossunternehmungen gewähren sämtlichen Arbeitnehmerkategorien **«Fringe Benefits»**. Hierzu zählen u. a. kostenlose oder im Preis reduzierte Dienstleistungen/Produkte (63%), Beteiligungen an der zweiten Säule über dem gesetzlichen Anteil (49%), Privatwagen (48%) oder Bezahlung der Kranken-/Unfallversicherung (22%). In 87% der Grossunternehmungen macht der Wert der «Fringe Benefits» schätzungsweise bis zu 10% des gesamten Bruttojahreslohns aus. In 4% der Unternehmungen kann dieser Anteil bei den obersten Kadern die 20%-Grenze überschreiten. (Quelle: Bundesamt für Statistik)

▲ Abb. 81 Die Entlohnung wird immer vielfältiger (Credit Suisse 2004, S. 15, gekürzt)



### Qualitätszirkel (Quality Circles)

Das Konzept der Qualitätszirkel wurde während der 50er Jahre an amerikanischen Universitäten als ein Instrument zur Qualitätsverbesserung von Produkten (später auch Dienstleistungen) entwickelt, fand jedoch aufgrund des Widerstandes von Gewerkschaften, Arbeitnehmern wie auch festverwurzelter Traditionen keine Anwendung in amerikanischen Firmen.

Unter der Leitung der JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) nahmen 1962 die Qualitätszirkel ihren Anfang in Japan. Sie dienten ursprünglich der Gestaltung angenehmerer und sinnvoller Arbeitsplätze. Das Anfangsziel bestand somit nicht in erster Linie in der Verbesserung von Produktivität und Qualitätskontrolle.

Aufgrund des grossen Erfolges japanischer Unternehmungen aufmerksam geworden, kamen amerikanische Firmen auf das Qualitätszirkel-Konzept zurück. Zu diesem Zeitpunkt hatten die japanischen Unternehmungen aber bereits einen Vorsprung von ungefähr zwanzig Jahren in der Anwendung dieses Konzepts.

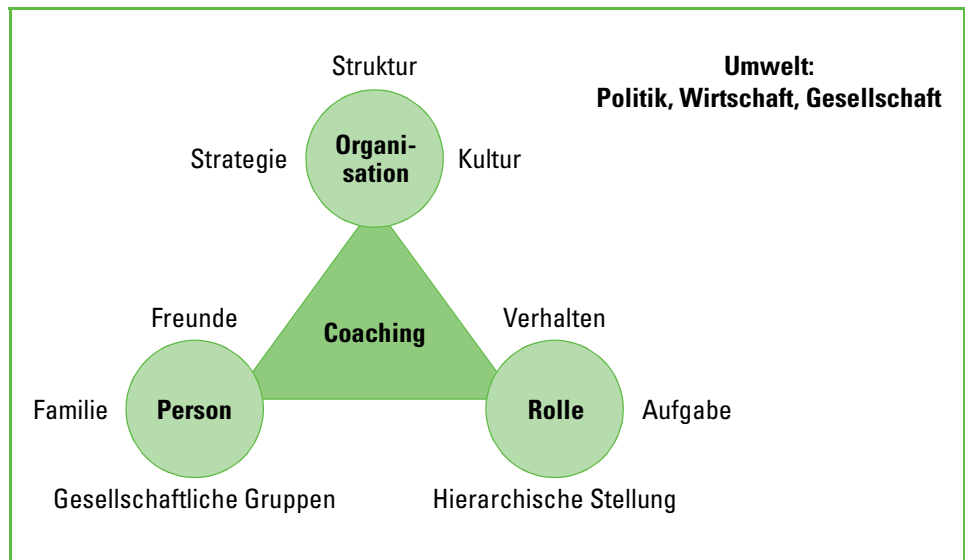
Die Fülle der verschiedenen Formen von Qualitätszirkeln lassen sich durch folgende **Merkmale** zusammenfassen: Ein Qualitätszirkel

- besteht aus etwa fünf (oder mehr) Mitarbeitern mit gemeinsamer Verantwortung für ein Produkt bzw. für eine Produktpalette,
- kommt auf freiwilliger Basis, regelmässig zusammen (etwa eine Stunde pro Woche),
- beschäftigt sich mit Datensammlung, Problem-/Störungsanalyse und Vorschlägen/Entscheidungen hinsichtlich der Lösung von Qualitätsproblemen,
- trägt die Verantwortung von Qualitätsproblemen sowie die Durchsetzung entsprechender Massnahmen,
- arbeitet auf der Basis vorher vermittelter Methoden und Techniken,
- zieht bei Bedarf entsprechende Informanten und Experten aus der Unternehmung hinzu,
- wird durch einen zuständigen Mitarbeiter (Vorarbeiter/Meister/Betriebsingenieur) mit entsprechender Ausbildung geleitet.
- In vielen Betrieben gibt es Preise für hervorragende Beiträge zur Verbesserung der Produktivität und Qualität.

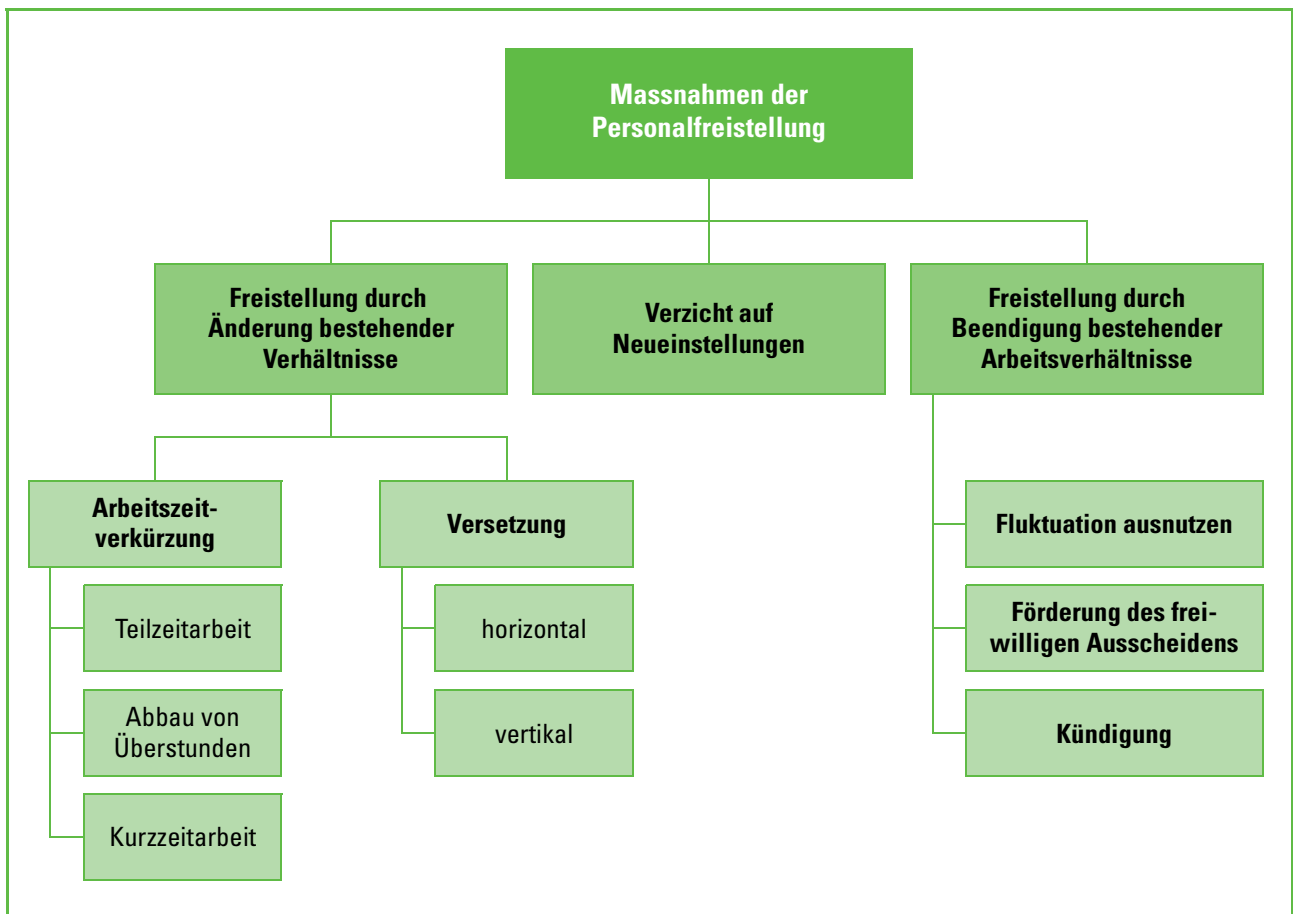
Der Qualitätszirkel wird heute über die Erzielung konkreter Verbesserungsvorschläge hinaus ganz allgemein als **Personalentwicklungsmassnahme** betrachtet, die geeignet ist, die Innovationsbereitschaft und die Eigenständigkeit im Denken zu steigern und die Kommunikationsbeziehungen in der Unternehmung zu verbessern.

Erste Erfahrungsberichte verweisen allerdings auch auf die Gefahr, die Qualitätszirkel als isolierte Massnahme zu betreiben, ohne die Kontextabhängigkeit von solchen Änderungsvorhaben zu bedenken. Qualitätszirkel werden heute nämlich tendenziell *neben* der Arbeit geplant, auf die Dauer werden sie aber nur Erfolg haben können, wenn sie zum integrativen Bestandteil der regulären Arbeit werden.

▲ Abb. 82 Qualitätszirkel (nach Imai 1992, S. 132ff., Steinmann/Schreyögg 1997, S. 505ff.)



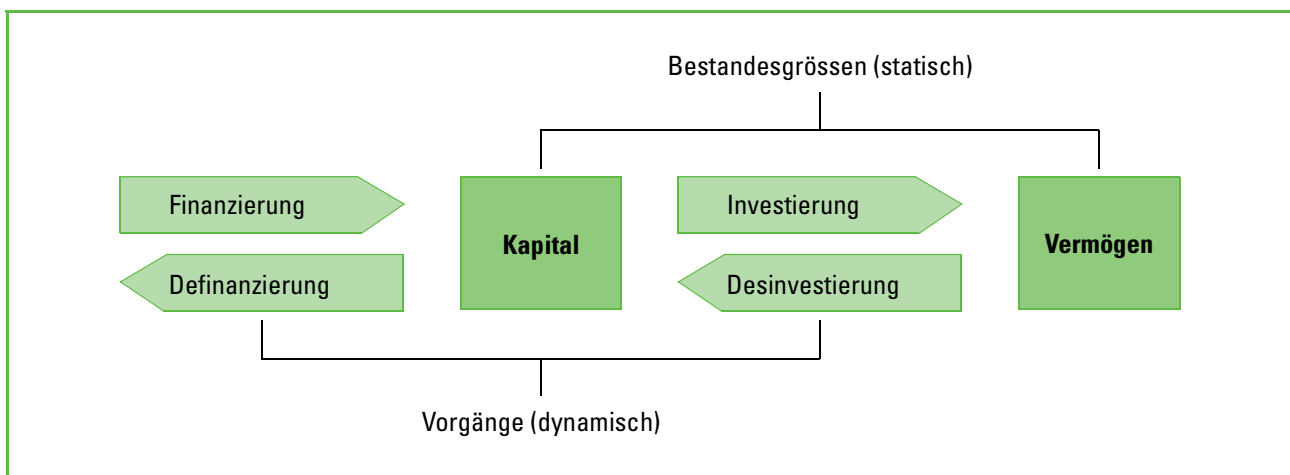
▲ Abb. 83 Spannungsfeld Coaching (nach Backhausen/Thommen 2006, S. 20)



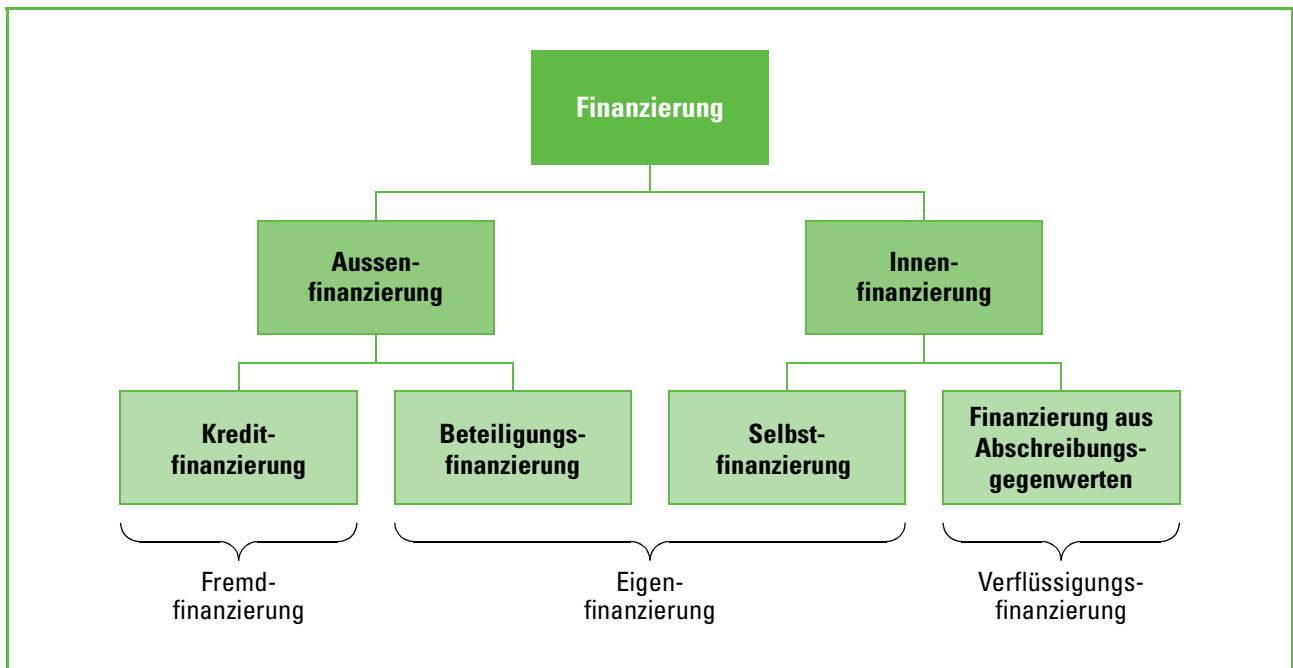
▲ Abb. 84 Überblick über Personalfreistellungsmassnahmen (nach Hentze/Graf 2005, S. 373)

Hauptbereiche			
Gliederung		Aufgaben	
		als Vergangenheitsrechnung	als Planrechnung
<b>Finanzbuchhaltung</b>	Finanzbuchführung	Erfassung aller vermögensrelevanten Vorgänge anhand von Belegen	Schätzung bzw. Vorgabe aller vermögensrelevanten Vorgänge aufgrund von Annahmen über die erwartete Entwicklung und aufgrund von Zielen
	Rechnungslegung	Ermittlung von Bilanz, Erfolgsrechnung und Mittelflussrechnung anhand tatsächlicher Daten	Ermittlung von Planbilanz, Planerfolgsrechnung und Planmittelflussrechnung aufgrund von Schätzungen und Vorgaben (Budgetierung)
<b>Betriebsbuchhaltung</b>	Kostenarten-, Kostenstellen-, Prozesskosten-, Kostenträgerrechnung	Ermittlung der tatsächlichen Kosten (Kostenarten), Kostenstellen, Hauptprozessen und/oder Kostenträgern pro Periode	Schätzung oder Vorgabe zukünftiger Kosten, gegliedert nach Kostenarten (Kostenbudgets), Kostenstellen (Kostenstellenbudgets) oder Kostenträgern (Kostenträgerbudgets) aufgrund von Trends oder Vorgaben
	Kalkulation	Ermittlung der tatsächlichen Kosten pro Leistungseinheit (Nachkalkulation)	Schätzung der Kosten einer Leistungseinheit aufgrund von Vergangenheitszahlen oder Planzielen (Vorkalkulation)
Ergänzende Bereiche			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Betriebsstatistiken</li> <li>■ Abweichungsanalysen</li> <li>■ Sonderrechnungen</li> </ul>			

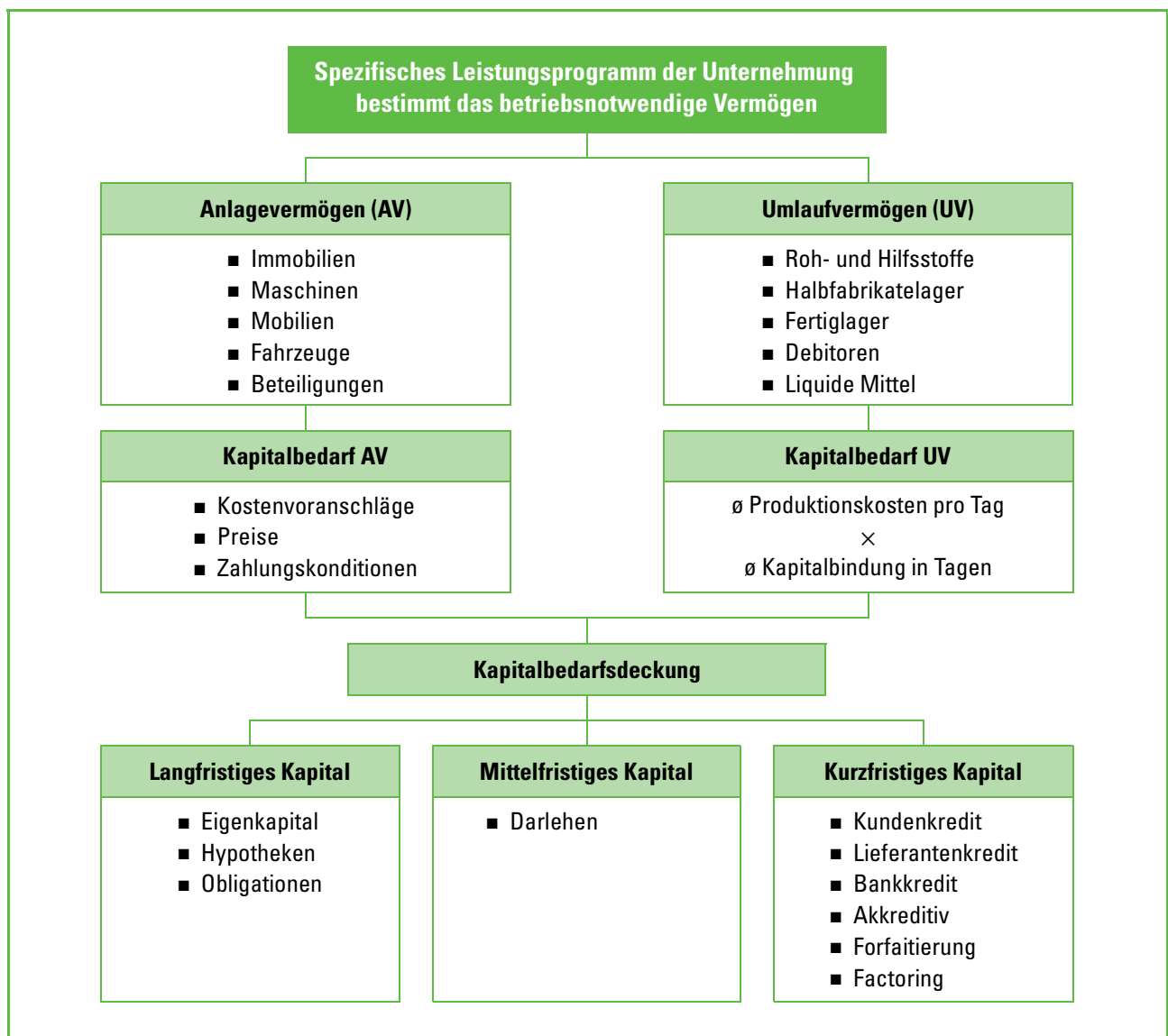
▲ Abb. 85 Teilbereiche des Rechnungswesens



▲ Abb. 86 Zusammenhänge zwischen Kapital, Vermögen, Finanzierung und Investierung



▲ Abb. 87 Hauptformen der Unternehmungsfinanzierung



▲ Abb. 88 Kapitalbedarf und Kapitalbedarfsdeckung (nach Steiner 1988, S. 21)

Liquiditätsplan (in 1000 CHF)	1. Quartal			2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal
	Januar	Februar	März			
Zahlungsverpflichtungen am Monatsende:						
a) Löhne, Saläre usw.	170	180	180	520	550	520
b) Fällige Lieferantenrechnungen (Waren, Anlagen)	320	430	330	980	1 050	1 000
c) Raum- und Maschinenmiete	110	100	90	300	260	250
d) Bank- und Darlehenszinsen	50	50	50	160	180	200
e) Steuern, Abgaben usw.	30	60	20	110	70	100
f) Übrige Ausgaben (z.B. Rückzahlung von Schulden, Kontokorrentkrediten)	–	–	–	–	60	50
<b>Total Geldabgänge (1)</b>	<b>680</b>	<b>820</b>	<b>670</b>	<b>2 070</b>	<b>2 170</b>	<b>2 120</b>
Erwartete Einzahlungen im Laufe des Monats:						
a) Barverkäufe	110	100	120	–	–	–
b) Erwartete Debitoreneingänge	480	450	500	1 950	2 100	1 950
c) Erwartete Akontozahlungen	90	80	20	–	–	–
d) Erlös aus Anlagenverkäufen	–	–	–	–	–	–
e) Übrige Einnahmen (z.B. Zinsen, Nebenerlös, Darlehensrückzahlung)	30	40	40	120	140	100
<b>Total Geldzugänge (2)</b>	<b>710</b>	<b>670</b>	<b>680</b>	<b>2 070</b>	<b>2 240</b>	<b>2 050</b>
Saldo Geldströme (2) – (1)	+30	–150	+10	–	+70	–70
+ Anfangsbestand an flüssigen Mitteln (Kasse, Bank, Post)	20	50	10	20	20	90
+ zu beschaffende Mittel (Kredite, liquiditätspolitische Massnahmen)	–	110	–	–	–	–
= Endbestand an flüssigen Mitteln	50	10	20	20	90	20

▲ Abb. 89 Beispiel eines kurzfristigen Finanzplans (Steiner 1988, S. 46)

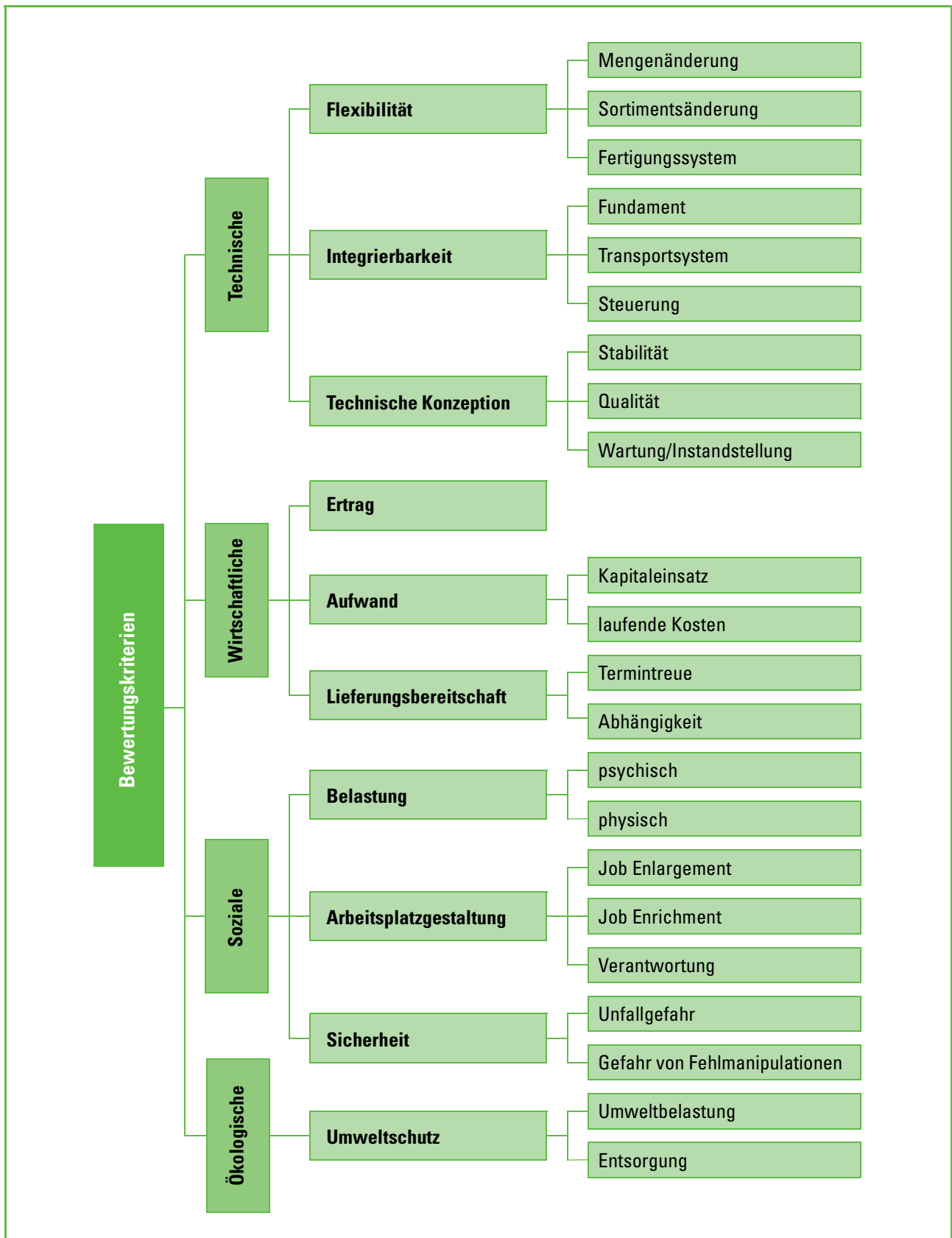
<b>Finanzplan</b> (in 1000 CHF)	Ist 20.1	Plan 20.2	Plan 20.3	Plan 20.4
Reingewinn	200	300	400	450
+ Abschreibungen	100	200	250	300
= Cash-flow (brutto)	300	500	650	750
– Gewinnausschüttungen	50	75	100	100
= Cash-flow netto	250	425	550	650
+ Kreditoren	50	–	–	–
+ Darlehen	100	–	–	–
+ Kapitalerhöhung	–	500	–	–
+ Verkauf von Beteiligungen	–	–	350	–
<b>totaler Mittelzufluss (1)</b>	<b>400</b>	<b>925</b>	<b>900</b>	<b>650</b>
Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen	50	600	400	150
+ Debitoren	50	200	150	100
+ Warenlager	100	300	300	100
+ Kreditorenrückzahlung	–	50	100	100
+ Rückzahlung Darlehen	–	–	–	100
<b>totale Mittelverwendung (2)</b>	<b>200</b>	<b>1 150</b>	<b>950</b>	<b>550</b>
Mittelbedarf/Mittelüberschuss				
■ pro Jahr	+200	–225	–50	+100
■ kumuliert	+200	–25	–75	+25

▲ Abb. 90 Beispiel eines langfristigen Finanzplans

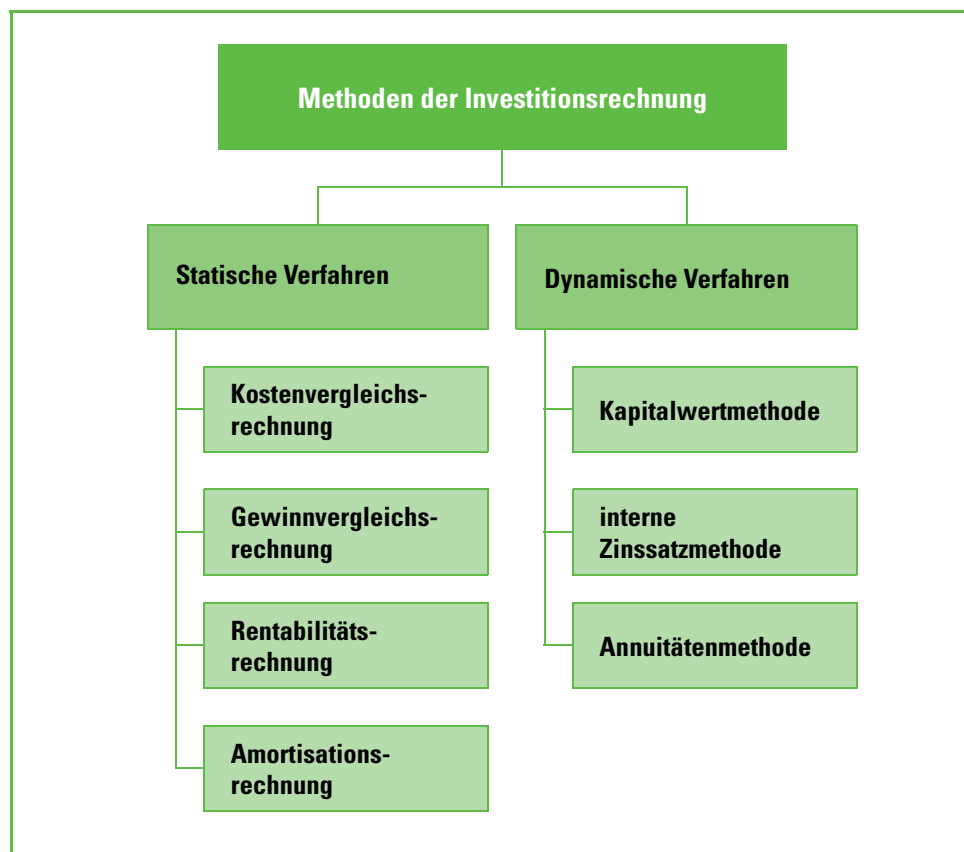
<b>1. Ausgangslage</b>	Gesamtkapital: 1 000 000 CHF Fremdkapitalzinssatz: 5 % Gesamtkapitalrendite: 10 % Eigenkapital Variante 1: 80 % Eigenkapital Variante 2: 40 %																														
<b>2. Frage</b>	Wie gross ist die Eigenkapitalrentabilität in Variante 1 und 2?																														
<b>3. Berechnungen</b>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="text-align: right; width: 20%;"><b>Variante 1</b></th> <th style="text-align: right; width: 20%;"><b>Variante 2</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Eigenkapital</td> <td style="text-align: right;">800 000</td> <td style="text-align: right;">400 000</td> </tr> <tr> <td>Fremdkapital</td> <td style="text-align: right;"><u>200 000</u></td> <td style="text-align: right;"><u>600 000</u></td> </tr> <tr> <td>Gesamtkapital</td> <td style="text-align: right;">1 000 000</td> <td style="text-align: right;">1 000 000</td> </tr> <tr> <td> </td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gewinn vor Abzug FK-Zinsen</td> <td style="text-align: right;">100 000</td> <td style="text-align: right;">100 000</td> </tr> <tr> <td>FK-Zinsen</td> <td style="text-align: right;"><u>10 000</u></td> <td style="text-align: right;"><u>30 000</u></td> </tr> <tr> <td>Gewinn nach Abzug FK-Zinsen (Reingewinn)</td> <td style="text-align: right;">90 000</td> <td style="text-align: right;">70 000</td> </tr> <tr> <td> </td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Eigenkapitalrentabilität</td> <td style="text-align: right;"><math>\frac{90\,000}{800\,000} \cdot 100 = 11,25\%</math></td> <td style="text-align: right;"><math>\frac{70\,000}{400\,000} \cdot 100 = 17,5\%</math></td> </tr> </tbody> </table>		<b>Variante 1</b>	<b>Variante 2</b>	Eigenkapital	800 000	400 000	Fremdkapital	<u>200 000</u>	<u>600 000</u>	Gesamtkapital	1 000 000	1 000 000	 			Gewinn vor Abzug FK-Zinsen	100 000	100 000	FK-Zinsen	<u>10 000</u>	<u>30 000</u>	Gewinn nach Abzug FK-Zinsen (Reingewinn)	90 000	70 000	 			Eigenkapitalrentabilität	$\frac{90\,000}{800\,000} \cdot 100 = 11,25\%$	$\frac{70\,000}{400\,000} \cdot 100 = 17,5\%$
	<b>Variante 1</b>	<b>Variante 2</b>																													
Eigenkapital	800 000	400 000																													
Fremdkapital	<u>200 000</u>	<u>600 000</u>																													
Gesamtkapital	1 000 000	1 000 000																													
Gewinn vor Abzug FK-Zinsen	100 000	100 000																													
FK-Zinsen	<u>10 000</u>	<u>30 000</u>																													
Gewinn nach Abzug FK-Zinsen (Reingewinn)	90 000	70 000																													
Eigenkapitalrentabilität	$\frac{90\,000}{800\,000} \cdot 100 = 11,25\%$	$\frac{70\,000}{400\,000} \cdot 100 = 17,5\%$																													

▲ Abb. 91 Beispiel Leverage-Effekt





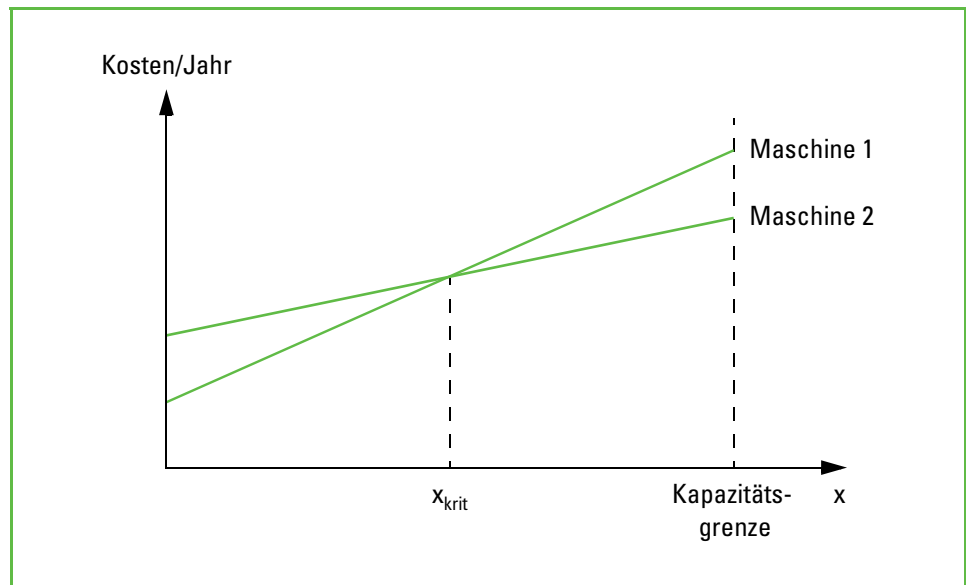
▲ Abb. 92 Zielbewertungskriterien (Siegwart/Kunz 1982, S. 55)



▲ Abb. 93 Übersicht über die Methoden der Investitionsrechnung

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

▲ Abb. 94 Beispiel Kostenvergleichsrechnung



▲ Abb. 95 Break-even-Analyse

<b>1. Ausgangsdaten</b>	<b>Anlage 1</b>	<b>Anlage 2</b>
■ 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%
<b>2. Kostenvergleich</b>	<b>Anlage 1</b>	<b>Anlage 2</b>
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
<b>3. Gewinnvergleich</b>	<b>Anlage 1</b>	<b>Anlage 2</b>
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
<b>4. Zusatzanalysen</b>	<b>Anlage 1</b>	<b>Anlage 2</b>
a) Deckungsbeitrag/Leistungseinheit	2,10	1,50
b) Deckungsbeitrag/Periode	21 000	12 000
c) Gewinnschwelle		
■ absolut	7 857	6 000
■ in % der Kapazität	78,57%	75%

▲ Abb. 96 Beispiel Gewinnvergleichsrechnung

<b>1. Durchschnittsrechnung</b>	<b>Anlage 1</b>	<b>Anlage 2</b>	<b>Anlage 3</b>
■ 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
<b>2. Kumulationsrechnung</b>	<b>Anlage 1</b>	<b>Anlage 2</b>	<b>Anlage 3</b>
■ 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

▲ Abb. 97 Beispiel Amortisationsrechnung (in 1000 CHF)

**Tabelle A:** Abzinsungsfaktor  $v = \frac{1}{(1+i)^t} = (1+i)^{-t}$

$\dots = \frac{1}{(1+i)^t} = \frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n}$

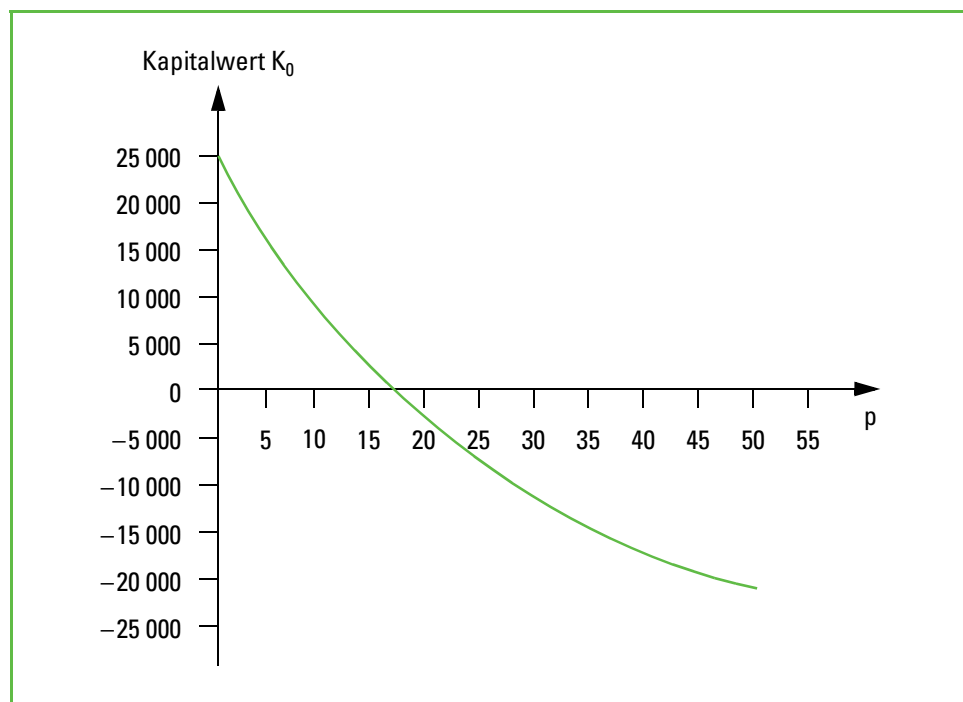
Jahre	Zinssatz p (%)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30
1	0,990	0,980	0,971	0,962	0,952	0,943	0,935	0,926	0,917	0,909	0,893	0,877	0,862	0,847	0,833	0,820	0,806	0,794	0,781	0,769
2	0,980	0,961	0,943	0,925	0,907	0,890	0,873	0,857	0,842	0,826	0,797	0,769	0,743	0,718	0,694	0,672	0,650	0,630	0,610	0,592
3	0,971	0,942	0,915	0,889	0,864	0,840	0,816	0,794	0,772	0,751	0,712	0,675	0,641	0,609	0,579	0,551	0,524	0,500	0,477	0,455
4	0,961	0,924	0,888	0,855	0,823	0,792	0,763	0,735	0,708	0,683	0,636	0,592	0,552	0,516	0,482	0,451	0,423	0,397	0,373	0,350
5	0,951	0,906	0,863	0,822	0,784	0,747	0,713	0,681	0,650	0,621	0,567	0,519	0,476	0,437	0,402	0,370	0,341	0,315	0,291	0,269
6	0,942	0,888	0,837	0,790	0,746	0,705	0,666	0,630	0,596	0,564	0,507	0,456	0,410	0,370	0,335	0,303	0,275	0,250	0,227	0,207
7	0,933	0,871	0,813	0,760	0,711	0,665	0,623	0,583	0,547	0,513	0,452	0,400	0,354	0,314	0,279	0,249	0,222	0,198	0,178	0,159
8	0,923	0,853	0,789	0,731	0,677	0,627	0,582	0,540	0,502	0,467	0,404	0,351	0,305	0,266	0,233	0,204	0,179	0,157	0,139	0,123
9	0,914	0,837	0,766	0,703	0,645	0,592	0,544	0,500	0,460	0,424	0,361	0,308	0,263	0,225	0,194	0,167	0,144	0,125	0,108	0,094
10	0,905	0,820	0,744	0,676	0,614	0,558	0,508	0,463	0,422	0,386	0,322	0,270	0,227	0,191	0,162	0,137	0,116	0,099	0,085	0,073
11	0,896	0,804	0,722	0,650	0,585	0,527	0,475	0,429	0,388	0,350	0,287	0,237	0,195	0,162	0,135	0,112	0,094	0,079	0,066	0,056
12	0,887	0,788	0,701	0,625	0,557	0,497	0,444	0,397	0,356	0,319	0,257	0,208	0,168	0,137	0,112	0,092	0,076	0,062	0,052	0,043
13	0,879	0,773	0,681	0,601	0,530	0,469	0,415	0,368	0,326	0,290	0,229	0,182	0,145	0,116	0,093	0,075	0,061	0,050	0,040	0,033
14	0,870	0,758	0,661	0,577	0,505	0,442	0,388	0,340	0,299	0,263	0,205	0,160	0,125	0,099	0,078	0,062	0,049	0,039	0,032	0,025
15	0,861	0,743	0,642	0,555	0,481	0,417	0,362	0,315	0,275	0,239	0,183	0,140	0,108	0,084	0,065	0,051	0,040	0,031	0,025	0,020

**Tabelle B:** Abzinsungssummenfaktor  $a_{\overline{n}|i} = \sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+i)^t} = \frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n}$

1	0,990	0,980	0,971	0,962	0,952	0,943	0,935	0,926	0,917	0,909	0,893	0,877	0,862	0,847	0,833	0,820	0,806	0,794	0,781	0,769
2	1,970	1,942	1,913	1,886	1,859	1,833	1,808	1,783	1,759	1,736	1,690	1,647	1,605	1,566	1,528	1,492	1,457	1,424	1,392	1,361
3	2,941	2,884	2,829	2,775	2,723	2,673	2,624	2,577	2,531	2,487	2,402	2,322	2,246	2,174	2,106	2,042	1,981	1,923	1,868	1,816
4	3,902	3,808	3,717	3,630	3,546	3,465	3,387	3,312	3,240	3,170	3,037	2,914	2,798	2,690	2,589	2,494	2,404	2,320	2,241	2,166
5	4,853	4,713	4,580	4,452	4,329	4,212	4,100	3,993	3,890	3,791	3,605	3,433	3,274	3,127	2,991	2,864	2,745	2,635	2,532	2,436
6	5,795	5,601	5,417	5,242	5,076	4,917	4,767	4,623	4,486	4,355	4,111	3,889	3,685	3,498	3,326	3,167	3,020	2,885	2,759	2,643
7	6,728	6,472	6,230	6,002	5,786	5,582	5,389	5,206	5,033	4,868	4,564	4,288	4,039	3,812	3,605	3,416	3,242	3,083	2,937	2,802
8	7,652	7,325	7,020	6,733	6,463	6,210	5,971	5,747	5,535	5,335	4,968	4,639	4,344	4,078	3,837	3,619	3,421	3,241	3,076	2,925
9	8,566	8,162	7,786	7,435	7,108	6,802	6,515	6,247	5,995	5,759	5,328	4,946	4,607	4,303	4,031	3,786	3,566	3,366	3,184	3,019
10	9,471	8,983	8,530	8,111	7,722	7,360	7,024	6,710	6,418	6,145	5,650	5,216	4,833	4,494	4,192	3,923	3,682	3,465	3,269	3,092
11	10,368	9,787	9,253	8,760	8,306	7,887	7,499	7,139	6,805	6,495	5,938	5,453	5,029	4,656	4,327	4,035	3,776	3,543	3,335	3,147
12	11,255	10,575	9,954	9,385	8,863	8,384	7,943	7,536	7,161	6,814	6,194	5,660	5,197	4,793	4,439	4,127	3,851	3,606	3,387	3,190
13	12,134	11,348	10,635	9,986	9,394	8,853	8,358	7,904	7,487	7,103	6,424	5,842	5,342	4,910	4,533	4,203	3,912	3,656	3,427	3,223
14	13,004	12,106	11,296	10,563	9,899	9,295	8,745	8,244	7,786	7,367	6,628	6,002	5,468	5,008	4,611	4,265	3,962	3,695	3,459	3,249
15	13,865	12,849	11,938	11,118	10,380	9,712	9,108	8,559	8,061	7,606	6,811	6,142	5,575	5,092	4,675	4,315	4,001	3,726	3,483	3,268

▲ Abb. 98 Abzinsungsfaktoren und Rentenbarwertfaktoren

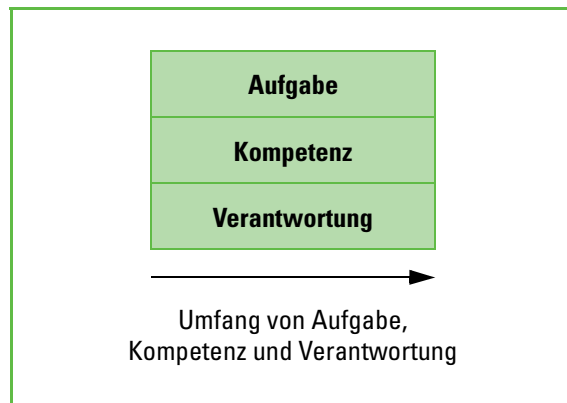


▲ Abb. 99 Zusammenhang Kapitalwert – Kalkulationszinssfuß

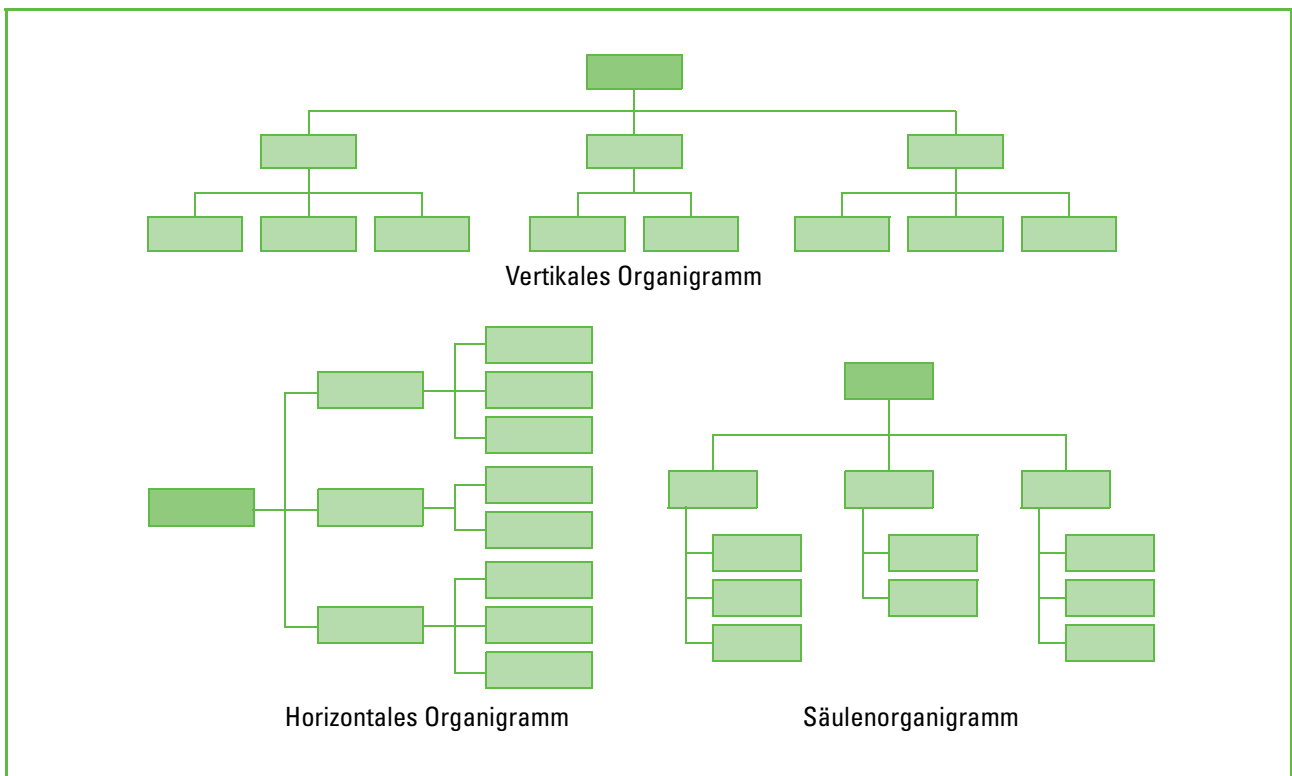
<b>Statische Investitionsrechnungen</b>	
Kostenvergleichsrechnung	52%
Einfache Gewinnrechnung	30%
Einfache Renditeberechnung	50%
Einfache Pay-back-Methode	68%
Nutzwertanalyse	20%
<b>Dynamische Investitionsrechnungen</b>	
Kapitalwertmethode	39%
Annuitätenmethode	23%
Interner Zinssatz	77%
Dynamisierter Pay back	16%
<b>Anwendung von Mehrfachkriterien</b>	
Siebenfachkriterium	7%
Sechsfachkriterium	7%
Fünffachkriterium	18%
Vierfachkriterium	20%
Dreifachkriterium	30%
Zweifachkriterium	9%
Einfachkriterium	9%

▲ Abb. 100 Einsatz der Investitionsrechenverfahren (Volkart 1998, S. 310ff.)





▲ Abb. 101 Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung

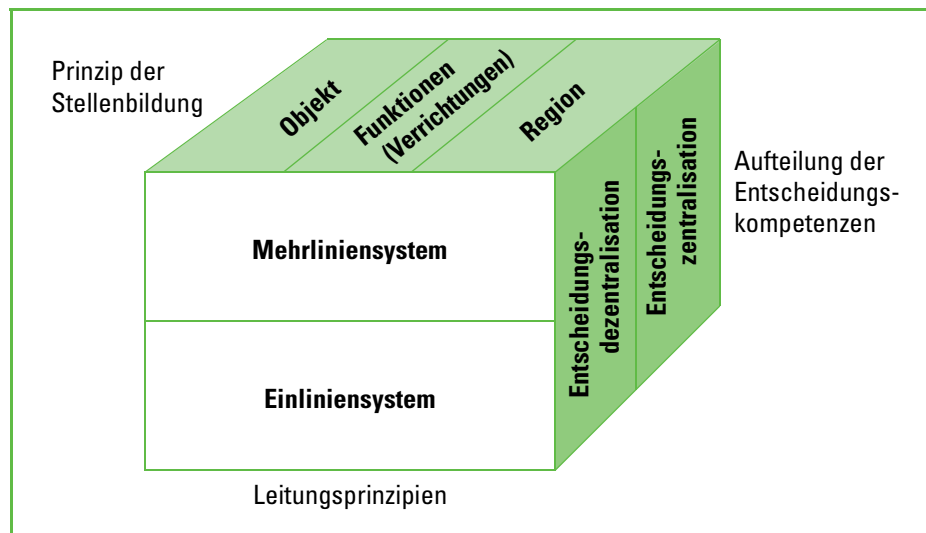


▲ Abb. 102 Darstellungsformen des Organigramms

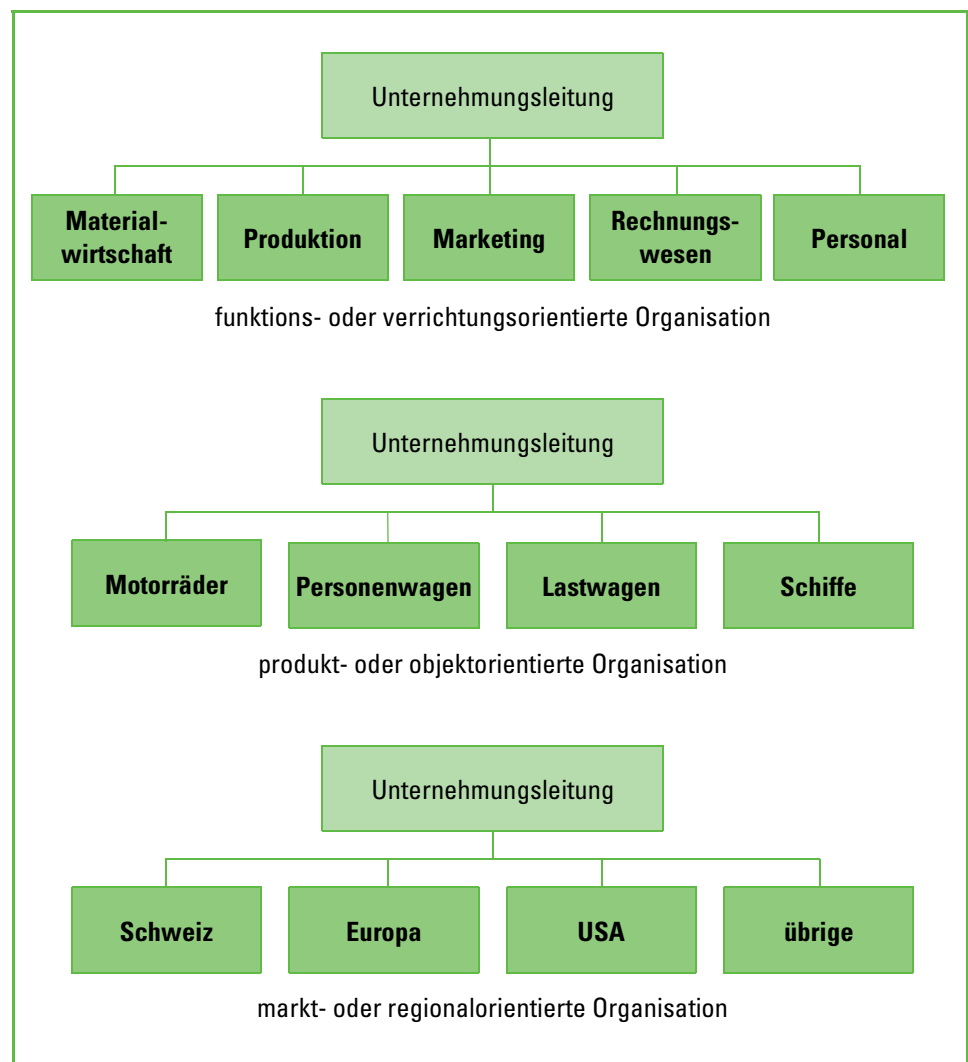
Aufgaben	Stellen	Verwaltungs-rat	Geschäfts-leitung	Bereiche				Bemer-kungen
				F & E	Produktion	Marketing	Administration	
Festlegung der Unternehmungspolitik		E	P	M	M	M	M	
Erstellen der 5-Jahres-Pläne ■ Umsatzentwicklung ■ Kosten-Ertrags-Entwicklung ■ Investitionen		E E E	P	P	P	P	P	
Jahresbudget erstellen ■ Umsätze ■ betriebliche Kosten ■ Investitionen			E E E	P	P P	P P	P	bis 10.11.
Aufstellen und Überwachen der Jahresaktionspläne			A					
Erarbeiten von Führungskennziffern							A	

P = Planen, E = Entscheiden, M = Mitspracherecht, A = Ausführen

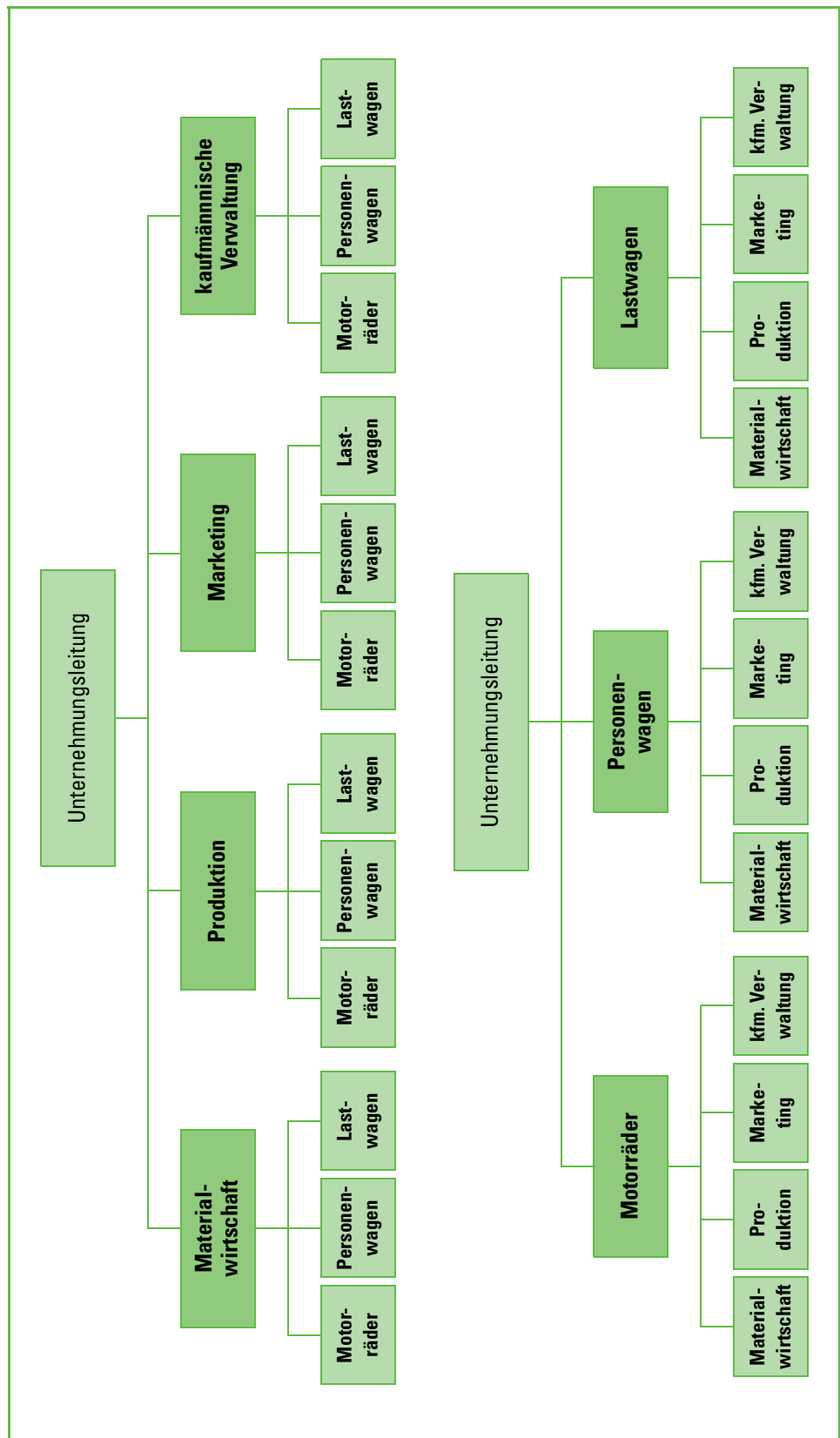
▲ Abb. 103 Beispiel Funktionendiagramm (Nauer 1993, S. 171)



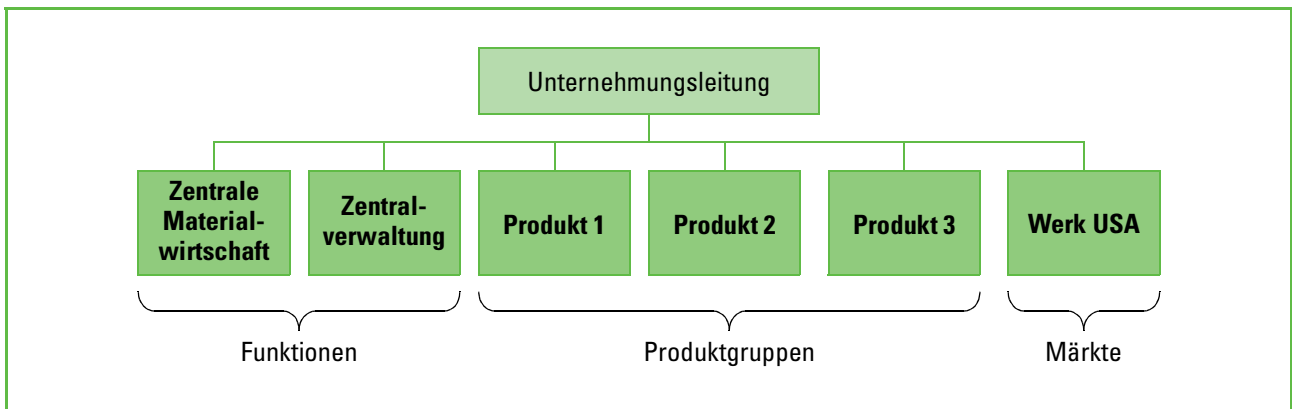
▲ Abb. 104 Strukturierungsprinzipien



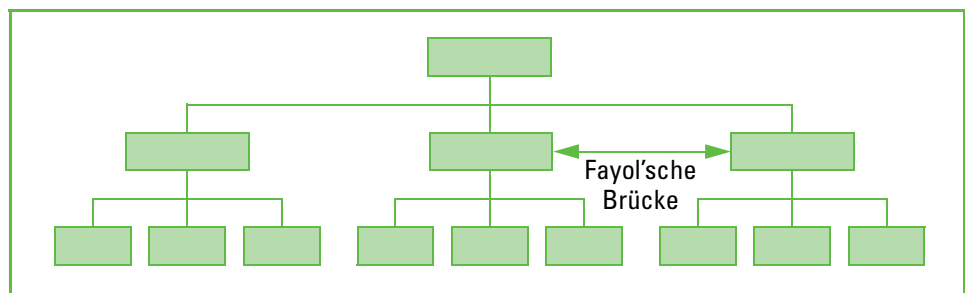
▲ Abb. 105 Prinzipien der Stellenbildung



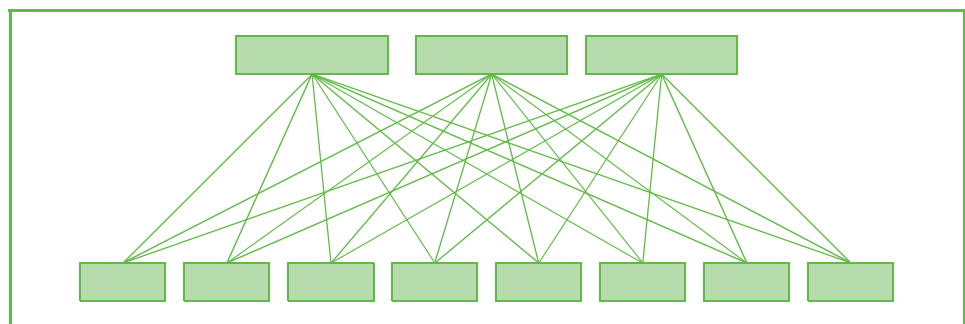
▲ Abb. 106 Stellengliederungskriterien bei drei Leitungsstufen



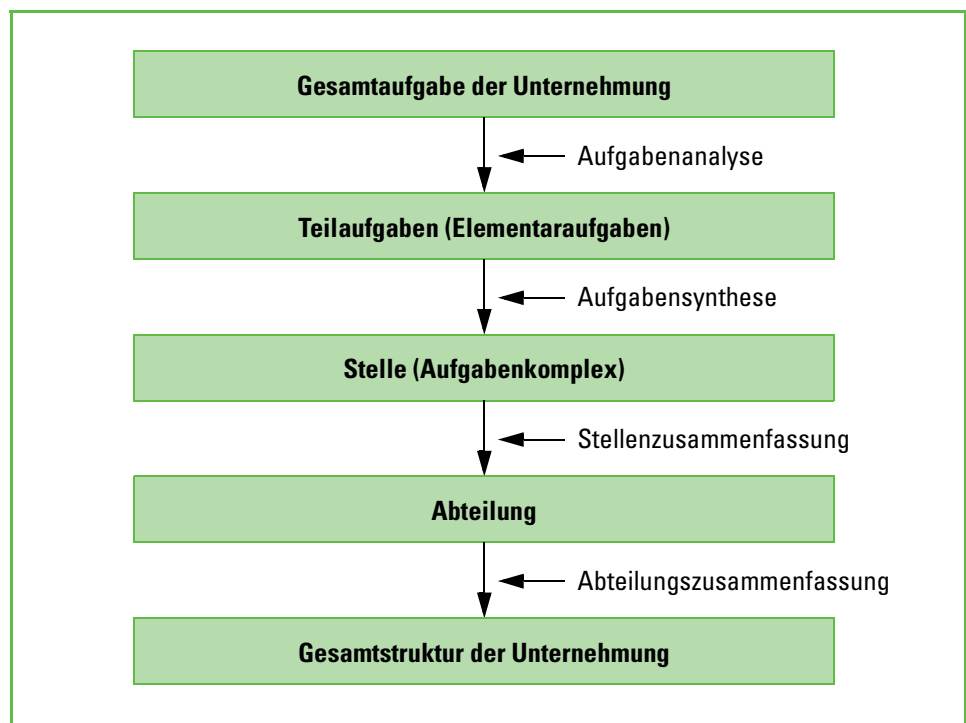
▲ Abb. 107 Verschiedene Gliederungskriterien auf einer Leitungsstufe



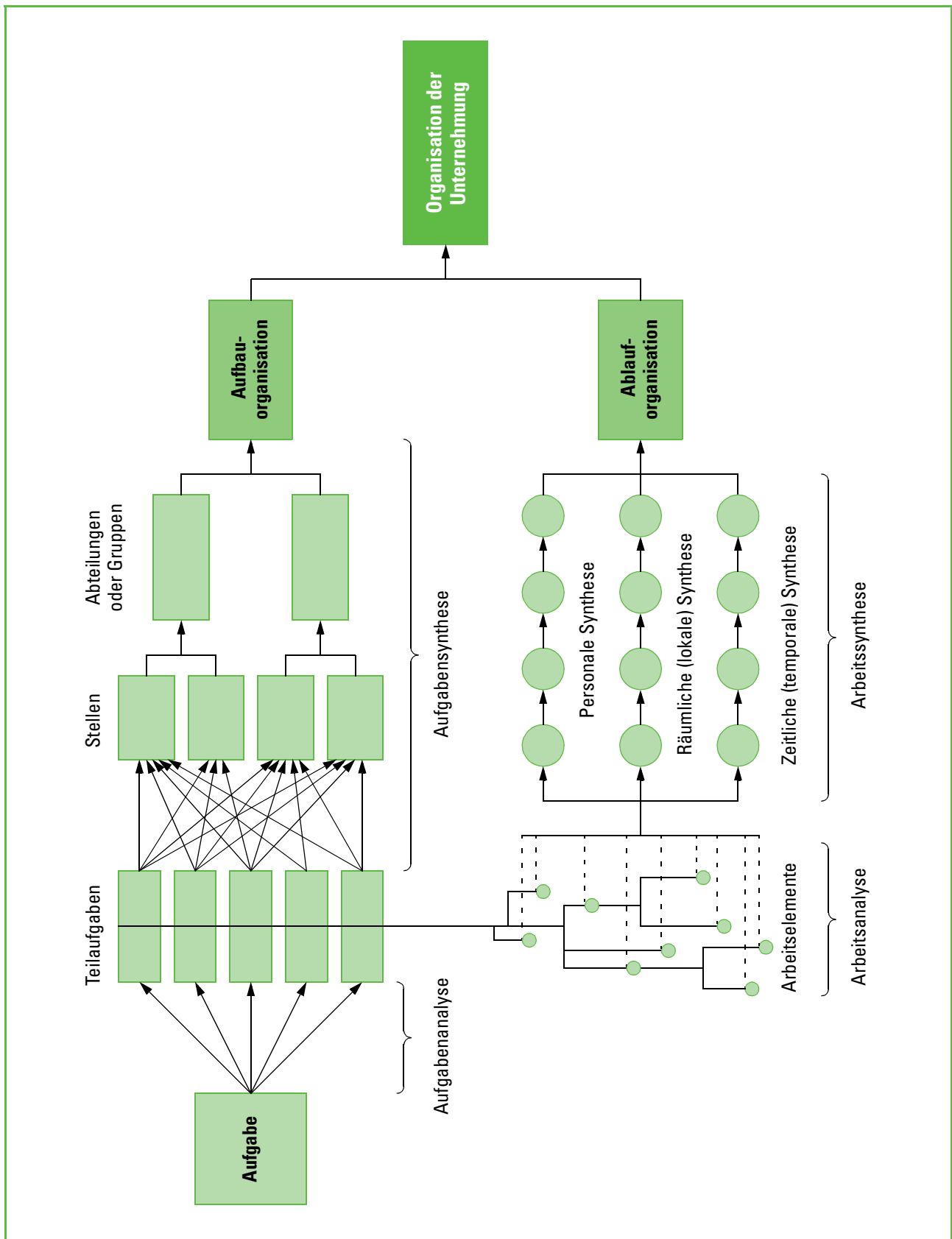
▲ Abb. 108 Einliniensystem



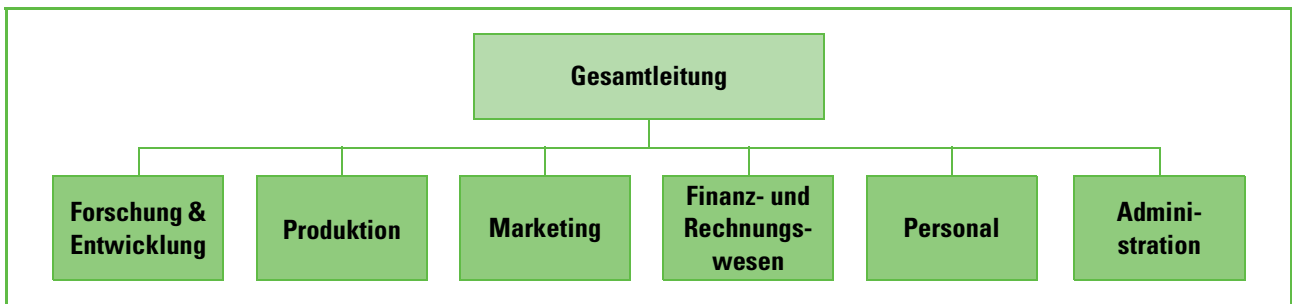
▲ Abb. 109 Mehrliniensystem



▲ Abb. 110 Vorgehen zur Bildung der Aufbauorganisation



▲ Abb. 111 Zusammenhang Aufbau- und Ablauforganisation (Bleicher 1991, S. 49)

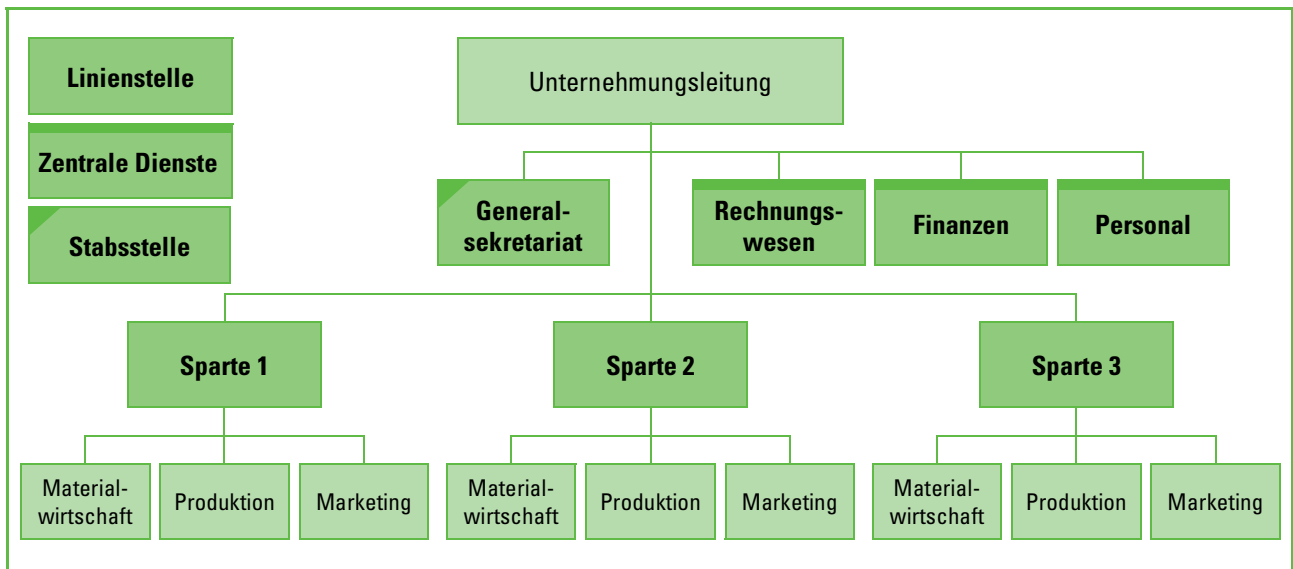


▲ Abb. 112 Rein funktionale Organisation

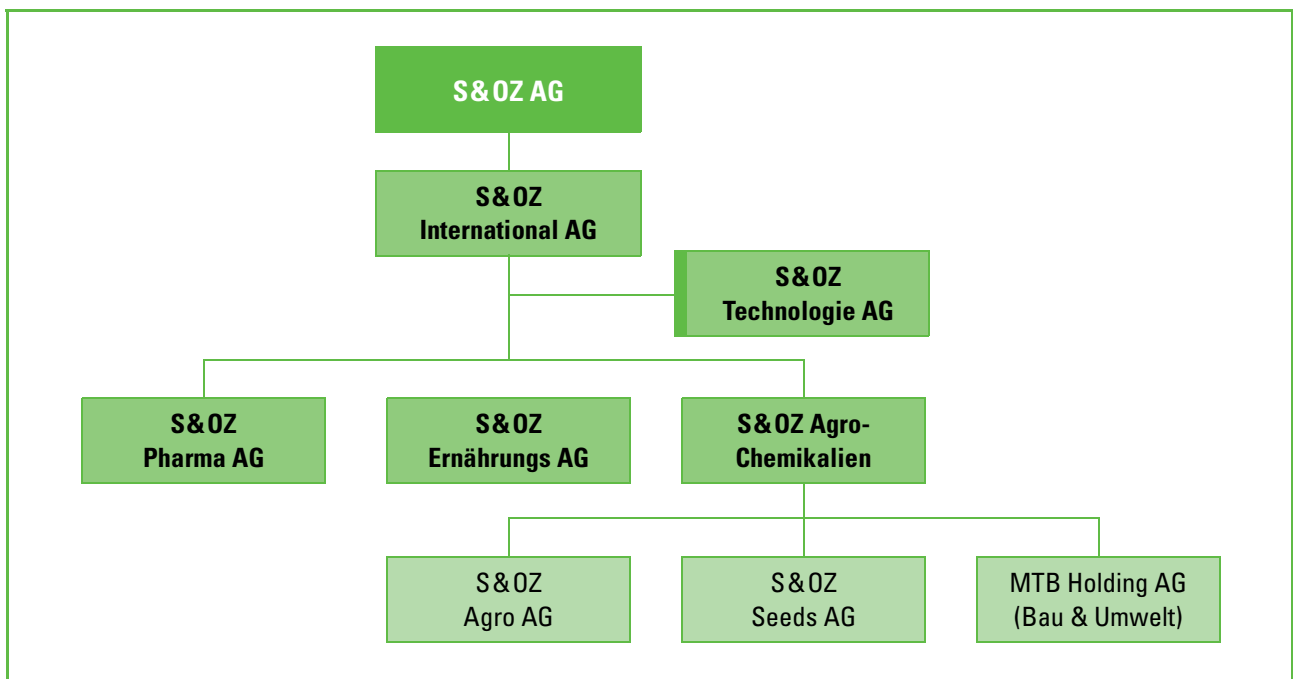


▲ Abb. 113 Schema der Stablinienorganisation

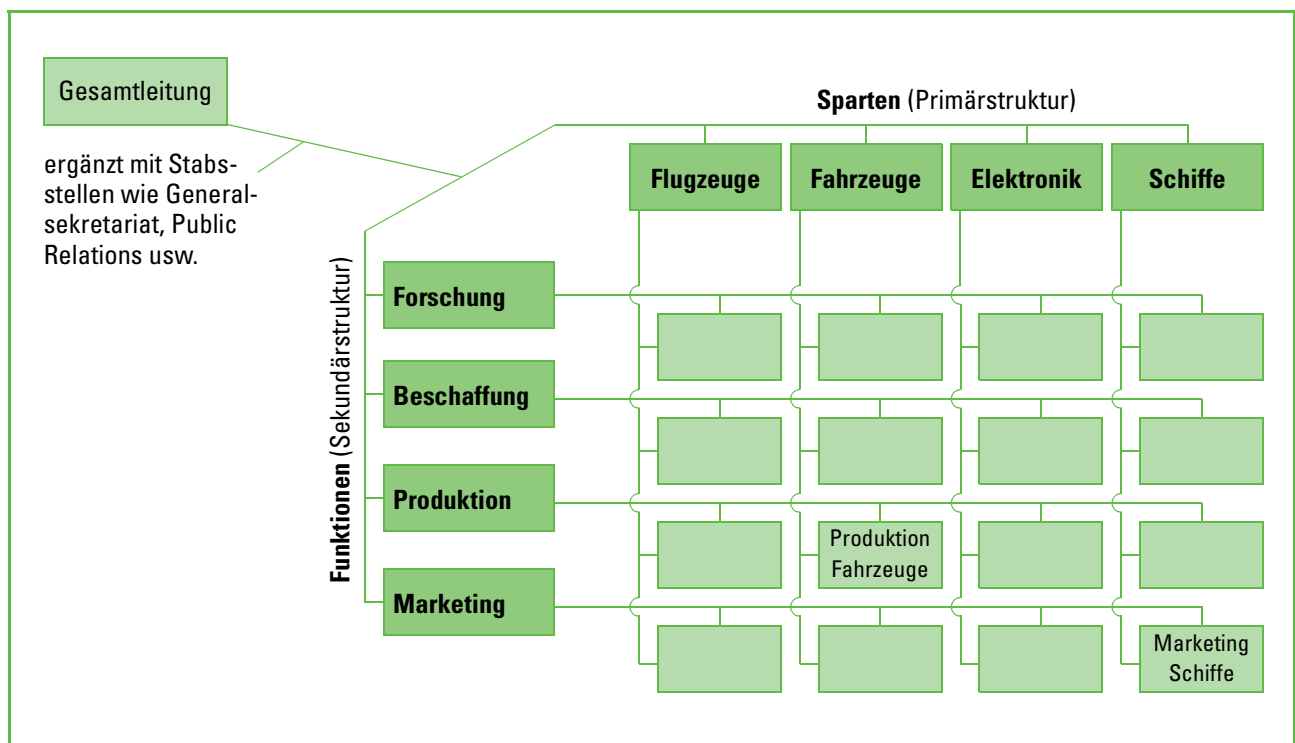




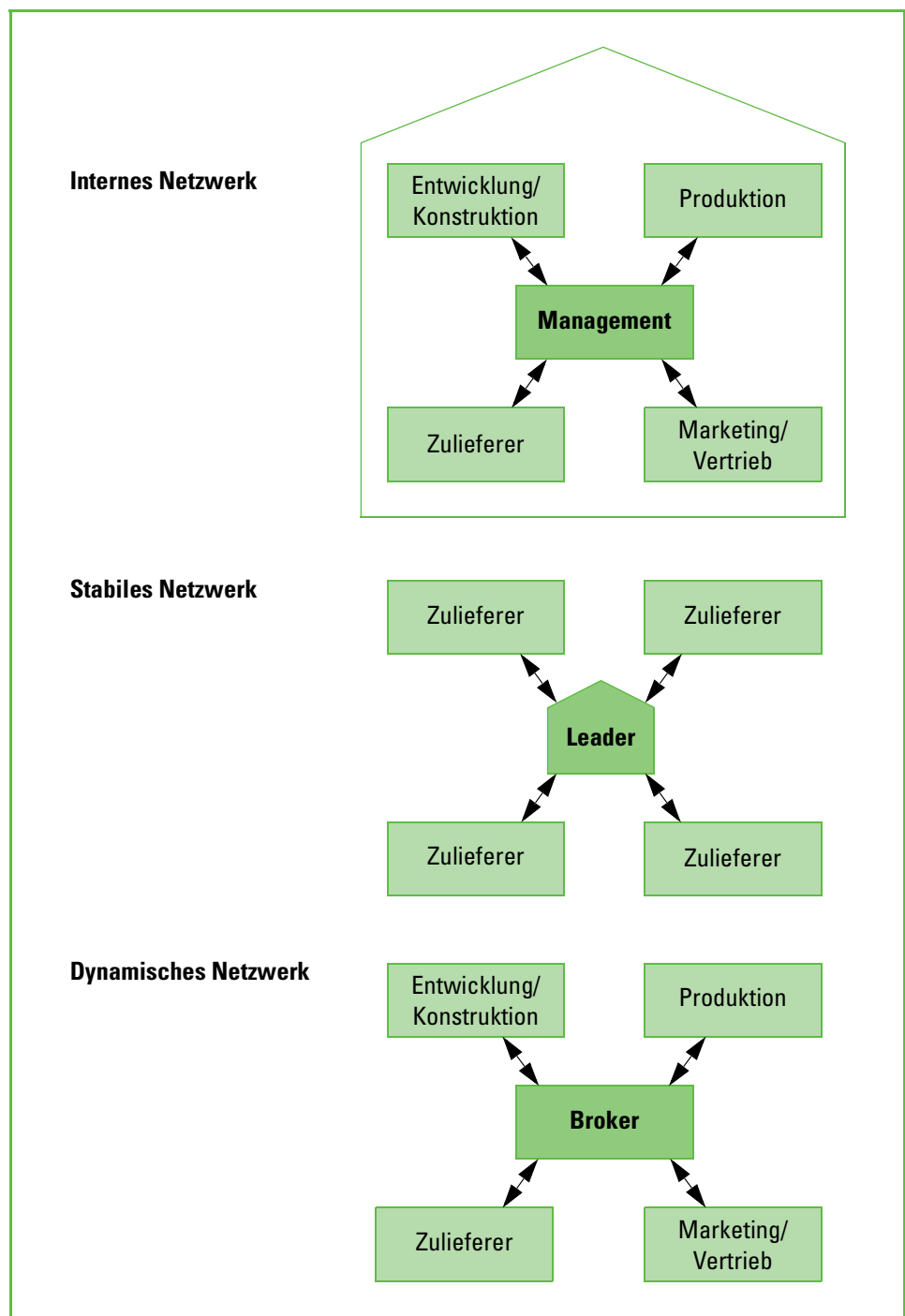
▲ Abb. 114 Schema der Spartenorganisation



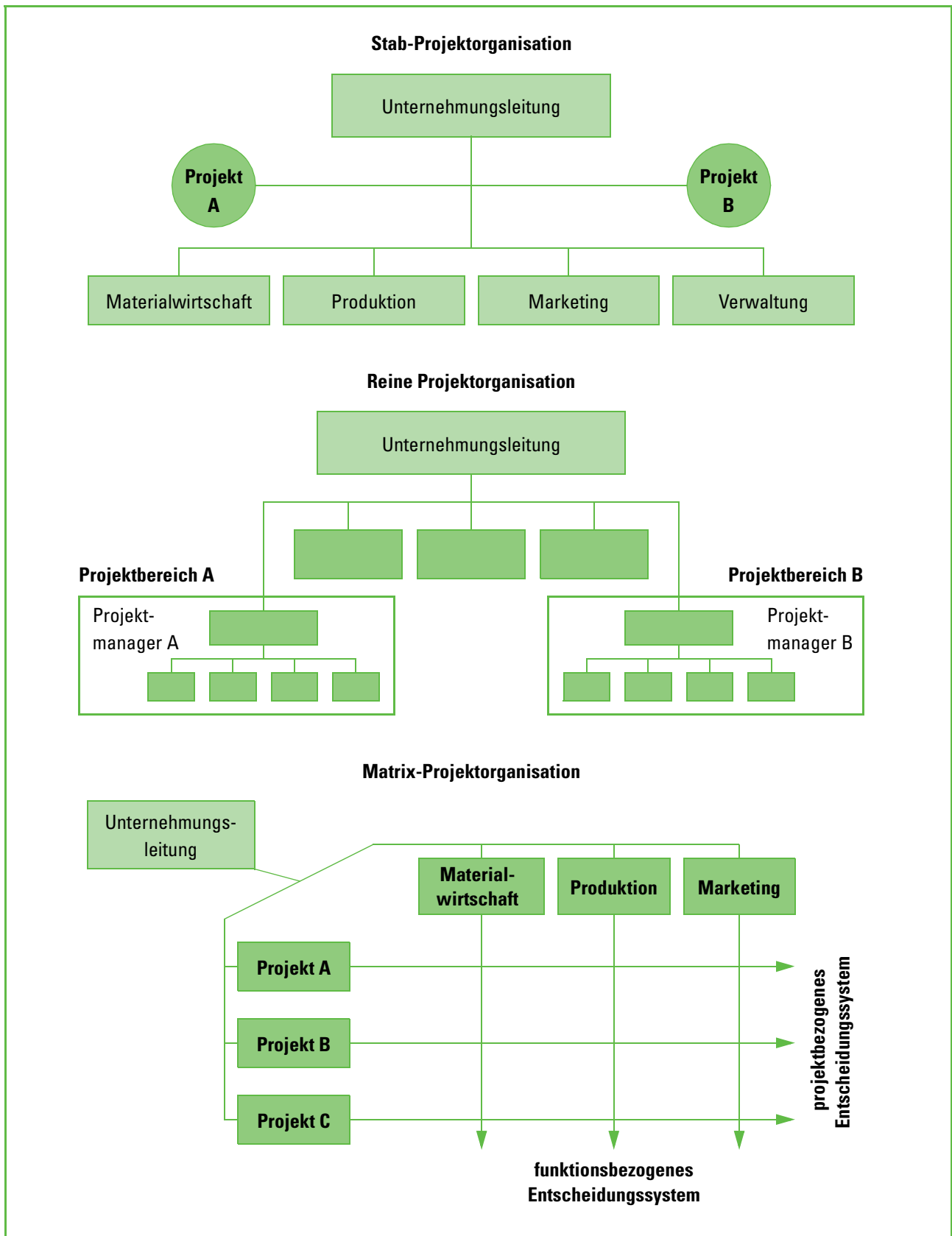
▲ Abb. 115 Beispiel Management-Holding



▲ Abb. 116 Schema der Matrixorganisation



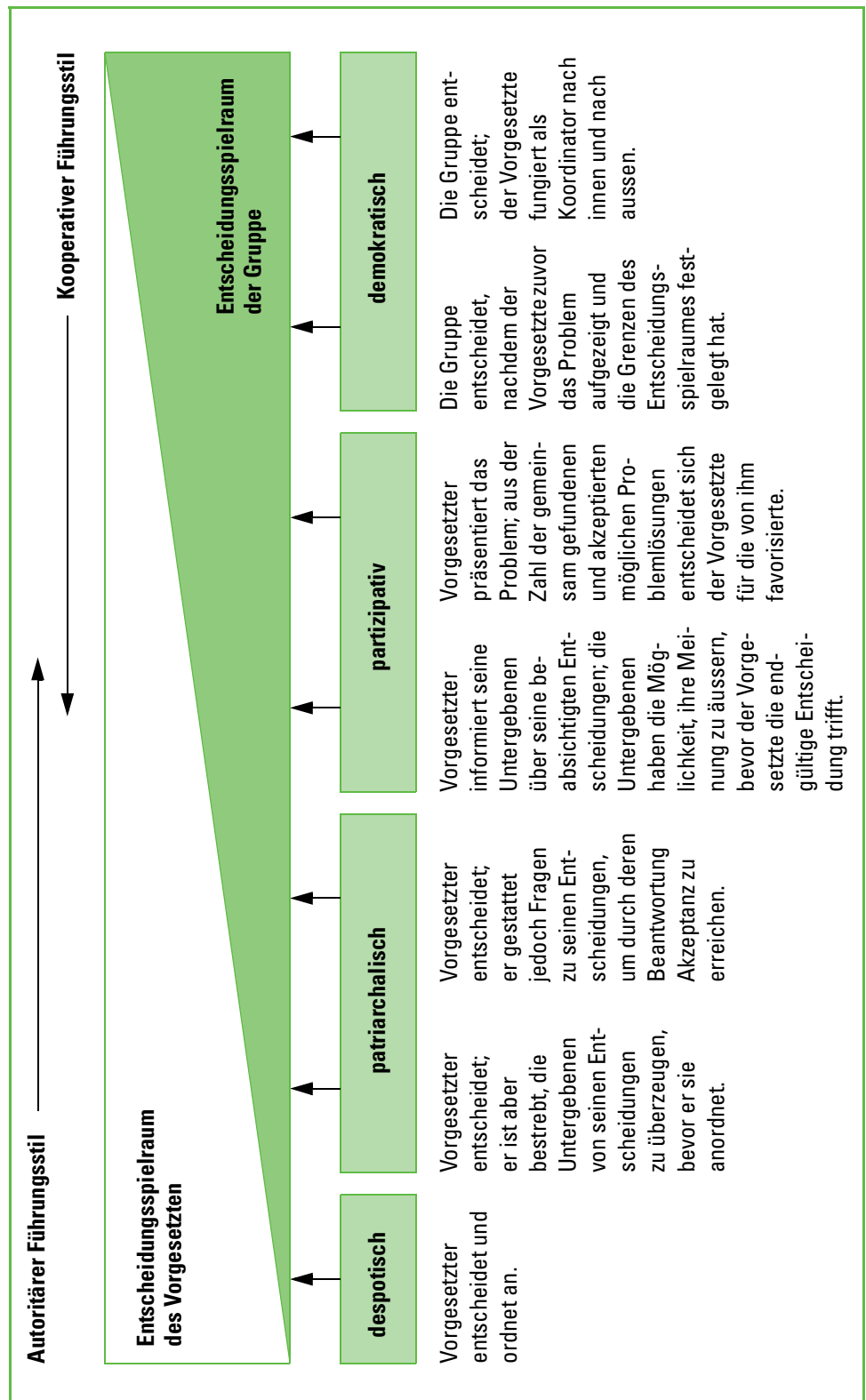
▲ Abb. 117 Formen der Netzwerk-Organisation



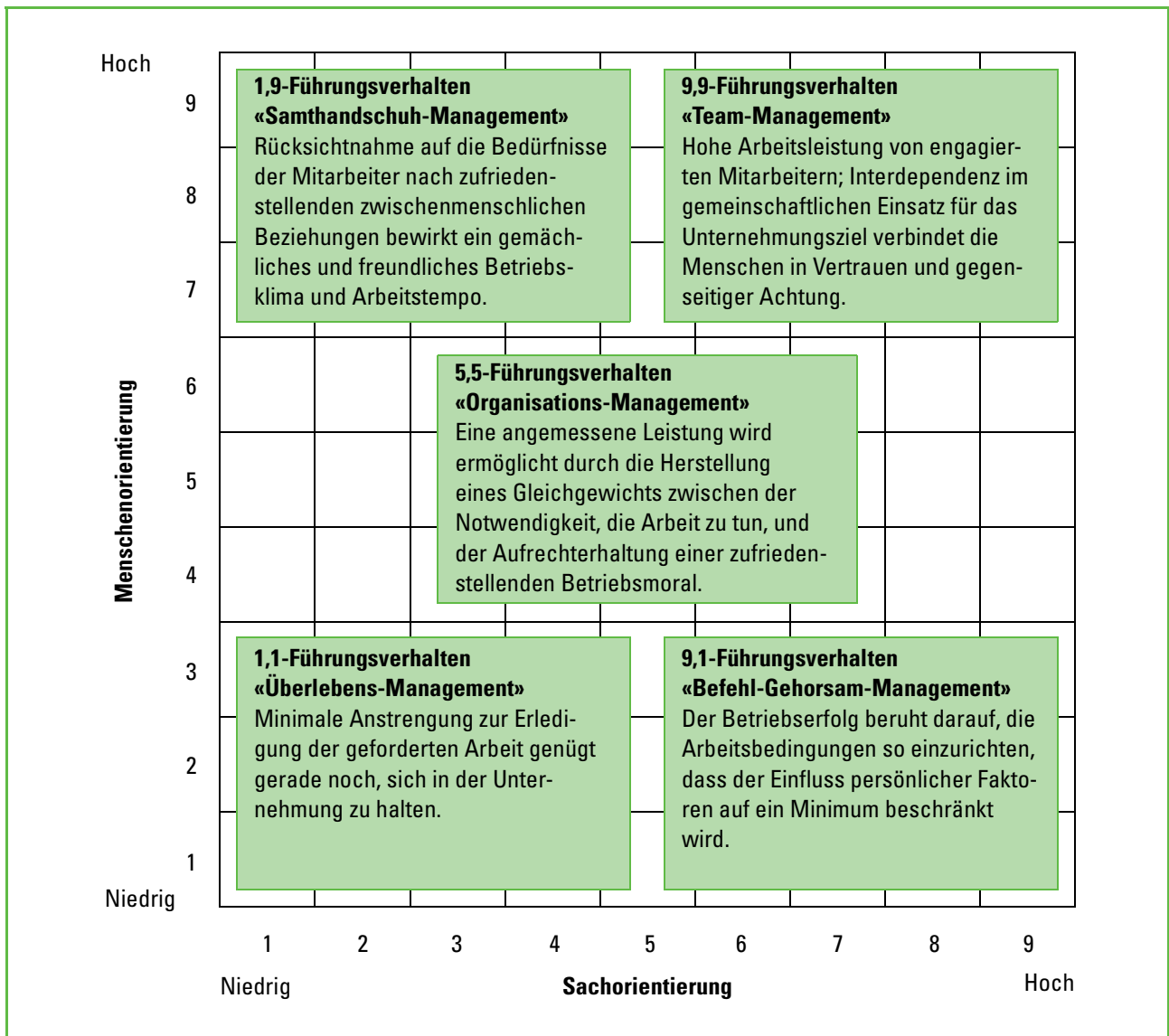
▲ Abb. 118 Formen der Projektorganisation (nach Frese u. a. 2012, S. 496ff.)

Organisationsform		Strukturierungsprinzip						
		Funktionale Organisation	Spartenorganisation	Management-Holding	Matrix-Organisation	Produktmanagement	Netzwerk- und virtuelle Organisation	Projektorganisation
Stellenbildung	Produkt		•	•	•	•		•
	Funktionen	•			•		•	
	Märkte		•	•	•		•	
Leitungsprinzip	Einliniensystem	•	•	•				•
	Mehrliniensystem				•	•	•	•
Entscheidungskompetenzen	Zentralisation	•						•
	Dezentralisation (Delegation)		•	•	•	•	•	•

▲ Abb. 119 Gegenüberstellung der wichtigsten Organisationsformen



▲ Abb. 120 Führungsstile



▲ Abb. 121 Das Verhaltensgitter von Blake/Mouton (1986, S. 28)

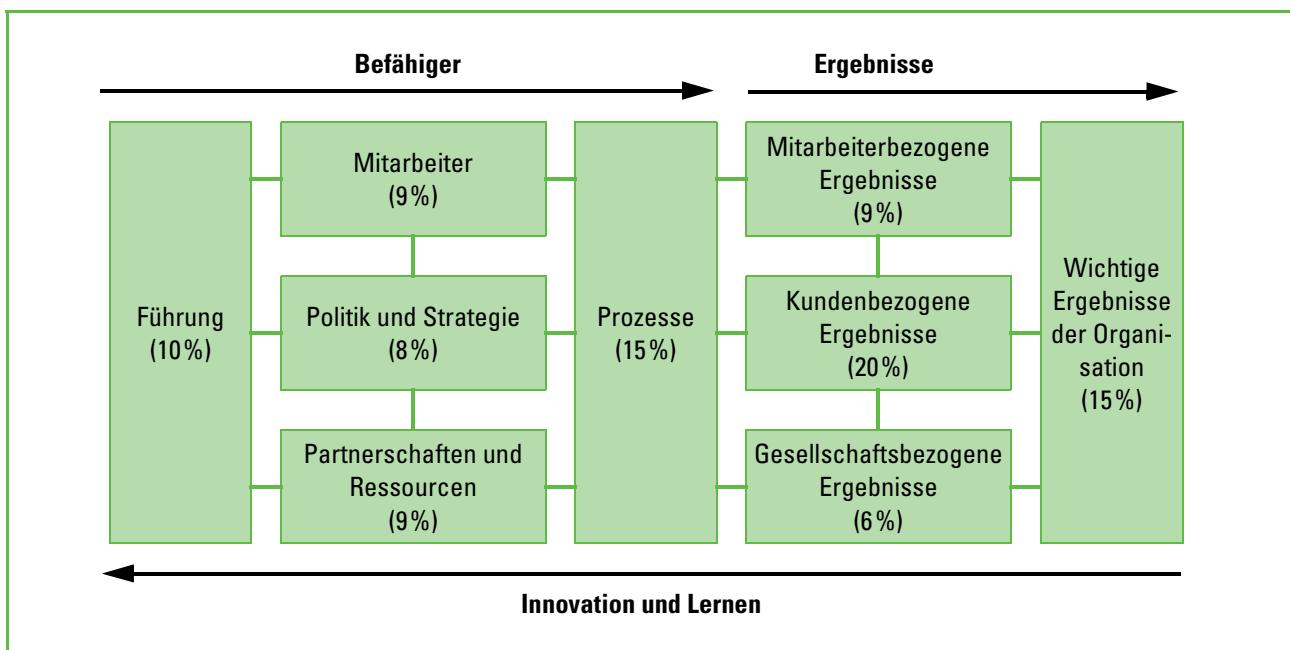
	<b>Management by Objectives (MbO)</b> Führung durch Zielvereinbarung bzw. Führung durch Vorgabe von Zielen	<b>Management by Exception (MbE)</b> Führung durch Abweichungskontrolle und Eingriff in Ausnahmefällen
<b>Konzept</b>	<p>Vorgesetzte und Untergebene erarbeiten gemeinsam Zielsetzungen für alle Führungsebenen (zielorientiertes Management). Es werden nur Ziele festgelegt, nicht aber bereits Vorschriften zur Zielerreichung. Die Auswahl der Ressourcen fällt vollständig in den Aufgabenbereich der Aufgabenträger.</p> <p>Die Ausübung der Leistungsfunktion erfolgt auf allen Führungsebenen an den jeweils vereinbarten Subzielen. Grundpfeiler dieses Führungsmodells ist der arbeitsteilige Aufgabenerfüllungsprozess und die Delegation von Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen mit der dazugehörigen Verantwortung.</p>	<p>Der Mitarbeiter arbeitet so lange selbstständig, bis vorgeschriebene Toleranzen überschritten werden oder das Auftreten nicht vorhergesehener Ereignisse (Ausnahmefall) ein Eingreifen der übergeordneten Instanz erfordert. Die übergeordnete Instanz behält sich nur in Ausnahmefällen die Entscheidung vor. Ansonsten sind Verantwortung und Kompetenz für die Durchführung aller normalen Aufgaben unter der Voraussetzung delegiert, dass bestimmte, klar definierte Ziele angestrebt werden. Dieses Konzept erfordert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Festlegung von Zielen und Sollwerten bzw. Bestimmung von Bewertungsmaßstäben und Auswahl von Erfolgskriterien.</li> <li>■ Entwicklung von Richtlinien für Normal- und Ausnahmefälle.</li> <li>■ Bestimmung des Umfangs der Kontrollinformationen.</li> <li>■ Vergleich von Soll und Ist und Durchführung einer Abweichungsanalyse.</li> </ul>
<b>Voraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse des Ist-Zustandes und Offenlegung der Stärken und Schwächen, aber auch Entwicklungsmöglichkeiten jeder Stelle.</li> <li>■ Die Unternehmungsziele müssen in ein hierarchisches System operationaler Ziele entlang der vertikalen Organisationsstruktur untergliedert werden (Umbrechung der Unternehmungsziele in Sollwerte).</li> <li>■ Festlegung der Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten.</li> <li>■ Offenlegung der Beurteilungsmaßstäbe.</li> <li>■ Gemeinsame Erarbeitung der Ziele zwischen Vorgesetzten und Untergebenen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorhandensein eines Informationssystems, das den «Ausnahmefall» signalisiert (Kontroll- und Berichtssystem).</li> <li>■ Klare Regelung der Zuständigkeiten.</li> <li>■ Alle Organisationsmitglieder müssen Ziele und Abweichungstoleranzen kennen.</li> </ul>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mobilisierung der geistigen Ressourcen der Mitarbeiter (Förderung der Leistungsmotivation, Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft).</li> <li>■ Weitgehende Entlastung der Führungsspitze.</li> <li>■ Mehrzentriger Zielbildungsprozess erreicht weitgehende Zielidentifikation (Zielkonvergenz); harmonisches «Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht».</li> <li>■ Ausrichtung aller Subziele und Sollwerte auf die Oberziele.</li> <li>■ Schaffung von Kriterien für eine leistungsgerechte Entlohnung, aber auch Förderung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Weitgehende Zeitersparnis und damit Einsatz für Aufgaben der Problemlösung.</li> <li>■ Effektivere Arbeit der Spitzenkräfte.</li> <li>■ Verdeutlichung krisenhafter Entwicklungen und kritischer Probleme.</li> </ul>
<b>Kritik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die operationale Formulierung von Zielen für alle Führungsebenen ist problematisch.</li> <li>■ Mehrzentriger Planungs- und Zielbildungsprozess ist zeitaufwendig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kreativität und Initiative werden tendenziell dem Vorgesetzten vorbehalten.</li> <li>■ Ausrichtung auf die Vergangenheit (Soll-Ist-Abweichung); fehlendes feed forward.</li> <li>■ Ausrichtung auf nur negative Zielabweichungen; positive Abweichungen bleiben weitgehend unbekannt (Auswirkungen auf die Motivation).</li> </ul>

▲ Abb. 122 Management-by-Techniken (nach Häusler 1977, S. 59/66f.)



- Lean Management ist ein überwiegend von japanischen Unternehmungen verwendetes **Managementsystem**, das Serienprodukte und Dienstleistungen mit ungewohnt niedrigem Aufwand in vorzüglicher Qualität erstellen kann.
- Lean Management ist ein **komplexes System**, welches die gesamte Unternehmung umfasst. Es stellt den Menschen in den Mittelpunkt des unternehmerischen Geschehens und enthält fundierte geistige Leitlinien, Strategien mit neuen Organisationsüberlegungen und naturwissenschaftlich-ingenieurmässigen Methoden sowie eine Reihe pragmatischer Arbeitswerkzeuge für Mitarbeiter.
- In den **geistigen Grundlagen** werden die Leitgedanken der Unternehmung mit teilweise neuer Bedeutung bestimmt, die z.B. die Vermeidung jeder Verschwendung mit einer konsequenten Verringerung nichtwertschöpfender Tätigkeiten gleichsetzt. Das Konsensprinzip bezieht bei der Nutzung aller Ressourcen Lieferanten und Kunden in die Unternehmung ein und nutzt das volle geistige Potenzial der einfachen Mitarbeiter ebenso wie das der Manager.
- Lean Management **organisiert dezentral** mit ungewöhnlich gleichgerichteten Arbeitsprinzipien wie strikter Kunden- und Qualitätsorientierung, Gruppenarbeit und sorgfältiger Planung der Aktivitäten. Zur Umsetzung werden Konzepte wie Kaizen (ständige Verbesserung), Kanban (produktionsinterne Kundenorientierung), Just-in-time-Produktion (gleichmässiger, lagerloser Materialfluss in der Fertigung), Total Quality Management (umfassende Qualitätserzeugung als Unternehmungsfunktion) sowie Qualitätszirkel (Form der Arbeitsorganisation und der Mitarbeiterbeteiligung) eingesetzt.

▲ Abb. 123 Lean Management (nach Bösenberg/Metzen 1995, S. 8 und S. 27)



▲ Abb. 124 EFQM-Excellence-Modell (Quelle: [www.deutsche-efqm.de/inhseiten/247.htm](http://www.deutsche-efqm.de/inhseiten/247.htm) 6.8.2004)

<b>Projektphase</b>	<b>Definition</b>	<b>Planung</b>	<b>Durchführung</b>	<b>Abschluss</b>
<b>Kriterien</b>				
<b>Hauptaufgaben/-aktivitäten</b>	Projektziele (Ergebnis-, Termin-, Kostenziele) festlegen	Spezifikationen, Termin-, Ressourcen-Pläne erstellen	Steuerung, Kontrolle, Korrekturmaßnahmen durchführen	technische und administrative «Aufräumarbeiten»
<b>(eventuelle) Unterphasen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ideenfindung</li> <li>■ Konzeptfindung</li> <li>■ Machbarkeitsuntersuchung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grobplanung</li> <li>■ Feinplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entwicklung</li> <li>■ Fertigung</li> <li>■ Vertrieb/Betrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projektbewertung</li> <li>■ System-Ausserdienststellung/Entsorgung</li> </ul>
<b>Dokumentation</b>	Projektantrag	Projektauftrag	Projektergebnisbericht	Projektabschlussbericht
<b>Kostenanteil (in %)*</b>	< 1	< 10	> 80	< 5
<b>Dauer (in Jahren)*</b>	< 1/4	< 1/2	> 1	< 1/4
* typische Werte für Produktentwicklungs- und Raumfahrtprojekte				

▲ Abb. 125 Projektphasen

Faktoren	Ausprägung				
<b>ausschüttbarer Gewinn</b>	so wenig wie möglich	stabile bescheidene Dividende	nach Ergebnis wechselnde Dividende gering    angemessen    hoch		so viel wie möglich
<b>reinvestierbarer (zurückzuhaltender) Gewinn</b>	null	nach Ergebnis wechselnde Dividende gering ...%    mittel ...%    hoch ...%			so viel wie möglich
<b>Risikoneigung</b>	grösstmögliche Sicherheit	Eingehen «kalkulierter» Risiken gering    mittel    hoch			höchste Risiken akzeptieren
<b>Umsatzwachstum</b>	Schrumpfung	stabil bleiben	«angemessenes Wachstum» klein    mittel    gross		maximales Wachstum
<b>Marktleistungsqualität</b>	keine Bedeutung	angemessenes Qualitätsniveau gering    mittel    hoch			maximale Qualitätsvorstellung
<b>geografische Reichweite</b>	lokal	Landesregion	national	beschränkt international	multinational
<b>Eigentumsverhältnisse</b>	Einzelbesitz	Familienbesitz	kleiner Eigentümerkreis	Publikums-gesellschaft	Mitarbeiterbeteiligung
<b>Innovationsneigung</b>	sehr gering	angemessene Innovationsfähigkeit gering    mittel    hoch			sehr hoch
<b>Verhältnis zum Staat</b>	negativ, Abwehrhaltung	politische Abstinenz	politische Neutralität	politische Aktivität in bestimmter Richtung	maximale Unterstützung, Unterordnung
<b>Berücksichtigung gesellschaftlicher Ziele</b>	keine Berücksichtigung	nur wenn im Eigeninteresse	von Fall zu Fall wenn Opfer gering    wenn mit eigener Überzeugung übereinstimmend		generell so weit als möglich
<b>Berücksichtigung von Mitarbeiterzielen</b>	keine Berücksichtigung	nur soweit leistungsfördernd	auch wenn mit Opfern verbunden		maximale Berücksichtigung
<b>Führungsstil</b>	«autoritär»	«kooperativ» beschränkt    weitgehend			«demokratisch»

--- Unternehmungsbild der klassischen Nationalökonomie

— Beispiel eines professionellen Managements

▲ Abb. 126 Beispiele von Wertvorstellungsprofilen (Ulrich 1987, S. 56)

<b>«Unser Engagement für die Lebensqualität»</b>	
<b>Leitsatz</b>	Die Migros ist die Schweizer Unternehmung, die sich mit Leidenschaft für die Lebensqualität seiner Kundinnen und Kunden einsetzt.
<b>Kundinnen und Kunden</b>	Wir bieten Qualitätsprodukte und -dienstleistungen zu günstigen Preisen an.
<b>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b>	Als vorbildliche Arbeitgeberin schaffen wir Voraussetzungen für ein motivierendes und leistungsorientiertes Arbeitsklima, das die besten Kräfte anzieht.
<b>Lieferanten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Basierend auf der freien Marktwirtschaft und dem Leistungswettbewerb streben wir die direkte Zusammenarbeit mit unseren Produzenten an.</li> <li>■ Wir verbessern Produkte und Dienstleistungen laufend und setzen zudem ökologische und soziale Standards bei Arbeits- und Produktionsbedingungen.</li> </ul>
<b>Genossenschafterinnen und Genossenschafter</b>	Gegenüber unseren Genossenschafterinnen und Genossenschaftefern verpflichten wir uns Werte zu schaffen, die den langfristigen und unabhängigen Fortbestand der Migros sicherstellen.
<b>Gesellschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wir fördern die freie, verantwortliche Entfaltung des Menschen.</li> <li>■ Mit dem Kulturprozent unterstützen wir einerseits das aktive künstlerische Schaffen und damit die Auseinandersetzung mit der Gesellschaft, andererseits fördern wir den breiten Zugang zu Kultur und Bildung.</li> <li>■ Wir tragen Sorge zur Umwelt und erbringen Pionierleistungen.</li> </ul>
<b>Werte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wir sind freundlich und setzen uns für die Anliegen unserer Kundinnen und Kunden ein.</li> <li>■ Wir handeln mutig, kreieren Neues und sind verantwortungsbewusst.</li> <li>■ Wir begegnen uns respektvoll, fair und mit Menschlichkeit.</li> <li>■ Wir sind leistungsfreudig und schaffen Werte.</li> </ul>

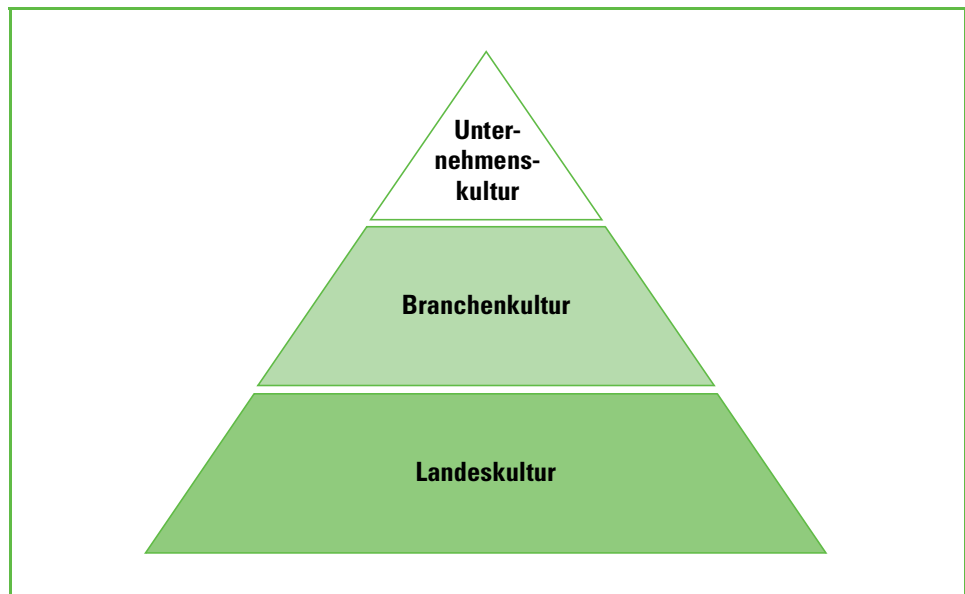
▲ Abb. 127 Unternehmungsleitbild der Migros

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche <b>Bedürfnisse</b> wollen wir mit unseren Marktleistungen (Produkten, Dienstleistungen) befriedigen?</li> <li>■ Welchen grundlegenden Anforderungen sollen unsere <b>Marktleistungen</b> entsprechen? (Qualität, Preis, Neuheit usw.)</li> <li>■ Welche <b>geografische Reichweite</b> soll unsere Unternehmung haben? (lokaler, nationaler, internationaler Charakter)</li> <li>■ Welche <b>Marktstellung</b> wollen wir erreichen?</li> <li>■ Welche Grundsätze sollen unser <b>Verhalten gegenüber unseren Marktpartnern</b> (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten) bestimmen?</li> <li>■ Wie sind wir gegenüber wesentlichen <b>gesellschaftlichen Anliegen</b> eingestellt? (Umweltschutz, Gesundheitspflege, Armutsbekämpfung, Entwicklungshilfe, Kunstförderung usw.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie stellen wir uns grundsätzlich zu <b>Anliegen der Mitarbeiter?</b> (Entlohnung, persönliche Entwicklung, soziale Sicherung, Mitbestimmung, finanzielle Mitbeteiligung usw.)</li> <li>■ Welches sind unsere grundsätzlichen Zielvorstellungen bezüglich Gewinnerzielung und <b>Gewinnverwendung?</b></li> <li>■ Welches ist unsere grundsätzliche Haltung gegenüber dem <b>Staat?</b></li> <li>■ Welches sind die wesentlichsten <b>Grundsätze der Mitarbeiterführung</b>, die in unserer Unternehmung gelten sollen?</li> <li>■ Welches ist unser <b>wirtschaftliches Handlungsprinzip?</b></li> <li>■ Welches sind unsere <b>technologischen Leitvorstellungen?</b></li> </ul>
--	---

▲ Abb. 128 Fragenliste zum Unternehmungsleitbild (Ulrich 1987, S. 94)

<p><b>1. Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Lebensläufe:</b> Soziale Herkunft; beruflicher Werdegang; Dienstalster; Verweildauer in einer Funktion usw.</li> <li>■ <b>Werte und Mentalitäten:</b> Ideale; Sinn für Zukunftsprobleme; Visionen; Innovationsbereitschaft; Widerstand gegen Veränderungen; Durchsetzungs- und Durchhaltevermögen; Ausdauer; Lernbereitschaft; Risikoeinstellung; Frustrationstoleranz usw.</li> </ul>
<p><b>2. Rituale und Symbole</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Rituelles Verhalten der Führungskräfte:</b> Beförderungspraxis; Nachwuchs- und Kaderselektion; Sitzungsverhalten; Entscheidungsverhalten; Beziehungsverhalten; Bezugspersonen; Vorbildfunktion usw.</li> <li>■ <b>Rituelles Verhalten der Mitarbeiter:</b> Besucherempfang; Begrüssung durch Telefonistin; Umgang mit Reklamationen; Wertschätzung des Kunden usw.</li> <li>■ <b>Räumliche und gestalterische Symbole:</b> Erscheinungsbild; Zustand und Ausstattung der Gebäude; Gestalt des Firmenumschwunges; Anordnung, Gestaltung und Lage der Büros (Bürologik); Berufskleidung; Firmenwagen usw.</li> <li>■ <b>Institutionalisierte Rituale und Konventionen:</b> Empfangsrituale von Gästen; Kleidungsnormen; Sitzungsrituale; Parkplatzordnung usw.</li> </ul>
<p><b>3. Kommunikation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Kommunikationsstil:</b> Informations- und Kommunikationsverhalten; Konsens- und Kompromissbereitschaft usw.</li> <li>■ <b>Kommunikation nach innen und aussen:</b> Vorschlagswesen; Qualitätszirkel und übrige Mitwirkungsformen; Dienstwege; Öffentlichkeitsarbeit usw.</li> </ul>

▲ Abb. 129 Kernfaktoren der Unternehmungskultur (Pümpin u.a. 1985, S. 12)



▲ Abb. 130 Pyramidenmodell der Kulturebenen

Bereiche strategischer Erfolgspositionen	Beispiele
<b>Produkte und Dienstleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fähigkeit, Kundenbedürfnisse rascher und besser als die Konkurrenz zu erkennen und damit die Sortimente bzw. Produkte und Dienstleistungen schneller den Marktbedürfnissen anpassen zu können.</li> <li>■ Fähigkeit, eine hervorragende Kundenberatung und einen überlegenen Kundenservice zu bieten.</li> <li>■ Fähigkeit, einen bestimmten Werkstoff (z. B. Aluminium) in der Herstellung und der Anwendung besser zu kennen und zu beherrschen.</li> </ul>
<b>Markt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fähigkeit, einen bestimmten Markt bzw. eine bestimmte Abnehmergruppe gezielter und wirkungsvoller als die Konkurrenz zu bearbeiten.</li> <li>■ Fähigkeit, in einem Markt ein überlegenes Image (z. B. Qualität) aufzubauen und zu halten.</li> </ul>
<b>Unternehmungsfunktionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fähigkeit, bestimmte Distributionskanäle am besten zu erschliessen und zu besetzen (z. B. Direktvertrieb).</li> <li>■ Fähigkeit, durch laufende Innovationen schneller als die Konkurrenz neue, überlegene Produkte auf den Markt zu bringen.</li> <li>■ Fähigkeit, überlegene Beschaffungsquellen zu erschliessen und zu sichern.</li> <li>■ Fähigkeit, effizienter und kostengünstiger als die Konkurrenz zu produzieren.</li> <li>■ Fähigkeit, die bestqualifizierten Mitarbeiter zu rekrutieren und zu halten.</li> </ul>

▲ Abb. 131 Beispiele strategischer Erfolgspositionen (Pümpin/Geilinger 1988, S. 14)

<b>Quantitative Marktdaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktvolumen</li> <li>■ Stellung des Marktes im Marktlebenszyklus</li> <li>■ Marktsättigung</li> <li>■ Marktwachstum (mengenmässig, in % pro Jahr)</li> <li>■ Marktanteile</li> <li>■ Stabilität des Bedarfs</li> </ul>
<b>Qualitative Marktdaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenstruktur</li> <li>■ Bedürfnisstruktur der Kunden</li> <li>■ Kaufmotive</li> <li>■ Kaufprozesse/Informationsverhalten</li> <li>■ Marktmacht der Kunden</li> </ul>

▲ Abb. 132 Checkliste zur Analyse des Absatzmarktes (Pümpin 1992, S. 196)

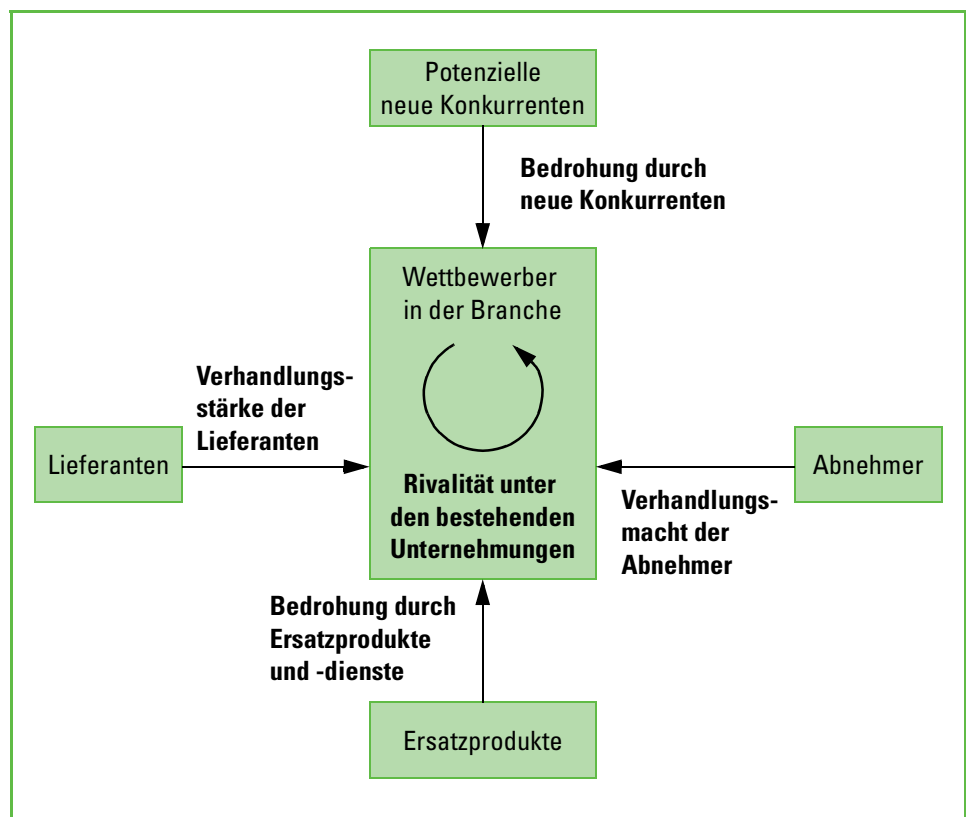
<b>Branchenstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anzahl Anbieter</li> <li>■ Heterogenität der Anbieter</li> <li>■ Typen der Anbieterfirmen</li> <li>■ Organisation der Branche (z.B. Verbände, Absprachen)</li> </ul>
<b>Beschäftigung und Wettbewerb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Auslastung der Kapazität</li> <li>■ Konkurrenzkampf</li> </ul>
<b>Wichtigste Wettbewerbsinstrumente/ Erfolgsfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualität</li> <li>■ Sortiment</li> <li>■ Beratung</li> <li>■ Preis</li> <li>■ Lieferfristen</li> </ul>
<b>Distributionsstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ geografisch</li> <li>■ Absatzkanäle</li> </ul>
<b>Branchenausrichtung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ allgemeine Branchenausrichtung (z. B. Werkstoffe, Technologie, Kundenprobleme)</li> <li>■ Innovationstendenzen (z. B. Produkte, Verfahren)</li> </ul>
<b>Sicherheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eintrittsbarrieren für neue Konkurrenten</li> <li>■ Substituierbarkeit der Leistungen</li> </ul>

▲ Abb. 133 Checkliste zur Branchenanalyse (Pümpin 1992, S. 195f.)

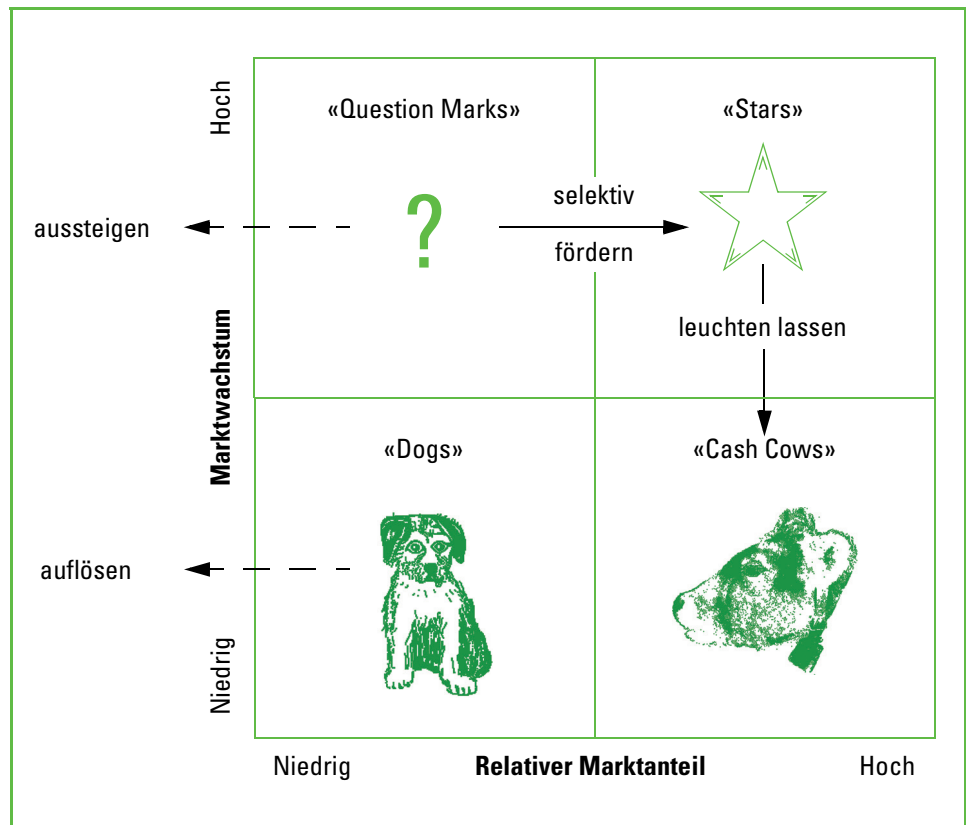
<b>Allgemeine Unternehmungs-entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsatzentwicklung</li> <li>■ Cash-flow-Entwicklung/Gewinnentwicklung</li> <li>■ Entwicklung des Personalbestandes</li> <li>■ Entwicklung der Kosten und der Kostenstruktur</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktleistung: Sortiment, Qualität</li> <li>■ Preis</li> <li>■ Marktbearbeitung</li> <li>■ Distribution</li> </ul>
<b>Produktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktionsprogramm</li> <li>■ Vertikale Integration</li> <li>■ Produktionstechnologie</li> <li>■ Produktionskapazität</li> <li>■ Produktivität</li> <li>■ Produktionskosten</li> <li>■ Einkauf und Versorgungssicherheit</li> </ul>
<b>Forschung und Entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und -investitionen</li> <li>■ Leistungsfähigkeit Forschung und Entwicklung</li> <li>■ Forschungs- und Entwicklungs-Know-how</li> <li>■ Patente und Lizenzen</li> </ul>
<b>Finanzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kapitalvolumen und Kapitalstruktur</li> <li>■ Stille Reserven</li> <li>■ Finanzierungspotenzial</li> <li>■ Working Capital</li> <li>■ Liquidität</li> <li>■ Kapitalumschlag</li> <li>■ Investitionsintensität</li> </ul>
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualitative Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, Arbeitseinsatz</li> <li>■ Salärpolitik/Sozialleistungen</li> <li>■ Betriebsklima, Teamgeist/Unité de doctrine</li> <li>■ Unternehmungskultur</li> </ul>
<b>Führung und Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stand der Planung</li> <li>■ Geschwindigkeit der Entscheide</li> <li>■ Kontrolle</li> <li>■ Qualität und Leistungsfähigkeit der Führungskräfte</li> <li>■ Zweckmässigkeit der Organisationsstruktur/organisatorische Friktionen</li> <li>■ Innerbetriebliche Information, Informationspolitik</li> </ul>
<b>Innovationsfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einführung neuer Marktleistungen</li> <li>■ Erschliessung neuer Märkte und Absatzkanäle</li> </ul>
<b>Know-how in Bezug auf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kooperation</li> <li>■ Beteiligungen</li> <li>■ Akquisitionen</li> </ul>
<b>Synergiepotenziale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marketing, Produktion, Technologie usw.</li> </ul>

▲ Abb. 134 Checkliste zur Unternehmungsanalyse (Pümpin/Geilinger 1988, S. 58f.)

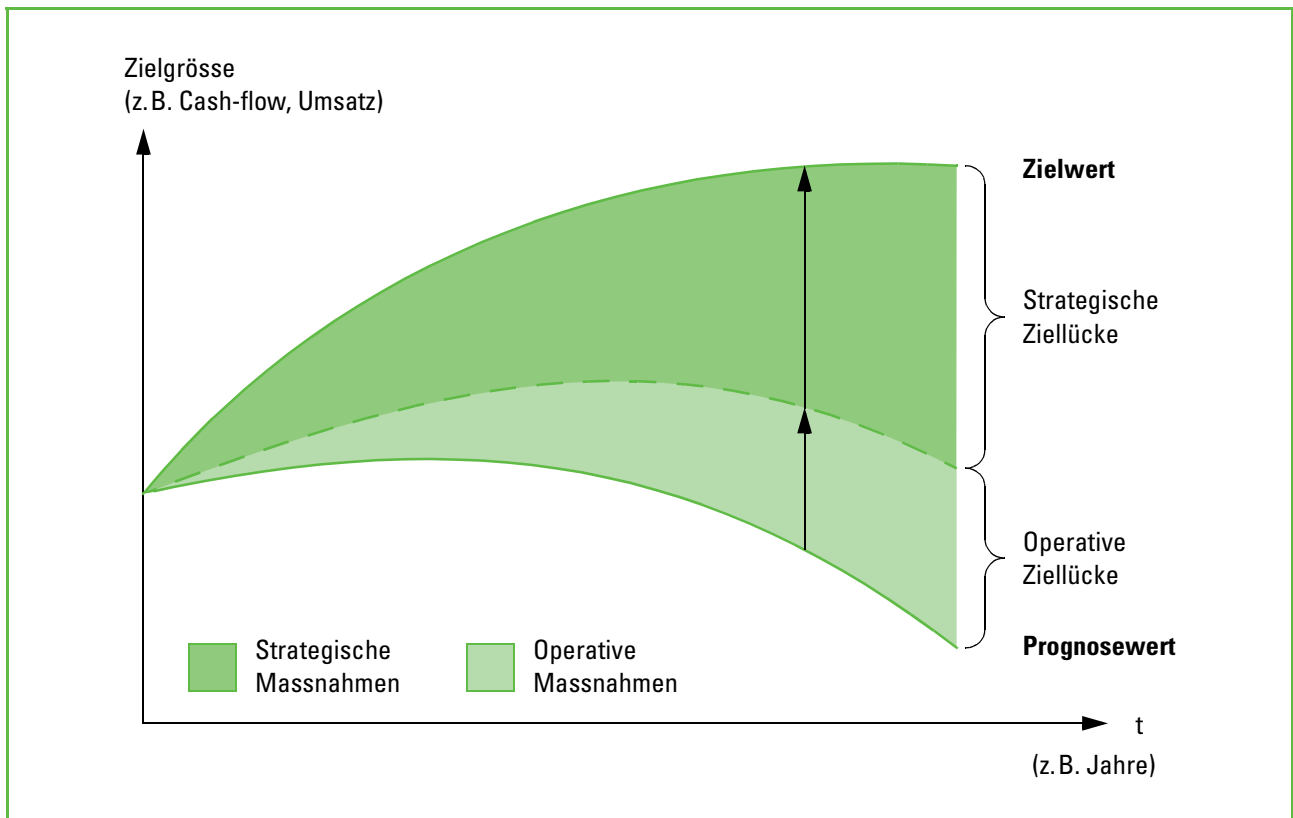




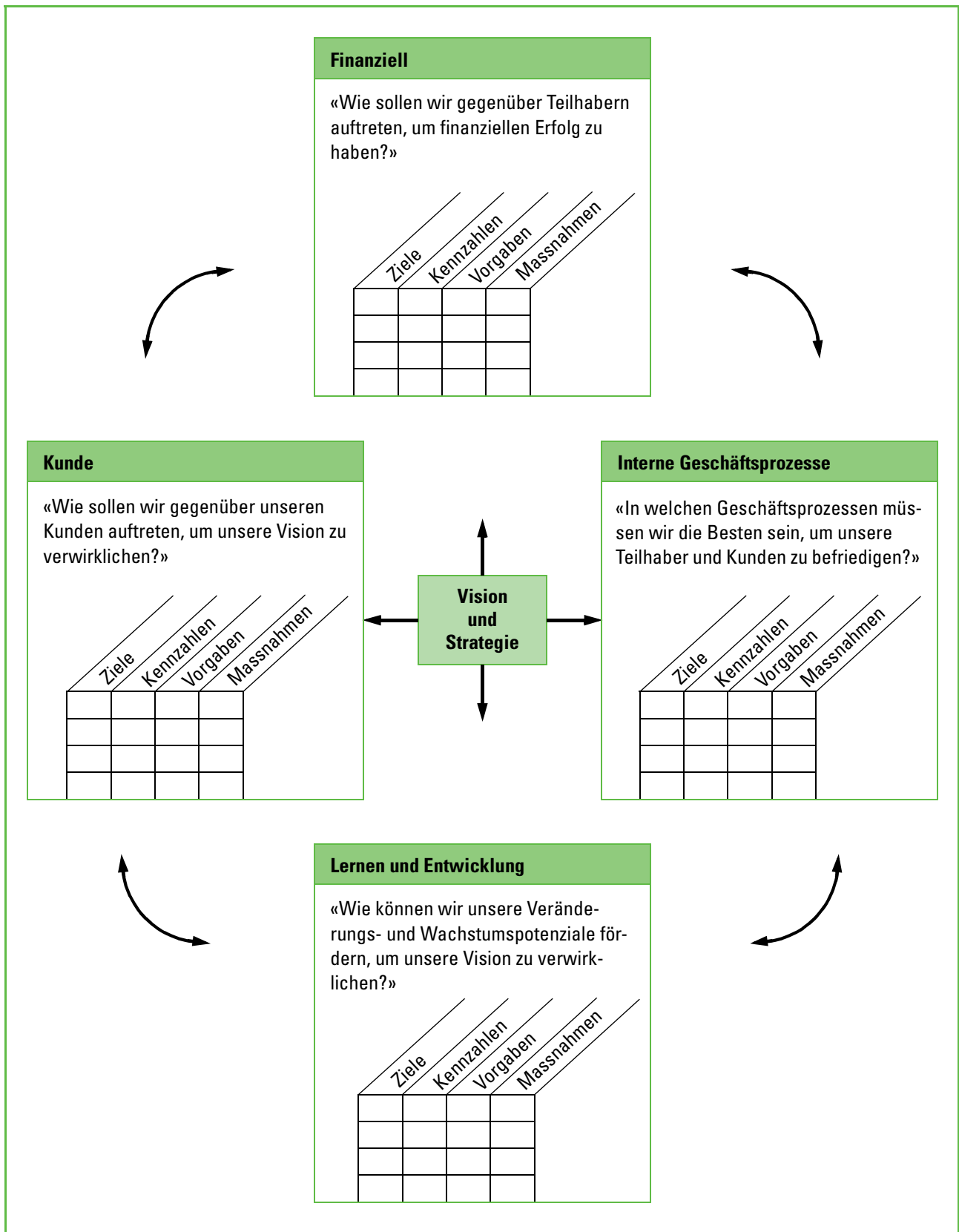
▲ Abb. 135 Triebkräfte des Branchenwettbewerbs (Porter 1983, S. 26)



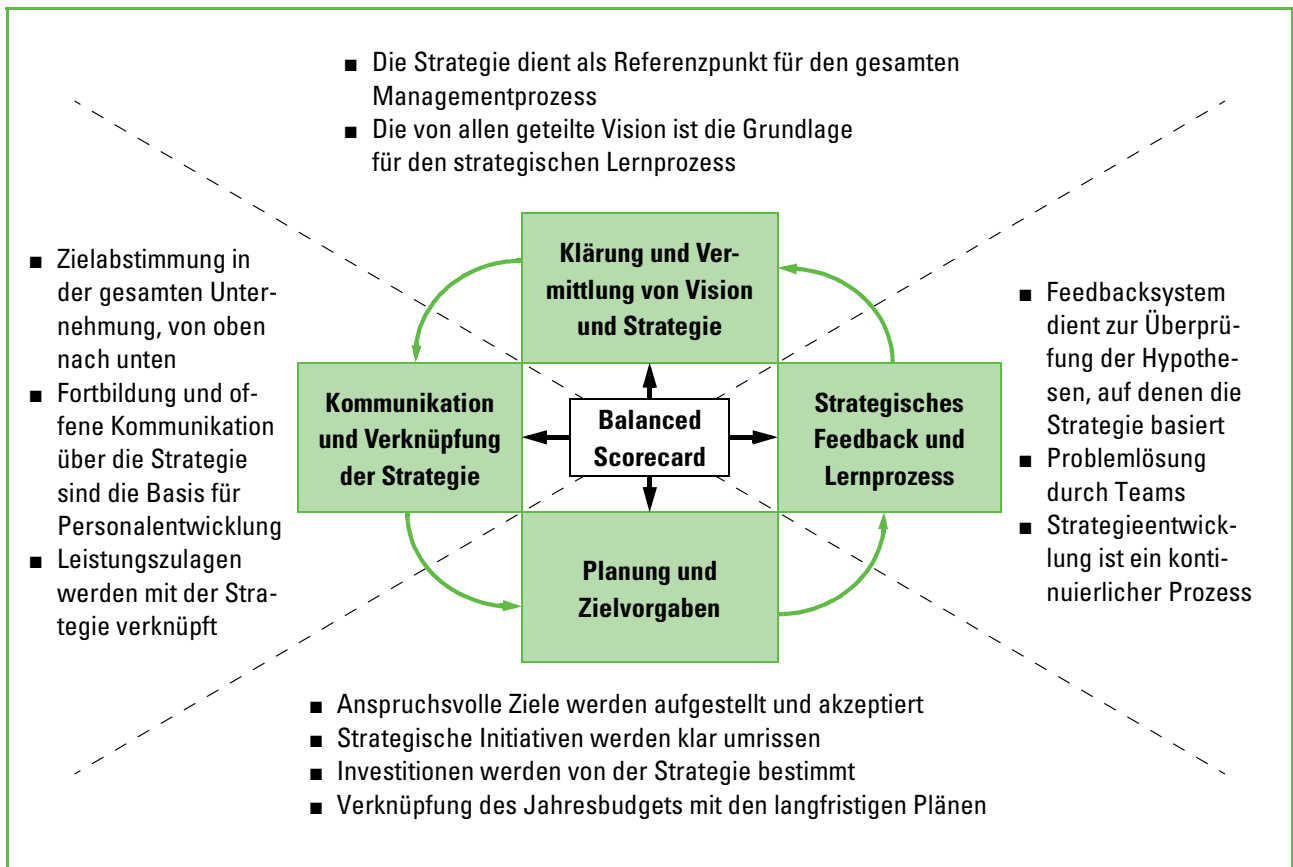
▲ Abb. 136 Marktwachstums-Marktanteils-Matrix



▲ Abb. 137 Gap-Analyse



▲ Abb. 138 Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 1997, S. 9)



▲ Abb. 139 Strategieumsetzung mit BSC (Kaplan/Norton 1997, S. 191)

Produkt \ Markt	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu	Produktentwicklung	Diversifikation

▲ Abb. 140 Produkt-Markt-Matrix (nach Ansoff 1966, S. 132)

		Strategischer Vorteil	
		Einzigartigkeit aus Sicht des Käufers	Kostenvorsprung
Strategisches Zielobjekt	Branchenweit	Differenzierung	Umfassende Kostenführerschaft
	Beschränkung auf ein Segment	Konzentration auf Schwerpunkte	

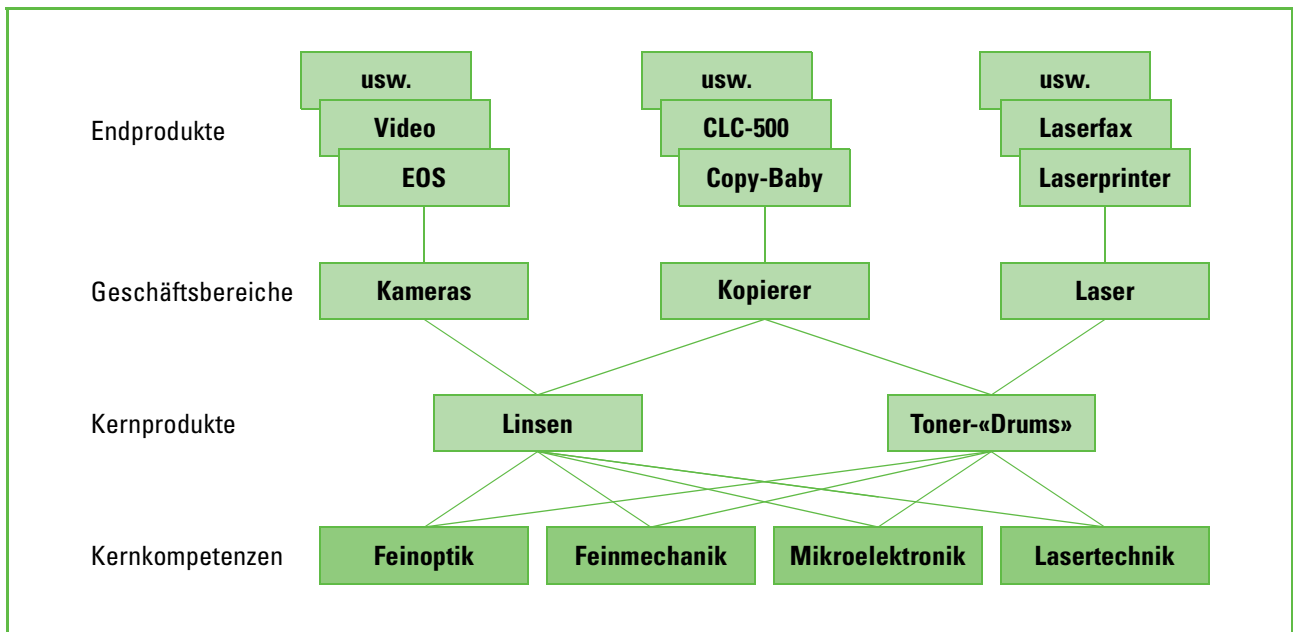
▲ Abb. 141 Strategietypen (Porter 1983, S. 67)

Strategische Elemente Portfolio-kategorie	Zielvorstellung (relativer Marktanteil)	Ressourceneinsatz	Risiko
«Stars»	halten/ leichter Ausbau	hoch, Reinvestition des Cash-flow	akzeptieren
«Cash Cows»	halten/ leichter Abbau	gering, nur Rationalisierungs- und Ersatzinvestitionen	einschränken
«Dogs»	Abbau	minimal, Verkauf bei Gelegenheit, evtl. Stilllegung	stark reduzieren
«Question Marks»	selektiver Ausbau	hoch, Erweit- rungsinvestitionen	akzeptieren
	Abbau	Verkauf	einschränken

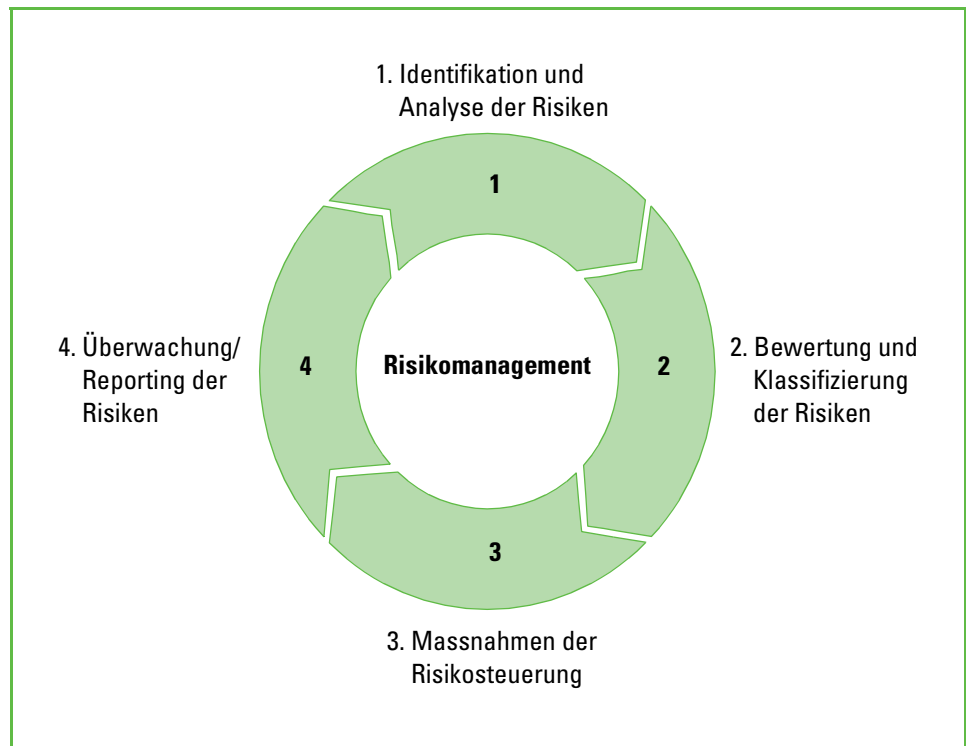
▲ Abb. 142 Idealtypische Normstrategien (in Anlehnung an Ulrich/Fluri 1995, S. 127)

<b>Umweltfaktoren</b>	<b>Opportunities (Chancen)</b> 1. Steigerung des persönlichen Einkommens um 12% p. a. im Südpazifik 2. Weltweit zunehmendes Gesundheitsbewusstsein 3. Handelsabkommen mit China 4. ...	<b>Threats (Gefahren)</b> 1. Zunahme der gesetzlichen Beschränkungen im EU-Raum 2. Neue ausländische Konkurrenz 3. Erodierende Margen im Food-Bereich 4. ...
<b>Unternehmungsfaktoren</b>		
<b>Strengths (Stärken)</b> 1. Starke Cashposition 2. Forschung und Entwicklung 3. Mitarbeitermotivation 4. ...	<b>SO-Strategien</b> a) Entwicklung neuer Gesundheitsprodukte (S2/S3/O2) b) Kauf eines Nahrungsmittelherstellers in Hongkong mit starker Stellung in China (S1/O3)	<b>ST-Strategien</b> a) Drastische Erhöhung der Werbeausgaben (S1/T2) b) Neue, innovative Produkte im traditionellen Food-Bereich entwickeln (S2/S3/T3)
<b>Weaknesses (Schwächen)</b> 1. Hohe Personalkosten 2. Schwaches Marketing im Südpazifik 3. Kapazitätsauslastung in Südeuropa nur bei 65% 4. ...	<b>WO-Strategien</b> a) Eingehen eines Joint Ventures mit einer japanischen Unternehmung (W2/O1) b) Produktionsverlagerung nach China (W1/O2/O3)	<b>WT-Strategien</b> a) Unrentable Operationen in Südeuropa schliessen (W3/T1) b) Diversifikation in Nonfood-Bereich (W1/T3)

▲ Abb. 143 SWOT-Matrix eines Nahrungsmittelherstellers (Lombriser/Abplanalp 2015, S.222)



▲ Abb. 144 Kernkompetenzenbaum für Canon



▲ Abb. 145 Prozess des Risikomanagements



### Risikomanagement

Effektives Risikomanagement bildet das Fundament unseres Geschäftes. Unsere Risikomanagementkonzeption ist darauf ausgerichtet, die verschiedenen wirksamen Risikomanagement- und -kontrollprozesse innerhalb der Gruppe zu vereinen.

Die Risikomanagementprozesse der Unternehmung werden vom Verwaltungsrat festgelegt und beinhalten ein Berichterstattungssystem. Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats seinerseits beurteilt, ob sich die Unternehmungsführung in geeigneter Weise und in angemessenem zeitlichem Rahmen mit dem Risikomanagement und der Risikokontrolle befasst. Der Prüfungsausschuss steht auch in Kontakt mit den internen und externen Revisoren, um das Revisionsverfahren in Bezug auf das Risikomanagement zu überprüfen.

Der Chief Executive Officer ist zusammen mit der Konzernleitung für die Einhaltung und die Weiterentwicklung der Risikoricthlinien der Gruppe verantwortlich. Der Chief Risk Officer informiert den CEO und den Verwaltungsrat, damit diese in der Lage sind, die Risikoricthlinien, das Konzept zur Risikoüberwachung und die entsprechenden Ergebnisse zu überprüfen und zu beurteilen.

Das Risikomanagement und die Risikokontrolle sind am Corporate Center auf Stufe der Geschäftsbereiche und der lokalen Geschäftseinheiten integriert und werden ständig weiterentwickelt, um sicherzustellen, dass diese in die Geschäftsabläufe innerhalb der ganzen Gruppe integriert sind.

#### Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz zur Identifikation und Analyse von Risiken

Wir identifizieren in den einzelnen Geschäftseinheiten und den zentralisierten Gruppenfunktionen systematisch und regelmässig ein breites Spektrum an möglichen Risikoszenarien. Mit Hilfe der «Total Risk Profiling»-Methode wird jedes Risikoszenario hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkungen der möglichen Kon-

sequenzen überprüft. Anschliessend werden geeignete Massnahmen erarbeitet, überwacht und umgesetzt.

Der Risk-Profiling-Prozess deckt das gesamte Risikospektrum ab. Das Group Risk Management überwacht die identifizierten Risikobereiche und informiert die Unternehmungsführung sowie die entsprechenden Organe der Gruppe in regelmässigen Abständen.

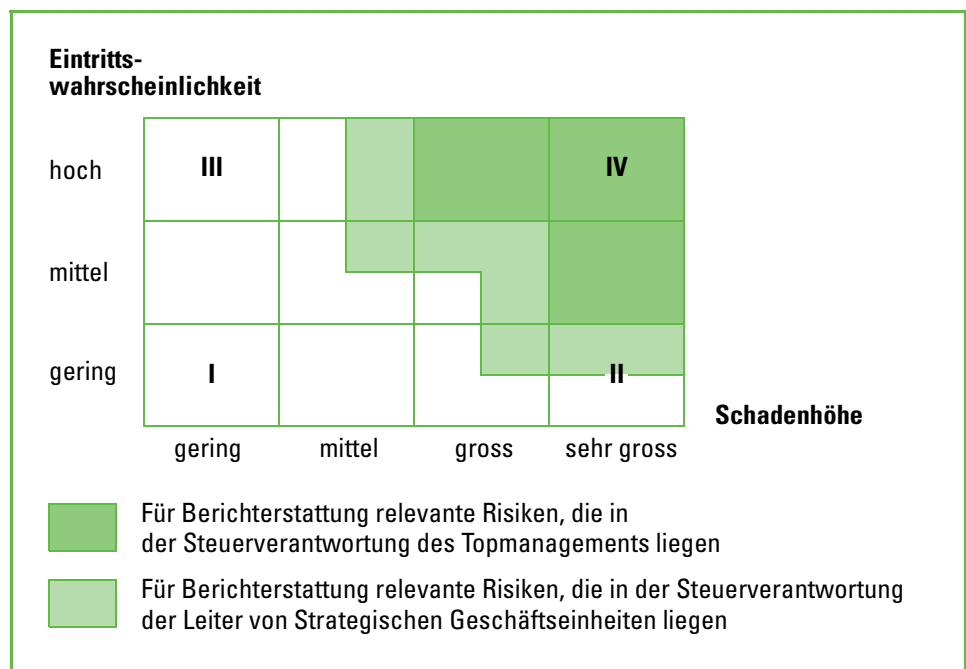
Zudem werden die Risiken mit Hilfe von Analysen und Berichten, die sich auf die spezifischen Risikobereiche beziehen, sowie anhand entsprechender Datenmodellierungen regelmässig überwacht. Beispiele sind eine umfassende Datenbank zur Überwachung des Anlageportfolios sowie das Value-at-Risk-Modell zur Bemessung des Risikos negativer Marktveränderungen.

#### Festlegen von Risikoricthlinien

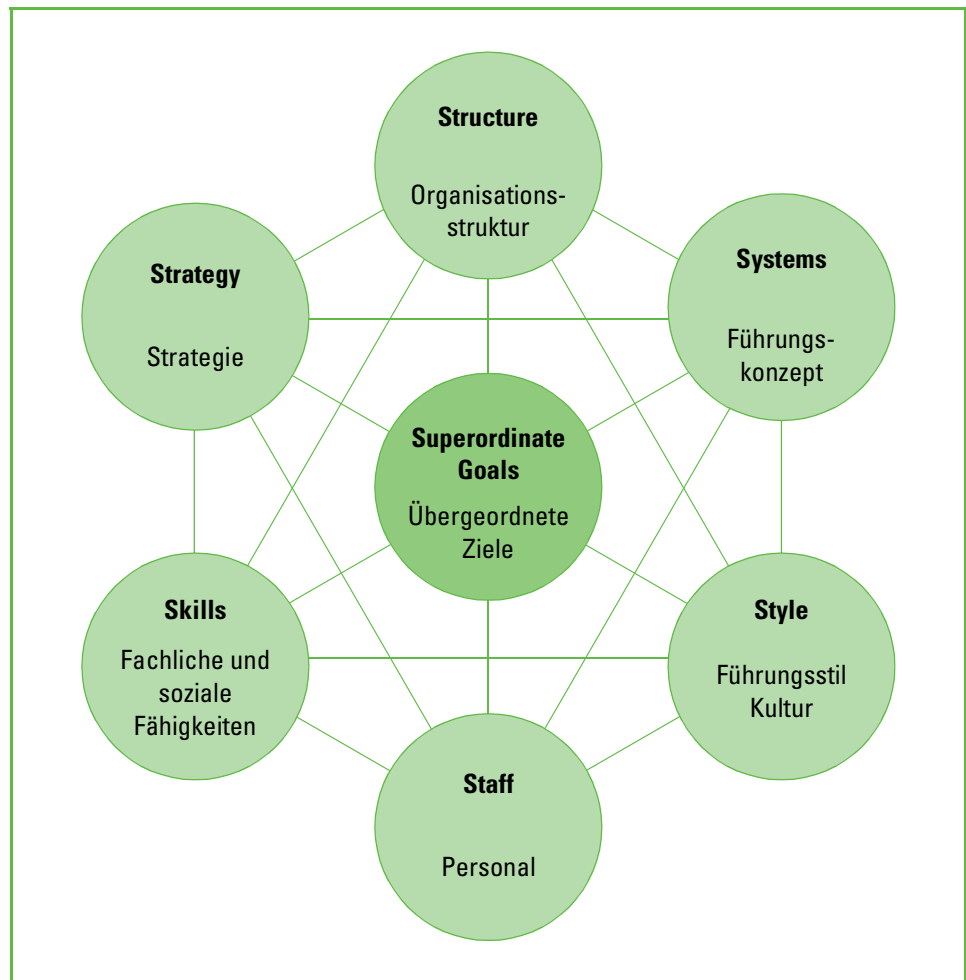
In den für die gesamte Gruppe geltenden Risikoricthlinien sind Risikotoleranzgrenzen, Kompetenzen, Berichtserfordernisse sowie das Vorgehen bei der Meldung von Risikobelangen an die Unternehmungsführung festgelegt. Zulässige Ausnahmen bedürfen der Prüfung und Genehmigung durch die zuständige Organisationseinheit (z. B. Group Underwriting Committee), die auch für die Überwachung unseres Risikoprofils und die entsprechende Berichterstattung zuständig ist. Die Ricthlinien befassen sich unter anderem mit den folgenden Hauptrisikokategorien:

- *Versicherungstechnische Risiken* (z. B. Preisgestaltung, Schadenbearbeitung, Häufung von Katastrophen)
- *Operative Risiken* (z. B. Kontinuität von Geschäftsabläufen, IT-Sicherheit, Wirtschaftskriminalität)
- *Anlage- und Kreditrisiken* (z. B. Asset-Liability-Management, Portfoliomanagement, Immobilienrisiko)
- *Finanzrisiken* (z. B. derivative Instrumente, Devisen, Reservausstattung, Solvenz)

▲ Abb. 146 Risikomanagement der Zurich Financial Services Group (2004, S. 21 ff.)



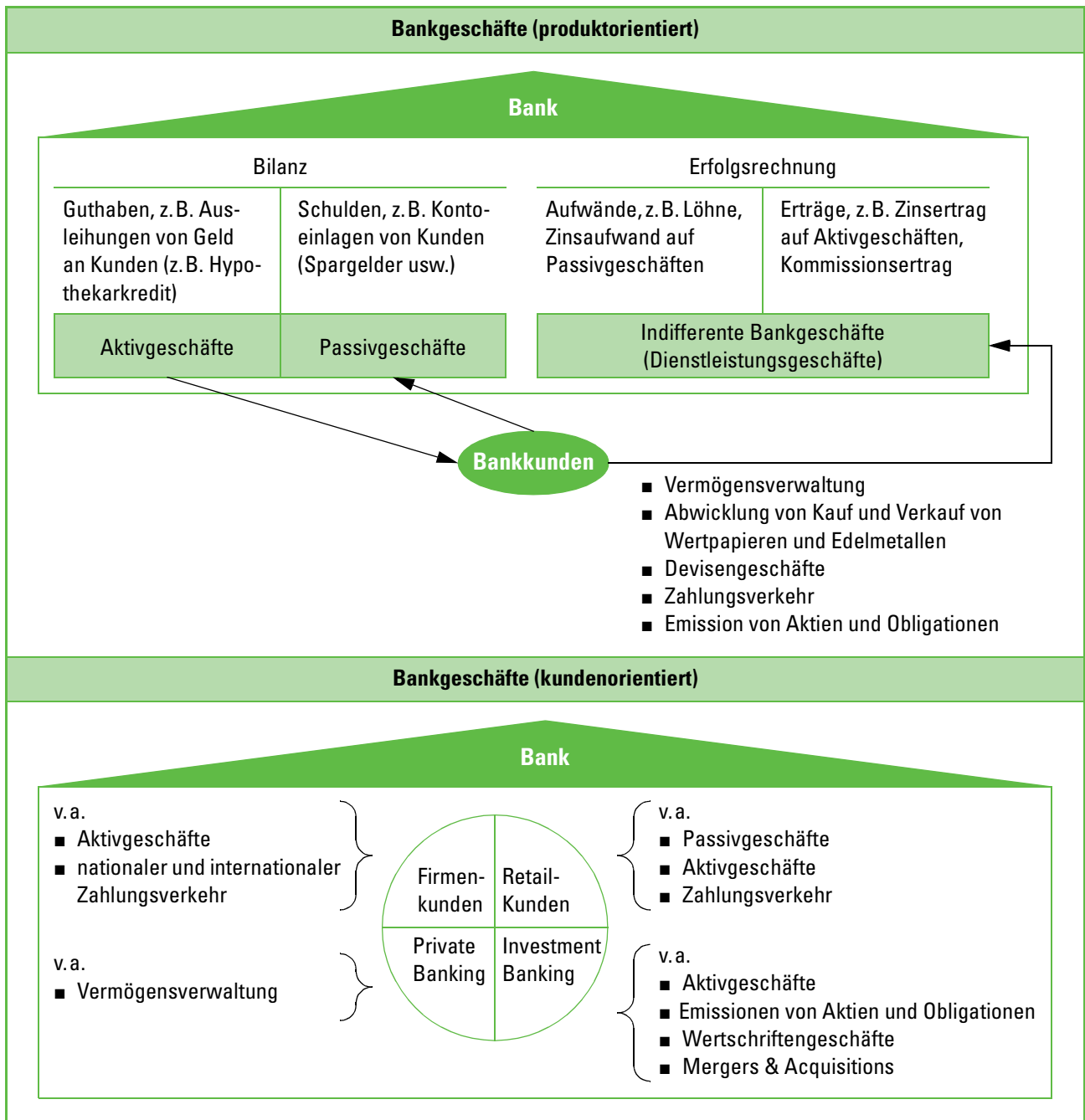
▲ Abb. 147 Risikoportfolio



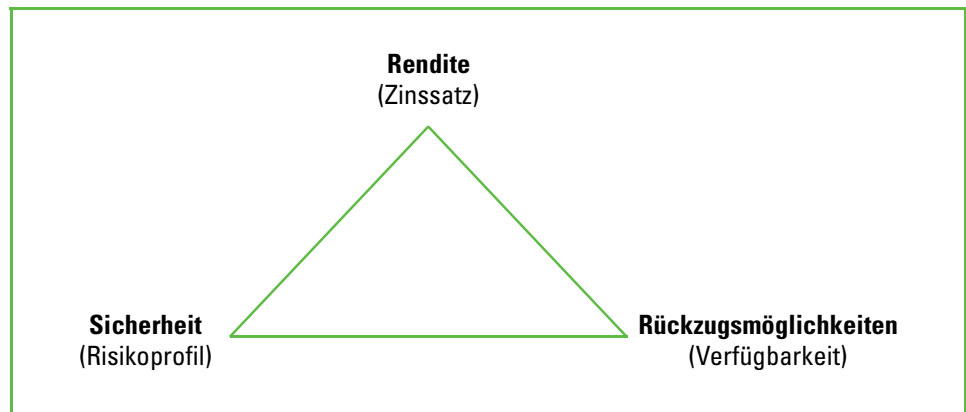
▲ Abb. 148 7-S-Modell

<b>Bilanz der Zürcher Kantonalbank (ZKB) vom 31.12.2014 (in Mio. CHF)</b>			
Flüssige Mittel	27 064	Verpflichtungen gegenüber Banken	33 870
Forderungen aus Geldmarktpapieren	5	Verpflichtungen gegenüber Kunden in Spar- und Anlageform <sup>4</sup>	45 624
Forderungen gegenüber Banken	16 302	Übrige Verpflichtungen gegenüber Kunden <sup>4</sup>	37 021
Forderungen gegenüber Kunden <sup>11</sup>	15 019	Kassenobligationen <sup>4</sup>	381
Hypothekarforderungen <sup>1</sup>	71 389	Obligationenanleihen <sup>4</sup>	7 817
<i>Total Kundenausleihungen<sup>1</sup></i>	<i>86 408</i>	Pfandbriefdarlehen <sup>4</sup>	6 964
		<i>Total Kundengelder</i>	<i>97 808</i>
Handelsbestände in Wertschriften und Edelmetallen	11 394	Rechnungsabgrenzungen	265
Finanzanlagen <sup>2</sup>	4 027	Sonstige Passiven	16 242
Nicht konsolidierte Beteiligungen	163	Wertberichtigung und Rückstellungen	721
Sachanlagen <sup>3</sup>	723	Gesellschaftskapital <sup>5</sup>	1 925
Immaterielle Werte	1	Gewinnreserve <sup>6</sup>	6 914
Rechnungsabgrenzungen	303	Konzerngewinn	647
Sonstige Aktiven	12 003	<i>Eigene Mittel</i>	<i>9 487</i>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>158 392</b>	<b>Bilanzsumme</b>	<b>158 392</b>
<b>Erläuterungen</b>			
1 Kundenausleihungen oder Aktivgelder.			
2 Finanzanlagen: Mit der Absicht der langfristigen Anlage erworbene Wertschriften und Edelmetalle sowie Liegenschaften, die im Zusammenhang mit notleidenden Kreditpositionen übernommen werden mussten (Grundpfandliquidationen).			
3 Sachanlagen: Bankgebäude, andere Liegenschaften, Mobilien und Einrichtungen.			
4 Kunden- oder Passivgelder.			
5 Grundkapital = Dotationskapital (Bezeichnung des Eigenkapitals, das der Kanton seiner Kantonalbank zur Verfügung stellt).			
6 Reserven, inkl. Minderheitsanteile am Eigenkapital.			

▲ Abb. 149 Beispiel einer Bankbilanz (Quelle: ZKB-Geschäftsbericht 2014)



▲ Abb. 150 Produkt- und kundenorientierte Bankgeschäfte



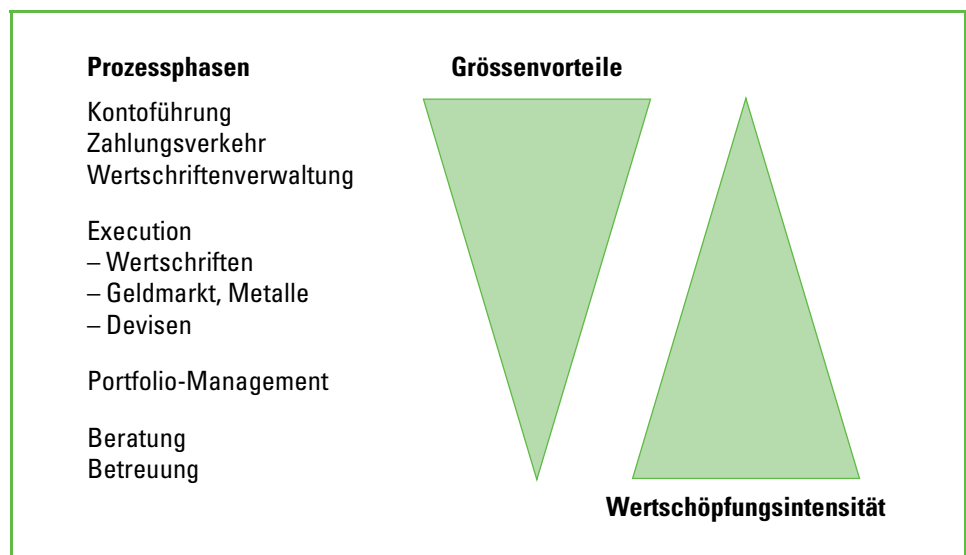
▲ Abb. 151 Zielkonflikt beim Geldanlegen («magisches Dreieck» des Geldanlegens)

Einlage- und Anlageform	Zinssatz (in Relation zum Sparkontozins [SZ])	Rückzugsbeschränkungen		Eignung	Andere besondere Merkmale
		Freibetrag ohne Kündigung	Kündigungsfrist für grössere Beträge		
<b>Einlageformen speziell für Firmenkunden und private Grossanleger</b>					
<b>Kontokorrentkonto</b> (Kreditoren auf Sicht)	ca. 30% des SZ	unbegrenzt	keine	für den grossen kommerziellen Bar- und Zahlungsverkehr	
<b>Festgeld</b> (Kreditoren auf Zeit)	stark schwankend, primär abhängig vom Konjunkturverlauf	3 bis 12 Monate fest angelegt			Mindestbetrag: 100 000 CHF
<b>Einlage- und Anlageformen mit Rückzugsmöglichkeiten</b>					
<b>Privatkonto</b> Günstigere Konditionen für Jugendliche, Studenten und Senioren	ca. 30% des SZ	50 000 bis 100 000 CHF pro Monat oder 500 000 CHF pro Jahr	1 bis 6 Monate	für den privaten Bar- und Zahlungsverkehr	
<b>Sparkonto</b> Günstigere Konditionen für Jugendliche und Senioren	Sparkontozins (SZ) = Basiszinssatz für alle übrigen Anlageformen SZ = 0,05%	10 000 CHF pro Monat oder 50 000 CHF pro Jahr	3 bis 6 Monate	klassische Sparform für kurz- und mittelfristige Sparziele	für den Zahlungsverkehr ungeeignet; Jahreszins bis 200 CHF verrechnungssteuerfrei.
<b>Anlagesparkonto</b>	SZ + ¼%	10 000 bis 25 000 CHF pro Jahr	3 bis 6 Monate	Sparform für mittel- und langfristige Sparziele	gleich wie Sparkonto
<b>Zinsstufen-Sparkonto, Sparen gemäss Sparplan</b>	SZ + ¼ bis ½%	gleich wie Anlagesparkonto	gleich wie Anlagesparkonto		besonderer Bonus für kontinuierliches Sparen
<b>«Sparen 3», Vorsorgesparen 3 oder Vorsorgekonto</b>	SZ + 0,5 – 1,25%	kein Freibetrag, ausgenommen für selbstgenutztes Wohneigentum	Auszahlung frühestens 5 Jahre vor Erreichung des AHV-Alters	freiwilliges Alters-Vorsorgesparen im Rahmen der 3. Säule	steuerbegünstigt, Abschluss einer Risikoversicherung möglich
<b>Anlageformen mit fester Laufzeit</b>					
<b>Kassenobligationen</b>	SZ + ⅛ bis 1%	2 bis 8 Jahre fest	–	Mindestbetrag 1 000 bis 5 000 CHF	Zeichnung jederzeit möglich, nicht kotierbar (handelbar) an der Börse
<b>Termingeldkonto</b>	wie Kassenobligationen mit festem Zins während der ganzen Laufzeit	2 bis 10 Jahre fest, aber flexible Laufzeit	–	flexibler Betrag, mindestens aber 5 000 CHF	Nur bei einzelnen Banken (UBS, Raiffeisenbanken) möglich
<b>Anleiensobligationen</b>	SZ + 1½%	10 bis 15 Jahre fest	–	in Einheiten von 5 000 oder 100 000 CHF	bestimmtes Ausgabedatum, an der Börse kotiert (handelbar)

▲ Abb. 152 Übersicht über die verschiedenen Einlage- und Anlagemöglichkeiten bei Banken

Kreditart Kriterien	Faustpfandkredit	Grundpfandkredit	Bürgschaftskredit
<b>Mögliche Sicherheiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wertschriften</li> <li>■ Lebensversicherungspolizen</li> </ul> <p>grundsätzlich auch möglich: Edelmetalle, Wertgegenstände oder wertbeständige Waren</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Liegenschaften (Wohn- oder Geschäftsliegenschaften)</li> <li>■ Eigentumswohnungen</li> <li>■ Grundstücke</li> </ul>	<p>Solidarbürgschaft</p> <p>grundsätzlich auch möglich: ein- fache Bürgschaft</p>
<b>Belehngrenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 50–80% der Wertschriften</li> <li>■ Rückkaufswert der Lebensversicherung</li> </ul>	<p>Wert der Liegenschaft; davon:</p> <p>60–65% = 1. Hypothek 60–80% = 2. Hypothek über 80% = 3. Hypothek (Die 3. Hypothek wird von einer Bank kaum gewährt.)</p>	<p>Bonitätsprüfung des Bürgen not- wendig</p>
<b>Rechtliche Erfordernisse oder Besonderheiten bei der Versteigerung</b>	<p>Die Faustpfänder müssen im Besitz der Bank sein. (Für die Verpfändung von Debitoren Guthaben wird der Begriff <b>Zessionskredit</b> oder in bestimmten Fällen <b>Factoring</b> verwendet.)</p>	<p>Eintragung ins Grundbuch. Bei einer Versteigerung der Liegenschaft wird zuerst der Gläubiger der 1. Hypothek und erst danach derjenige der 2. Hypothek befriedigt.</p>	

▲ Abb. 153 Gedeckte Kredite



▲ Abb. 154 Wertschöpfung Private Banking (Gehrig 1996, S. 25)



Anlageform	Umschreibung
<b>Aktien</b>	Durch den Erwerb einer Aktie wird der Anleger Miteigentümer (Aktionär) einer Unternehmung und ist damit an deren Gewinn in Form einer Dividende beteiligt.
<b>Obligationen</b>	Eine Obligationenanleihe oder Anleiheobligation wird als eine in Wertpapierform gekleidete Schuldverpflichtung, die eine Geldleistung zum Inhalt hat, verstanden. Es handelt sich dabei um Teilschuldverschreibungen einer grösseren, in der Regel langfristigen Anleihe.
<b>Anteilscheine an einem Anlagefonds</b>	Durch den Kauf von Fondsanteilscheinen wird der Anleger Miteigentümer an einem Anlagefonds, der für die Anleger Wertschriften je nach deren Wünschen und Risikoprofilen erwirbt. Dabei gibt es Anlagefonds mit folgenden Ausrichtungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ gemischt (Mix aus Obligationen, Aktien und Immobilien)</li> <li>■ reine Aktien-, Obligationen- oder Immobilien-Anlagefonds</li> <li>■ Anlagefonds ausgerichtet auf Währungen, Branchen, Wirtschaftsräume, Regionen oder Länder.</li> </ul>
<b>Optionen</b>	Optionen stellen für den Inhaber ein Recht – aber nicht die Pflicht – dar, eine bestimmte Sache (Aktien, Währungen, Indizes, Anleihen, Rohstoffe, Nahrungsmittel, Energie usw.) zu einem vereinbarten Preis zu kaufen oder zu verkaufen.
<b>Derivate</b>	Derivate ist ein Sammelbegriff für Finanzinstrumente, deren Preis von Vermögenswerten wie Aktien, Obligationen, Edelmetallen und weiteren Rohstoffen oder von Referenzsätzen wie Zinsen, Währungen und (Börsen-)Indizes abhängt. Diese Anlageformen, die einem Derivat zugrunde liegen, werden Basiswert genannt. So ist beispielsweise bei einer Aktienoption die Aktie Basiswert, von dem sich der Wert der Option ableitet. Anlageformen, die Basiswert und Derivat miteinander kombinieren, nennt man strukturierte Produkte.
<b>Futures</b>	Futures sind standardisierte, an Börsen gehandelte Terminkontrakte auf ein bestimmtes Gut. Terminkontrakte auf Waren (z.B. Erdöl oder Edelmetalle) werden als Commodity Futures, solche auf Aktien, Anleihen, Indizes und Währungen als Financial Futures bezeichnet.
<b>Strukturierte Produkte</b>	Als strukturierte Produkte werden Finanzinstrumente bezeichnet, bei denen verschiedene Anlageformen wie Aktien und Obligationen mit Derivaten kombiniert und zu einem neuen Produkt verknüpft werden.

▲ Abb. 155 An Effektenbörsen gehandelte Finanzinstrumente

Bankgeschäft	Besonderheiten
<b>Zahlungsvermittlung</b>	<p><b>Vereinfachungen</b> bei der Zahlungsvermittlung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ SIC (Swiss Interbank Clearing) = Online Computersystem zur Erledigung der (beleglosen) Zahlungsabwicklung.</li> <li>■ LSV (Lastschriftverfahren) = Zahlung, durch den Gläubiger ausgelöst.</li> <li>■ Bargeldloses Bezahlen an elektronischen Terminals mit der Maestro-Karte der Banken oder mit Postcard.</li> <li>■ Orange statt rote Einzahlungsscheine und damit einfachere (günstigere) Verarbeitung durch die Post.</li> <li>■ Bargeldbezug über Posto- oder Bancomaten.</li> <li>■ Maestro-Karte mit «CASH-Chip» (= elektronisches Portemonnaie; also Bank- oder Postkarte für Kleingeld).</li> <li>■ IBAN = International Bank Account Number = international standardisierte Darstellung einer Bankkontonummer.</li> </ul>
<b>Devisengeschäft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ertrag aus dem Devisenhandel: Differenz zwischen Verkaufs- (= Briefkurs) und Ankaufskurs (= Geldkurs).</li> <li>■ Je nach Wechselkursentwicklung können für die Bank auch Kursverluste entstehen.</li> <li>■ Instrument zur Ausschaltung des Währungsrisikos: <b>Devisenswap</b> (= Koppelung eines Kassa- mit einem Termingeschäft; also Kauf und Verkauf von Devisen mit zwei unterschiedlichen Fälligkeitstagen).</li> </ul> <p>In der Schweiz existiert keine Devisenbörse. Der Handel mit Fremdwährungen erfolgt telefonisch oder elektronisch unter den Geschäftsbanken und mit der Kundschaft.</p>
<b>Emissionsgeschäft</b>	<p>Formen der <b>Platzierung</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Festübernahme: Die Banken übernehmen den ganzen Betrag der Obligationen- oder Aktienemission zu einem bestimmten Ausgabepreis.</li> <li>■ Kommissionsweise Platzierung: Die Banken sind in diesem Fall nur Zeichnungs- und Zahlstellen zwischen Emittent und Anleger.</li> <li>■ Private und öffentliche Platzierung.</li> <li>■ Tritt eine Bank als Anbieter von aktiengebundenen Produkten, derivativen oder strukturierten Produkten auf den weltweit bedeutsamen Primär- und Sekundärmärkten auf, so wird diese Bankentätigkeit als Investment Banking bezeichnet.</li> </ul>
<b>Effektenbörsengeschäft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Courtage = Vermittlungskommission zugunsten der Bank für den An- und Verkauf von Effekten.</li> <li>■ Die Schweizer Börse (SIX Swiss Exchange) funktioniert seit August 1996 als elektronische Börse, mit besonderen <b>Matching-Regeln</b> (= Kursbildungsmechanismus).</li> <li>■ Zunehmende Bedeutung des Handels mit derivativen Finanzinstrumenten (Optionen und Futures).</li> </ul>
<b>Verwahrungsgeschäft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Geschlossenes Depot</b>: Schrankfächer oder «Safe». Der Bankkunde verwaltet seine Wertsachen selbst.</li> <li>■ <b>Offenes Depot</b>: Bank verwaltet das Depot, d. h. die Bank besorgt das Inkasso von Zinsen und Dividenden sowie am Ende der Laufzeit den Umtausch.</li> </ul>
<b>Anlageberatung und Vermögensverwaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>P/E (Price/Earnings-Ratio)</b>: Verhältnis des Aktienkurses zum Reingewinn.</li> <li>■ <b>Performance</b>: Anlageerfolg (Zinsen, Dividenden plus realisierte und nicht realisierte Kursgewinne/-verluste) in Prozenten des durchschnittlich investierten Kapitals.</li> <li>■ <b>Portfolio-Management</b>: Vermögensverwalter (= Portfolio Manager) wählt jene Anlagestrategie aus, die bezüglich Rendite und Risiko dem Kunden am besten entspricht.</li> </ul>
<b>Treuhandgeschäft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mindestanlagebetrag: 100 000 CHF oder 50 000 USD bzw. EUR.</li> <li>■ Der Kunde erhält den ganzen Ertrag (Zins), muss aber der Bank eine Kommission bezahlen; die Höhe der Entschädigung liegt zwischen <math>\frac{1}{8}</math> bis <math>\frac{1}{2}</math> % des Anlagekapitals.</li> <li>■ Ein bedeutender Teil der Treuhandgelder stammt aus dem Ausland und wird von den Banken mehrheitlich auch wieder im Ausland angelegt. Die Schweizer Banken (insbesondere die Grossbanken und die ausländisch beherrschten Banken) erfüllen eine «Drehscheibenfunktion».</li> </ul>

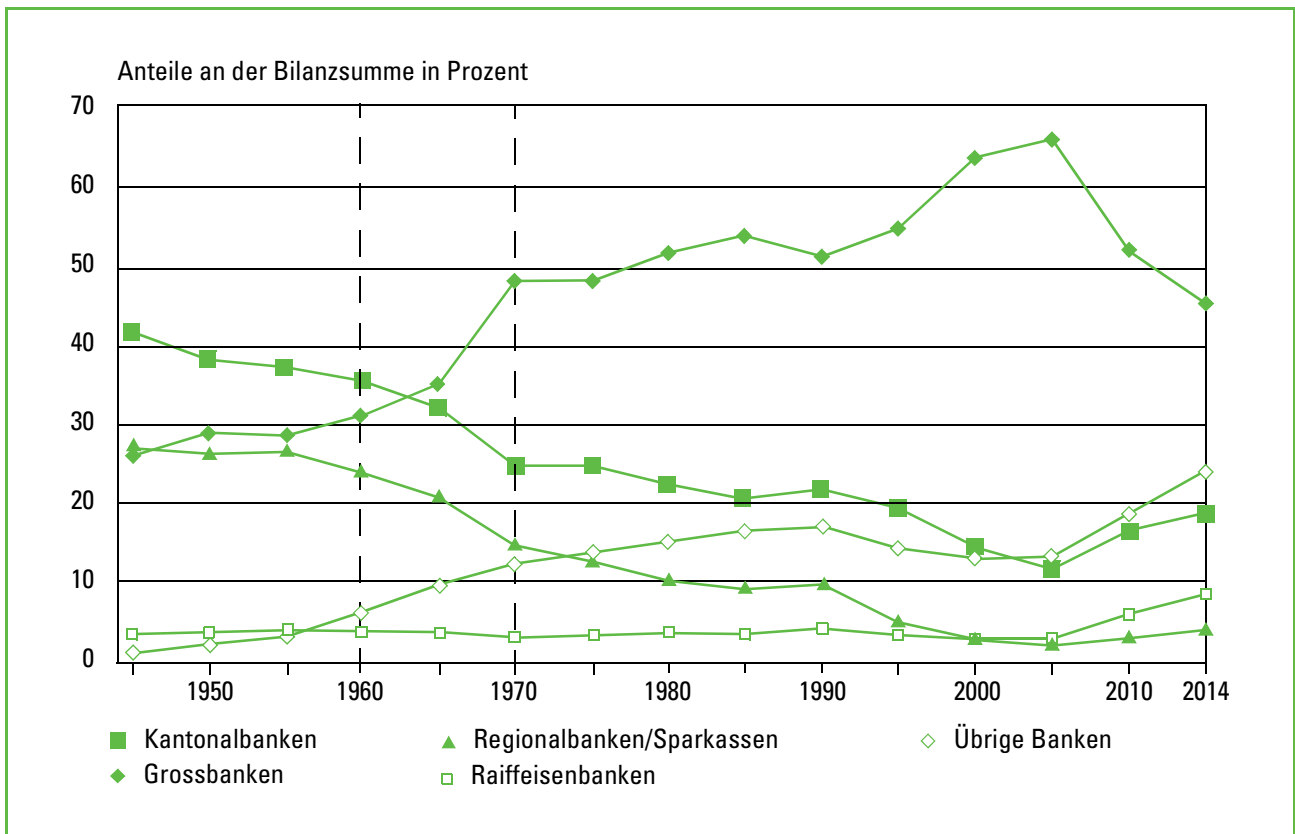
▲ Abb. 156 Indifferente Bankgeschäfte und ihre Besonderheiten

Bankgeschäft	Besonderheiten
<b>Handel mit Gold (und anderen Edelmetallen)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Primärmarkt:</b> Verkauf des neugewonnenen Goldes aus den Produzentenländern (die wichtigsten Primärmärkte befinden sich in London und Zürich).</li> <li>■ <b>Sekundärmarkt:</b> Verteilung des auf den Primärmärkten erworbenen Goldes. Anstelle des physischen Handels besteht auch ein nichtphysischer Handel mit Metallkonti und Goldoptionen.</li> </ul>
<b>Rechts- und Steuerfragen</b>	Auskünfte und Hilfestellung bei der Lösung von Testaments-, Erbschafts- und Steuerproblemen.
<b>Vorsorgespargen</b>	Den Kern des Vorsorgespargens bildet Sparen 3 oder eine <b>Lebensversicherung mit einer Einmal-einlage</b> . Diese ist entweder konventionell oder fondsgebunden bzw. aktienindexbezogen gestaltet. Im letzteren Fall wird die Höhe der Auszahlung, die nach einer bestimmten Anzahl Jahre erfolgt, an die Entwicklung eines bestimmten Anlagefonds oder Aktienindex gebunden, wobei eine minimale Todesfall- sowie Erlebensfallsumme von der Bank garantiert wird.

▲ Abb. 156 Indifferente Bankgeschäfte und ihre Besonderheiten (Forts.)

Merkmale Bank- gruppe	Vorherrschende Rechtsform oder wichtigste Vertreter	Umfang und Schwerpunkte der Geschäftstätigkeit	Besonderheiten
<b>1 Kantonal- banken (Kb)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ selbständige öffentlich-rechtliche Anstalten (15) (= eigene Rechtspersönlichkeit mit Budgethoheit)</li> <li>■ Aktiengesellschaften (9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geschäftstätigkeiten i. d. R. auf Kantonsgebiet begrenzt</li> <li>■ beschränkte Auslandaktivitäten</li> <li>■ Universalbanken mit Schwerpunkt im Hypothekar- und Spargeschäft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Dotationskapital:</b> Eigenkapital der Kb im Besitz des Kantons</li> <li>■ <b>Staatsgarantie:</b> Kanton haftet im Normalfall für Verbindlichkeiten seiner Kb</li> <li>■ <b>Bankrat:</b> oberste Verwaltungsbehörde einer Kb, meistens nach politischen Kriterien zusammengesetzt</li> </ul>
<b>2 Grossbanken (Gb)</b>	<p>Aktiengesellschaften</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ UBS AG</li> <li>■ Credit Suisse Group (CS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Universalbanken, besonders auf Firmenkunden ausgerichtet</li> <li>■ gesamtschweizerisch tätig</li> <li>■ Präsenz an den internationalen Finanzmärkten mit einem weltweiten Netz von Niederlassungen und Tochtergesellschaften</li> </ul>	Die <b>indifferenten Geschäfte</b> gewinnen laufend an Bedeutung, vor allem Vermögensverwaltung, Börsen-, Emissions- und Termingeschäft, Devisenhandel sowie Investment Banking.
<b>3 Regional- banken und Sparkassen (RB)</b>	Aktiengesellschaften und Genossenschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ örtlich begrenztes Tätigkeitsgebiet</li> <li>■ Hypotheken- und Spargeschäft als wichtigste Geschäftstätigkeit</li> </ul>	Neben der Rechtsform der Aktiengesellschaft können RB auch als Gemeindeinstitute mit beschränkter oder unbeschränkter Haftung der Gemeinde tätig sein.
<b>4 Raiffeisen- banken (Rb)</b>	Genossenschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ lokal begrenztes Tätigkeitsgebiet</li> <li>■ nur Ausleihe von gedeckten Krediten möglich, gleichzeitig sollten Schuldner oder Objekte (Liegenschaften) sich am gleichen Ort wie die Rb befinden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kreditnehmer müssen Genossenschafter der örtlichen Rb sein.</li> <li>■ Als nicht gewinnorientierte Genossenschaften bieten die Rb Sparern sowie Schuldner oft günstigere Konditionen als die übrigen örtlichen Banken an.</li> </ul>

▲ Abb. 157 Merkmale der Kantonal-, Gross-, Regional- und Raiffeisenbanken (SNB-Bankgruppen 1 bis 4)



▲ Abb. 158 Marktstellung der verschiedenen Bankengruppen von 1945 bis heute (Quelle: SNB-Statistik «Die Banken der Schweiz»)

Zeitraum Markt- position	1945–1960	1960–1970	1970–2008
<b>Kantonalbanken (Kb)</b>	<p>Bis 1960 sind die Kb die bedeutendsten Kundenbanken, vor allem im Spar- und Hypothekengeschäft.</p> <p><b>Gründe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ gut ausgebautes Filialnetz</li> <li>■ Staatsgarantie (besonders wichtig nach den Krisen- und Kriegsjahren)</li> </ul>	<p>Die Kb verlieren massiv Marktanteile an die Grossbanken.</p> <p><b>Gründe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Seit den siebziger Jahren besteht direkte Konkurrenzierung durch die Gb.</li> <li>■ Staatsgarantie verliert in Zeiten der Hochkonjunktur an Attraktivität.</li> <li>■ Verhalten der Kb ist eher beamtenhaft und wenig kundenfreundlich.</li> </ul>	<p>Rückgang des Marktanteils bei der Mehrzahl der Kb abgebremst; doch die Kantone SO + AR haben seit 1995 keine Kb mehr.</p> <p><b>Gründe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Kb präsentieren sich seit Mitte der achtziger Jahre als kundenfreundliche, dynamische Universalbanken.</li> <li>■ vermehrte Zusammenarbeit unter den Kb verbessert Wettbewerbsfähigkeit zusätzlich.</li> </ul>
<b>Grossbanken (Gb)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1945: Der Bilanzsummenanteil der Gb ist etwa gleich gross wie derjenige der Regionalbanken.</li> <li>■ 1945–1960: Die Gb gewinnen kontinuierlich Marktanteile, liegen aber noch deutlich hinter den Kb zurück.</li> </ul> <p><b>Gründe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Gb konzentrieren sich primär auf das Firmenkundengeschäft.</li> <li>■ Die Niederlassungen der Gb befinden sich nur in mittleren und grösseren Städten.</li> </ul>	<p>Starke Expansion: Der Marktanteil der Gb vergrössert sich von über 30 auf 45% der Bilanzsumme.</p> <p><b>Gründe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Gb steigen ins Spar- (Retailkunden-) und Hypothekengeschäft ein.</li> <li>■ Ausbau des Filialnetzes (auch in Regionalzentren werden Niederlassungen errichtet)</li> <li>■ starke Zunahme des Auslandsgeschäfts</li> </ul>	<p>Weitere Expansion der Gb; sie erreichen 1985 50% der Bilanzsumme; danach weiterhin steigende Entwicklung.</p> <p><b>Gründe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die weitere Expansion geschieht vor allem dank der weiteren starken Zunahme des Auslandsgeschäfts.</li> </ul>

▲ Abb. 159 Entwicklung von Kantonal- und Grossbanken von 1945 bis zum Ausbruch der Finanzkrise 2008

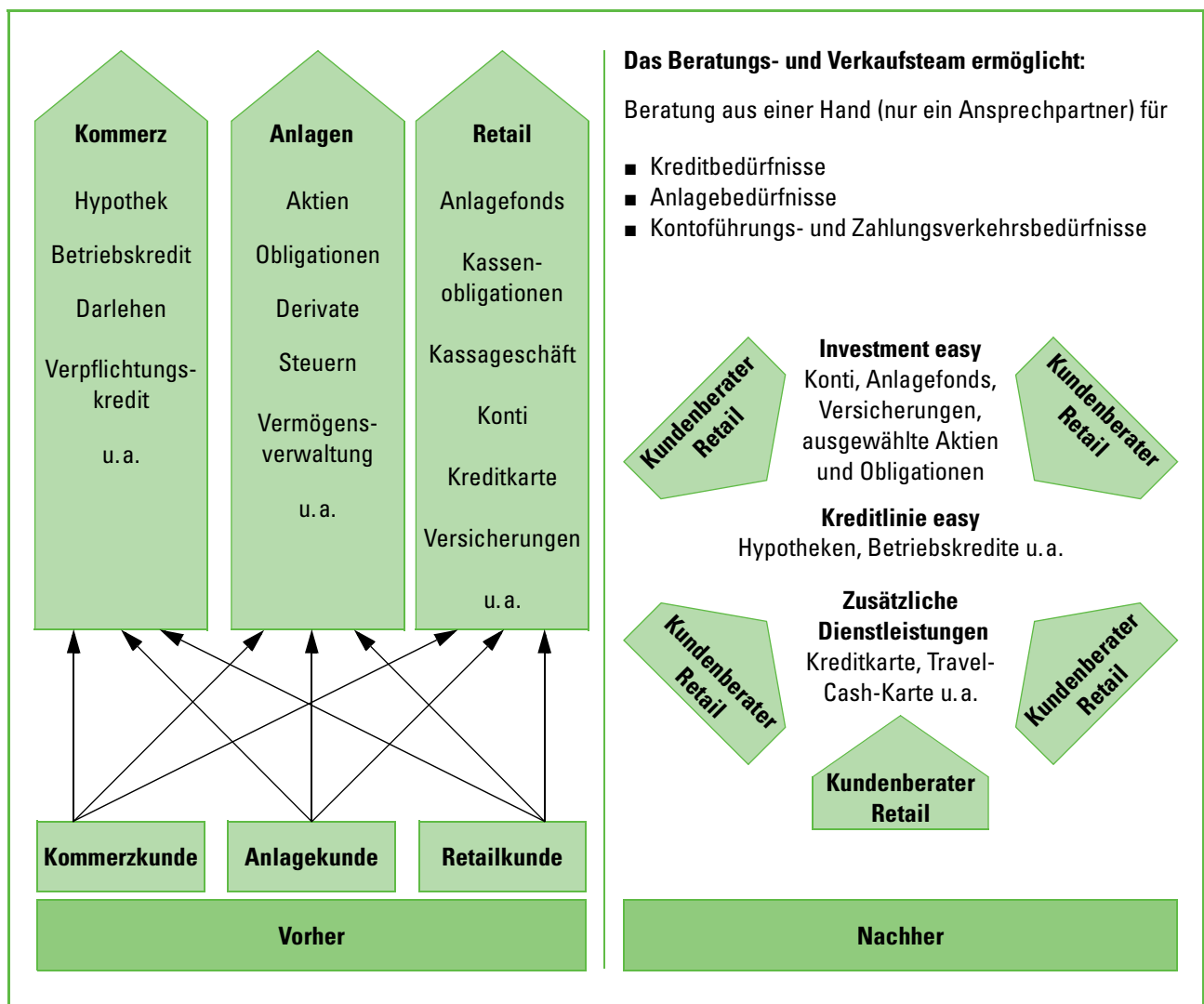
Bankengruppe	Kommentar zur Entwicklung von 1945 bis 2008
<b>Regionalbanken und Sparkassen (RB und Sk)</b>	<p>Die RB und Sk verlieren seit 1945 dauernd Marktanteile. Die Gründe dafür sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Viele Regionalbanken erreichen die sogenannte «kritische Grösse» nicht mehr. Es besteht kein optimaler Risikoausgleich beim Kreditgeschäft. Dazu kommt eine unrationelle Beleg- und Informationsverarbeitung, da sich eine einzelne Regionalbank keine optimale elektronische Verarbeitung leisten kann.</li> <li>■ Bis Anfang der 1990er Jahre bestand nur eine ungenügende Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Regionalbanken. Der Konkurrenzkampf zwischen den RB und Sk verhinderte oft grosszügige, gemeinschaftliche Lösungen, speziell im Informatikbereich. Erst 1994 gaben sich die RB + Sk mit der Gründung der RBA-Holding eine schlagkräftige zentrale Organisation.</li> </ul>
<b>Raiffeisenbanken (Rb)</b>	<p>Stabile Entwicklung seit 1945: Bilanzsummenanteil stets zwischen 2 und 4%. Die Gründe für diese stabile Entwicklung sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Als ausgesprochene Lokalbanken sind die Rb stark am Ort verankert; sie sind mit den örtlichen Verhältnissen vertraut und geniessen deshalb das Vertrauen der Sparer und Investoren im Dorf.</li> <li>■ Als Genossenschaften arbeiten die Rb nicht gewinnorientiert; deshalb sind sie oft in der Lage, günstige Konditionen sowohl den Sparern als auch den Kreditnehmern zu bieten.</li> <li>■ Effiziente gesamtschweizerische Zusammenarbeit, da wegen der Selbstbeschränkung der Rb auf den lokalen Rayon (das Dorf) keine gegenseitige Konkurrenzierung stattfinden kann. Die Raiffeisenzentrale in St. Gallen kann deshalb den einzelnen Rb kostengünstig die notwendige logistische und fachspezifische Unterstützung bieten.</li> <li>■ Seit Ende der 1990er Jahre Verstärkung der Präsenz in grossen Städten.</li> </ul>
<b>Übrige Banken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Börsen-, Effekten- und Vermögensverwaltungsbanken</li> <li>■ ausländische Banken</li> </ul>	<p>Obwohl sich diese beiden Bankengruppen auf die ertragreichen indifferenten Geschäfte konzentrieren, wuchs der Bilanzsummenanteil der übrigen Banken von 3 (1945) auf 15% im Jahre 1990. Dies ist ein deutliches Zeichen für die zunehmende Bedeutung des «Private Banking» – vor allem der Anlageberatung und Vermögensverwaltung für ausländische private Anleger.</p>

▲ Abb. 160 Entwicklung der übrigen Banken in der Schweiz von 1945 bis zum Ausbruch der Finanzkrise 2008



▲ Abb. 161 Differenzierte Filialtypen (Kilgus 1994, S. 273)





▲ Abb. 162 Die neuen Anforderungen an einen Retail-Kundenberater einer Grossbank

Firmenkategorien	Dienstleistungen, differenziert nach Ort (Geschäftsstelle) und Standard der Dienstleistung
<b>1. Kapital- und geldmarktfähige Firmen</b>	Zentrale Betreuung durch die «Multinational Division Schweiz» am Credit-Suisse-Hauptsitz.
<b>2. Firmen mit speziellen Bedürfnissen</b>	Die Betreuung erfolgt durch sogenannte «Centers of Competence», die aus mehreren Bankproduktspezialisten und je einem Koordinator für jede Firma bestehen. Ziel ist die intensive Nutzung komplexer Bankprodukte.
<b>3. Firmen mit Bedarf an umfassender Beratung</b>	Credit Suisse-Geschäftsstellen, die über «Allround-Bankers» verfügen. Ziel ist die Nutzung sämtlicher Bank-Standardprodukte.
<b>4. Firmen mit einfachen Produktebedürfnissen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Firmen mit Anlagen (von über 25 000 CHF)</li> <li>■ Firmen ohne Anlagen</li> </ul>	<p>Persönlicher Berater an allen Standorten</p> <p>Regionales Betreuerteam</p>

▲ Abb. 163 Kundenorientiertes Firmenkundengeschäft einer Grossbank

**Das «Vorwaschen»: Die Platzierung des Geldes im Bankensystem**

Kriminell erworbenes Geld ist fast immer Bargeld. In einem ersten Schritt versucht der Geldwäscher, es in Buchgeld umzuwandeln. An den internationalen Finanzplätzen, wo die Sicherheitsvorkehrungen heute streng sind, gelingt das nicht, weil «Koffer-geschäfte» jedem Bankmitarbeiter verdächtig sind. Deshalb werden für die erste Platzierung im Bankensystem oftmals Orte benutzt, wo die Kontrollen weniger streng sind. Wenn das schmutzige Geld schon in diesem Vorwaschgang mit sauberem Geld gemischt einbezahlt wird, ist das Aufdecken sehr schwierig. Deshalb wird von diesem Trick sehr oft Gebrauch gemacht. Für die Mischung besonders geeignet sind Betriebe mit hohem Bargeldumsatz wie Restaurants (Pizza-Connection lässt grüssen!), Spielcasinos, Schmuckgeschäfte usw.

**Das «Hauptwaschen»: Das Verwirrspiel auf den Konten**

Später gelangt das vorgewaschene Geld via elektronischem Zahlungsverkehr zu den internationalen Finanzplätzen, die wegen ihrer Sicherheit und Professionalität für alle Geldanleger attraktiv sind. Eine beliebte Methode für das Verwischen der Spuren ist der Aufbau eines komplexen Netzwerkes von Konten, welche auf verschiedene Namen lauten. Als Inhaber figurieren oft unverdächtige Geschäftsleute, die als Stroh-männer benutzt werden.

**Das «Trocknen»: Die Integration in den normalen Wirtschaftskreislauf**

Als sauber gilt das schmutzige Geld erst, wenn seine verbrecherische Herkunft völlig verschleiert ist und wenn der Kriminelle das Geld in seinem Land wieder beziehen und reinvestieren kann, ohne dass dabei etwas auffällt.

▲ Abb. 164 Geldwäscherei: Die Waschvorgänge (SBVg 1995, S. 10ff.)

### 1. Risiko vermeiden

Auf die Erreichung eines bestimmten Zieles wird zugunsten der Sicherheit verzichtet.

- Für *Unternehmungen* heisst dies: Auf die Herstellung eines bestimmten Produktes wird verzichtet, wenn die Herstellung oder auch die Lagerung der Roh- oder Fertigfabrikate grosse Gefahren beinhalten, speziell in jenem Fall, in dem mit diesem Produkt nur ein unbedeutender Anteil am Umsatz erzielt wird, und dieses somit nicht zum Kerngeschäft der Unternehmung gezählt werden kann.
- Für *Privatpersonen*: Auf die Ausübung risikoreicher Sportarten wird verzichtet (z. B. Bungee-Jumping).

### 2. Risiko vermindern

Auf die Erreichung eines bestimmten Zieles wird nicht verzichtet, jedoch werden Massnahmen ergriffen, um Störungen zu verhindern oder in deren Wirkung herabzusetzen.

- Als *Schadensverhütung* gilt jede Art von Sicherheitsdispositiven, unterstützt durch Überwachungsanlagen und Zutrittskontrollen.
- Die *Schadensherabsetzung* lässt sich einerseits erreichen durch *technische Schutzmassnahmen* wie Feuermelder, Seitenaufprallschutz, Airbag, und andererseits durch *führungs- und ausbildungsmässige Massnahmen* wie Verbreiten von Informationen über das Verhalten sowie das konkrete Üben des Verhaltens bei Brandausbruch oder das Absolvieren eines Antischleuderkurses.

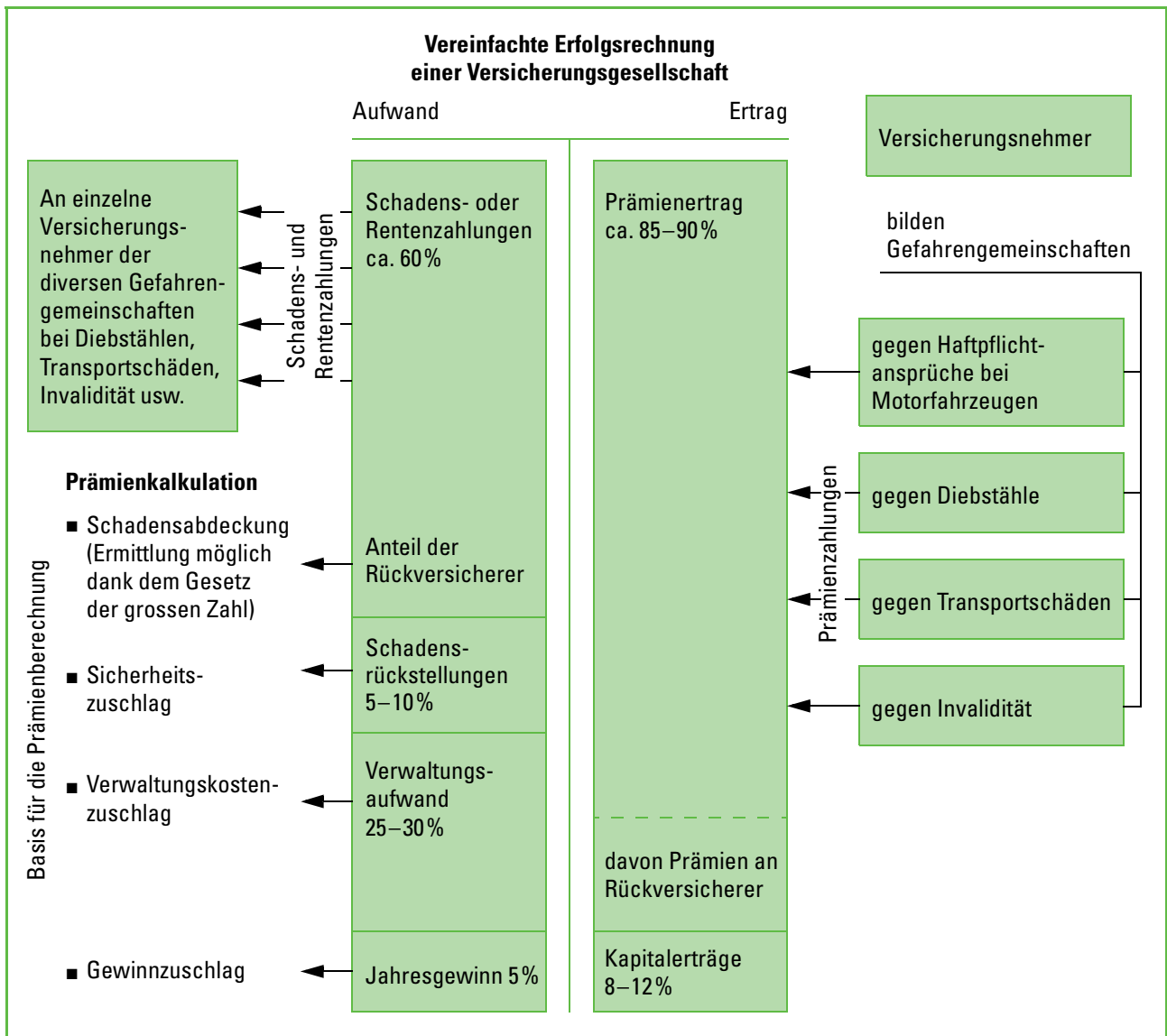
### 3. Risiko selber tragen

- *Passiv* durch eigene Risikobereitschaft, indem ein Schaden ganz oder teilweise (= im Rahmen des Selbstbehaltes) bewusst in Kauf genommen wird, weil ein möglicher Schaden zu den Bagatellrisiken gezählt wird, oder
- *aktiv*, weil bewusst Mittel (Reserven) bereitgestellt werden, mit denen eine Störung aus eigener Kraft überwunden werden kann, was bei Bagatell- bis mittleren Risiken durchaus möglich ist.

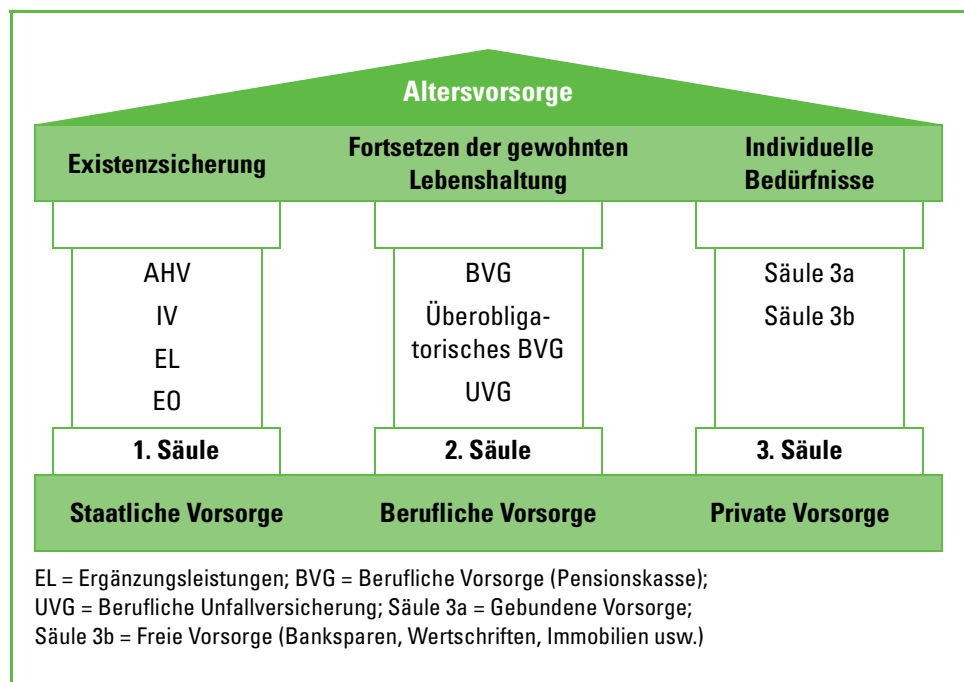
### 4. Risiko überwälzen

- Die klassische Form der Überwälzung geschieht mit dem Abschluss eines Versicherungsvertrages; damit werden die Kosten der Risiken für den einzelnen überschaubar und kalkulierbar. Darunter fallen alle jene Risiken, auf die man nicht verzichten will oder kann. Im speziellen sind dies Grossrisiken, welche die wirtschaftliche Existenz zerstören oder zumindest stark gefährden könnten.
- Eine weitere Form der Risikoüberwälzung ist das *Abfassen von entsprechenden Vertragsklauseln*. Beispielsweise kann ein Kaufvertrag enthalten, dass Nutzen und Gefahr bereits bei Vertragsabschluss auf den Käufer übergehen. So überträgt der Lieferant das Transportrisiko dem Käufer. Das gleiche geschieht, wenn ein Turnverein alle Teilnehmenden an einem Turnier verpflichtet, für allfällige Verletzungen und Schäden persönlich eine Privathaftpflicht- und Unfallversicherung abzuschliessen.

▲ Abb. 165 Instrumente der Risikobewältigung



▲ Abb. 166 Prinzipien und Mechanismen der Versicherung



▲ Abb. 167 Altersvorsorge in der Schweiz

Versicherungsart	Versicherungsnehmer	obligatorisch?	staatlich?	Prämien	Leistungen	Versicherungstechnische Eigenheiten
<b>1. Altersvorsorge</b>						
<b>AHV</b> Alters- und Hinterlassenenversicherung als 1. Säule	18- bis 65-Jährige (Frauen: 64 Jahre)	ja	ja	8,4% des Lohns, Arbeitnehmer und Arbeitgeber je zur Hälfte	Einzelrente: 1175 bis 2350 pro Monat, Ehepaarrente: 150% der Einzelrente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzierung: Umlageverfahren</li> <li>Einkommenssplitting für Ehepaare</li> <li>Erziehungs- und Betreuungsgutschriften</li> <li>Mischindex</li> </ul>
<b>Pensionskasse</b> Berufliche Vorsorge gemäss BVG als 2. Säule	18- bis 65-Jährige, 18- bis 24-Jährige nur risikoversichert	ja, für Arbeitnehmer	nein	10–15% des Lohns, Arbeitnehmer und Arbeitgeber je zur Hälfte	zirka 60% des letzten Lohnes (inkl. AHV-Rente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzierung: Kapitaldeckungsverfahren</li> <li>volle Freizügigkeit bei Stellenwechsel</li> <li>Möglichkeit der Verpfändung oder des Vorbezuges für Wohneigentum zum Eigenbedarf</li> </ul>
<b>Lebensversicherung</b> Private Vorsorge als 3. Säule	durch Abschluss eines Lebensversicherungsvertrages	nein	nein	entsprechend der Versicherungssumme, mit steuerlicher Begünstigung	Kapitalsumme oder Rente	<ul style="list-style-type: none"> <li>üblich: gemischte Lebensversicherung</li> <li>Variante: Erlebensfallversicherung</li> <li>Risikoabsicherung, verbunden mit einer Kapitalanlage</li> </ul>
<b>2. Schutz gegen Erwerbsunfähigkeit</b>						
<b>IV</b> Invalidenversicherung	wie bei der AHV	ja	ja	1,4% des Lohns, Arbeitnehmer und Arbeitgeber je zur Hälfte	wie bei der AHV	Neben der Auszahlung von Invaliditätsrenten erbringt die IV auch Leistungen zur Förderung der Wiedereingliederung von Invaliden.

▲ Abb. 168 Die wichtigsten Merkmale der verschiedenen Personenversicherungen (Stand: 1.1.2016)

Versicherungsart	Versicherungsnehmer	obligatorisch?	staatlich?	Prämien	Leistungen	Versicherungstechnische Eigenheiten
<b>2. Schutz gegen Erwerbsunfähigkeit (Forts.)</b>						
<b>UV</b> Unfallversicherung	Arbeitnehmer und Selbständig-erwerbende	ja, für Arbeitnehmer	teilweise (SUVA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Betriebsunfallprämie: vom Arbeitgeber: 0,04 bis 10,3 Lohnprozente; abhängig vom Branchenrisiko</li> <li>■ Nichtbetriebsunfallprämie wird vom Arbeitnehmer (ca. 1 Lohnprozent) bezahlt</li> </ul>	versicherter Lohn bis 148 200 CHF	Bei der SUVA versichert sind alle Unternehmungen des 2. Wirtschaftssektors (Industrie und Gewerbe) plus Verkehrs- und Transport- sowie Bundesbetriebe.
<b>KVG</b> Krankenversicherung	Grundversicherung	ja	nein	altersunabhängige Kopfprämien statt Lohnprozente	ambulante Behandlung, Medikamente, Spital: Allgemeine Abteilung	volle Freizügigkeit bei Kassenwechsel Franchise: mindestens 300 CHF pro Jahr Prämiensparmöglichkeiten mit:
	Zusatzversicherung	nein	nein	risikogerechte Kopfprämien	Spital: Privat und Halbprivat, Taggeld, Zahnarztbehandlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ höheren Jahresfranchisen,</li> <li>■ HMO (Health Maintenance Organization)</li> <li>■ «Hausarzt-Modell»</li> </ul>
<b>EO</b> Erwerbsersatzordnung	wie bei der AHV	ja	ja	0,45% des Lohns, Arbeitnehmer und Arbeitgeber je zur Hälfte	Erwerbsausfall bei Militär-, Zivilschutzdienst und Mutterschaft	Prämien der AHV/IV/EO zusammen: 10,25% des Lohns (je zur Hälfte vom Arbeitnehmer und Arbeitgeber zu erbringen); für Selbständig-erwerbende gilt der reduzierte Beitragssatz von max. 9,65%.
<b>Lebensversicherung</b> Todesfall-/Erwerbsausfall-Risikoversicherung	durch Abschluss eines Lebensversicherungsvertrags	nein	nein	entsprechend der Versicherungssumme als Einmal-einlage oder regelmässig mit Prämien	Kapitalsumme oder Rente	Auszahlung der Versicherungssumme, falls der Versicherte während der Versicherungsdauer stirbt oder erwerbsunfähig wird.
<b>ALV</b> Arbeitslosenversicherung	wie bei der AHV	ja, für Arbeitnehmer	ja	2,2% des Lohns bis 148 200 CHF, ab 148 200 CHF: 1%, Arbeitnehmer und Arbeitgeber je zur Hälfte	Taggeld: 70–80 % des letzten Lohns, während max. 400 Tagen <sup>1</sup> ; der Entschädigungsansatz ist abhängig von der Höhe des Taggeldes, allfälliger Invalidität und den Unterstützungspflichten des Arbeitslosen.	Zumutbarkeit einer neuen Arbeitsstelle (z. B. zumutbar, falls der Arbeitsweg pro Tag < 4 Stunden). <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Karenzfrist von 5 Tagen<sup>1</sup>.</li> <li>■ Um während 400 Tagen ALV-Taggeld zu erhalten, muss sich der Arbeitslose an gewissen Beschäftigungs- und Ausbildungsprogrammen beteiligen.</li> </ul> (Für über 55-Jährige: 520 Tage ALV-Taggeld)
1 Für Personen unter 25 Jahren, ohne Unterhaltspflichten: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Karenzfrist: bei einem Jahreseinkommen &gt; CHF 60 000: 10–20 Tage</li> <li>■ Maximales ALV-Taggeld: 200 Tage</li> </ul>						

▲ Abb. 168 Die wichtigsten Merkmale der verschiedenen Personenversicherungen (Stand: 1.1.2016) (Forts.)

Merkmale		Sachversicherung	Vermögensversicherung	Leistungen	Versicherungstechnische Besonderheiten
Versicherungsart					
Gebäude	Gebäudeversicherung	X		Schutz gegen Feuer- und Elementarschäden	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ staatlich (kantonal) und obligatorisch</li> <li>■ Bestimmter Anteil der Prämien wird für die Brandverhütung verwendet.</li> </ul>
	Gebäudesachversicherung	X		Schutz der Hauseinrichtungen und Fenster gegen Feuer, Wasser und Glasbruch	Entschädigung zum Neu- oder Zeitwert, inkl. Versicherung des entfallenen Mietertrags
	Gebäudehaftpflichtversicherung		X	Schutz vor Ansprüchen Dritter gegenüber dem Grund- oder Werk-eigentümer	
Haushalte	Hausratversicherung	X		Schutz des Mobiliars gegen Feuer, Wasser, Glasbruch und Diebstahl	Gefahr der Unterversicherung
	Privat-Haftpflichtversicherung		X	Schutz vor Ansprüchen Dritter gegenüber dem Versicherungsnehmer und seiner Familie	
Motorfahrzeuge	Motorfahrzeug-Haftpflichtversicherung		X	Deckung von Sach- und Personenschäden Dritter, falls Verkehrsunfall durch eigenes Verschulden verursacht wurde	obligatorisch, aber privat; Prämienhöhe richtet sich nach Bonus-Malus-System
	Motorfahrzeug-Kaskoversicherung	X		Deckung von Sachschäden an eigenen Fahrzeugen, falls Verkehrsunfall durch eigenes Verschulden verursacht wurde	Prämienreduktion bei geringer Fahrleistung und/oder verminderten Risiken
Unternehmungen	Betriebssachversicherung	X		Schutz der Betriebseinrichtungen gegen Feuer, Wasser, Glasbruch und Diebstahl	Prämienreduktionen bei aktiver Risikopolitik, speziell bei Massnahmen der Risikovermeidung
	Betriebsunterbrechungs-Versicherung	X		Übernahme anfallender Personal- und anderer Fixkosten bei Betriebsunterbrüchen, verursacht durch Elementarereignisse	Ausweitung auf den entgangenen Gewinn möglich
	Transportversicherung	X		Schutz gegen Verlust, Beschädigung oder Diebstahl von Waren auf dem Transport	oft vereinbart mit einer Generalpolice
	Hagelversicherung	X		Schutz von Ertragsausfällen bei Hagelschäden	Prämienhöhe wird beeinflusst durch örtliches Hagelrisiko und die Hagelempfindlichkeit der Kulturen
	Betriebs- und Produktehaftpflichtversicherung		X	Schutz vor Ansprüchen Dritter gegenüber der Unternehmung	
Versicherungsgesellschaften	Rückversicherung		X	Weitergabe der eingegangenen Risiken an eine oder mehrere Versicherungsgesellschaften	

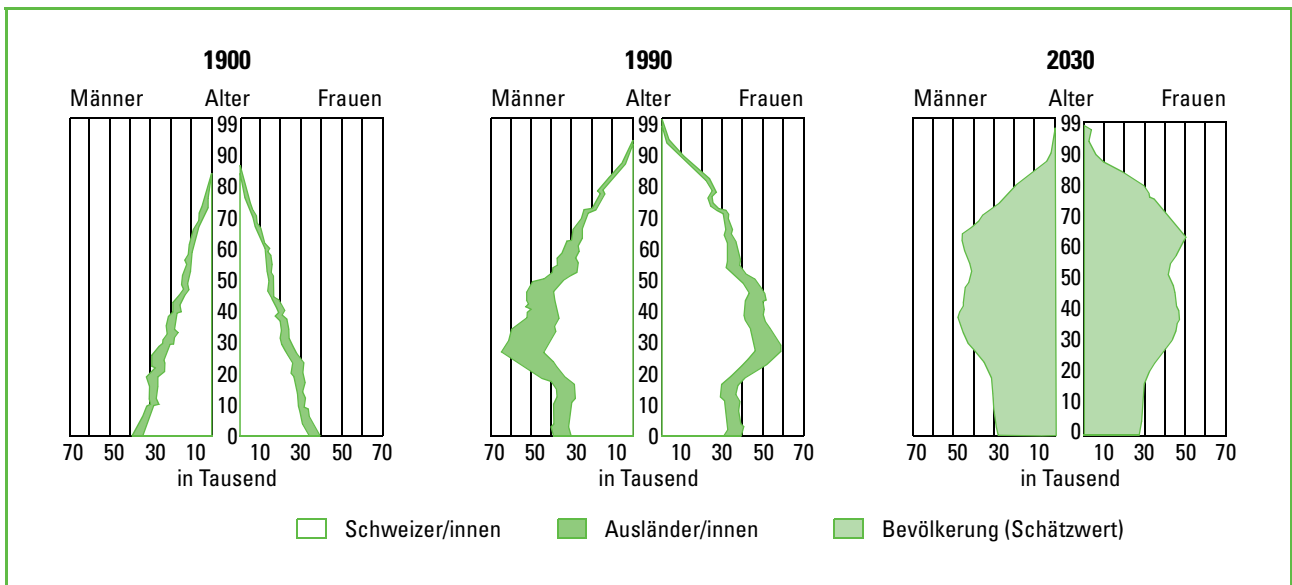
▲ Abb. 169 Die wichtigsten Merkmale der verschiedenen Sach- und Vermögensversicherungen

<b>Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV): Finanzen der AHV</b>				
Laufende Preise, in Millionen CHF				
	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2009</b>	<b>2014</b>
<b>Einnahmen</b>	<b>28 792</b>	<b>33 712</b>	<b>39 704</b>	<b>42 572</b>
■ Beiträge Versicherte und Arbeitgeber	20 482	23 271	27 305	29 942
■ Beiträge öffentliche Hand	7 417	8 596	9 559	10 597
□ davon Bund	4 535	5 125	6 996	7 989
□ davon MWST und Spielbanken	1 872	2 330	2 563	2 608
■ Kapitalertrag	881	1 836	2 830	2 027
■ Übrige Einnahmen	12	9	9	6
<b>Ausgaben</b>	<b>27 722</b>	<b>31 327</b>	<b>35 787</b>	<b>40 866</b>
■ Renten	27 627	31 178	35 638	40 668
■ Verwaltungs- und Durchführungskosten	94	149	148	198
<b>Einnahmenüberschuss/-fehlbetrag</b>	<b>1 070</b>	<b>2 385</b>	<b>3 917</b>	<b>1 707</b>
■ Kapital	22 720	29 393	42 268	44 788
■ Kapitalkonto in % der Ausgaben	82,0%	93,8%	118,1%	109,6%
<b>Berufliche Vorsorge (BV): Finanzen</b>				
Laufende Preise, in Millionen CHF				
	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2009</b>	<b>2013<sup>1</sup></b>
<b>Einnahmen</b>	<b>46 051</b>	<b>50 731</b>	<b>60 218</b>	<b>67 682</b>
■ davon Prämien	25 842	32 098	38 997	53 363
■ Kapitalertrag brutto	16 552	14 745	15 905	14 319
<b>Ausgaben</b>	<b>31 605</b>	<b>35 611</b>	<b>42 907</b>	<b>50 518</b>
□ Renten	16 326	20 765	24 106	26 549
□ Kapitaleistungen	3 910	4 592	6 348	6 679
■ Austrittszahlungen, bereinigt	4 938	5 170	8 061	13 054
■ Passivzinsen	302	445	326	231
■ Vermögensverwaltungskosten	1 016	1 740	1 822	4 005
■ Verwaltungsaufwand	1 065	720	856	
Ergebnis der laufenden Rechnung	14 446	15 120	17 311	17 164
<b>Änderung des Kapitalbestandes</b>	<b>16 200</b>	<b>58 000</b>	<b>59 500</b>	<b>45 200</b>
■ Total Kapitalwertänderungen	4 863	42 305	44 796	–
■ Andere Veränderungen des Kapitals	–3 109	575	–2 602	–
Kapital	475 000	545 500	596 500	712 500

▲ Abb. 170 Auszug aus der Rechnung über die AHV und über die Berufliche Vorsorge (Pensionskassen) (Quelle: Statistisches Jahrbuch der Schweiz und Sozialversicherungen 2014)

1 Letztes verfügbares Berichtsjahr





▲ Abb. 171 Die Wohnbevölkerung der Schweiz nach Alter, Geschlecht und Heimat um 1900, 1990 und 2030 (Quelle: Bundesamt für Statistik)

