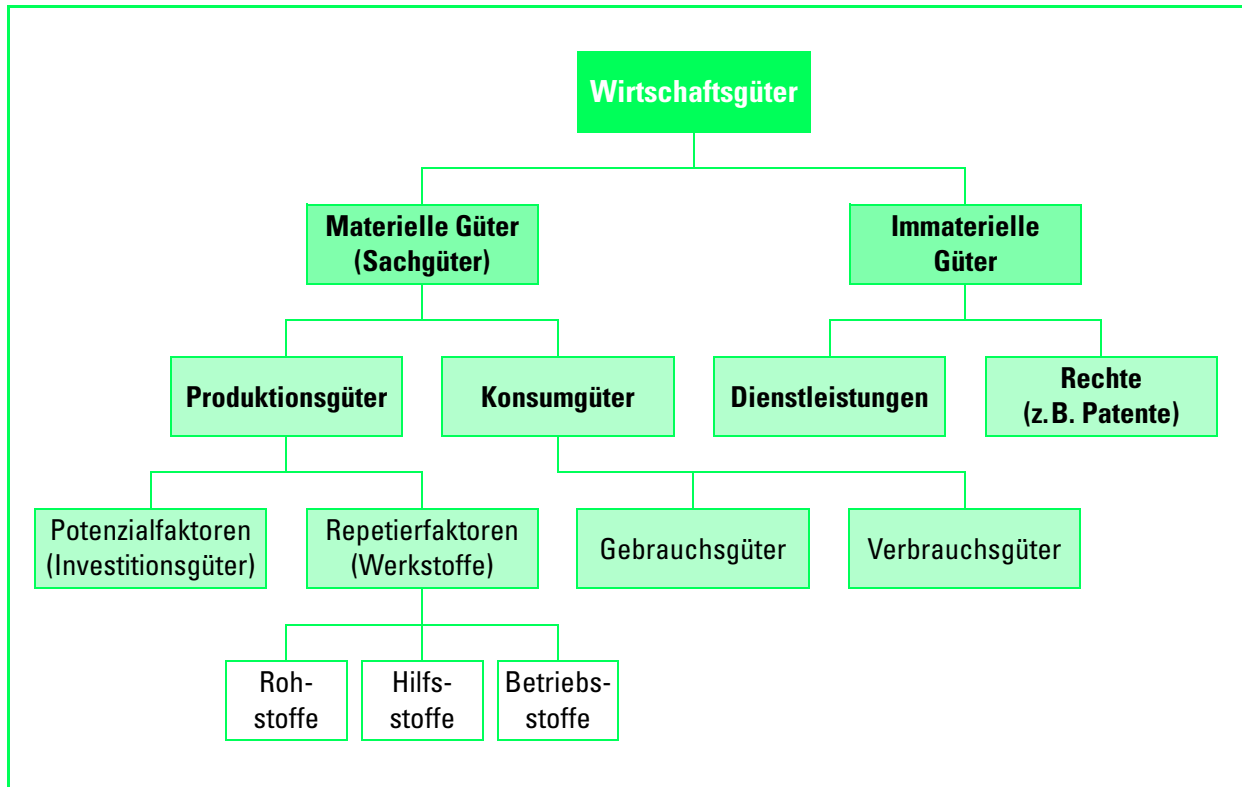


Teil 1: Unternehmen und Umwelt



▲ Abb. 1 Einteilung der Wirtschaftsgüter

Träger \ Art der Bedarfsdeckung	Eigenbedarfsdeckung (Konsumtionswirtschaften)	Fremdbedarfsdeckung (Produktionswirtschaften)
öffentliche Hand	öffentliche Haushalte	öffentliche Unternehmen und Verwaltungen
private Hand	private Haushalte	gemischtwirtschaftliche Unternehmen
		private Unternehmen

▲ Abb. 2 Einteilung der Wirtschaftseinheiten

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.

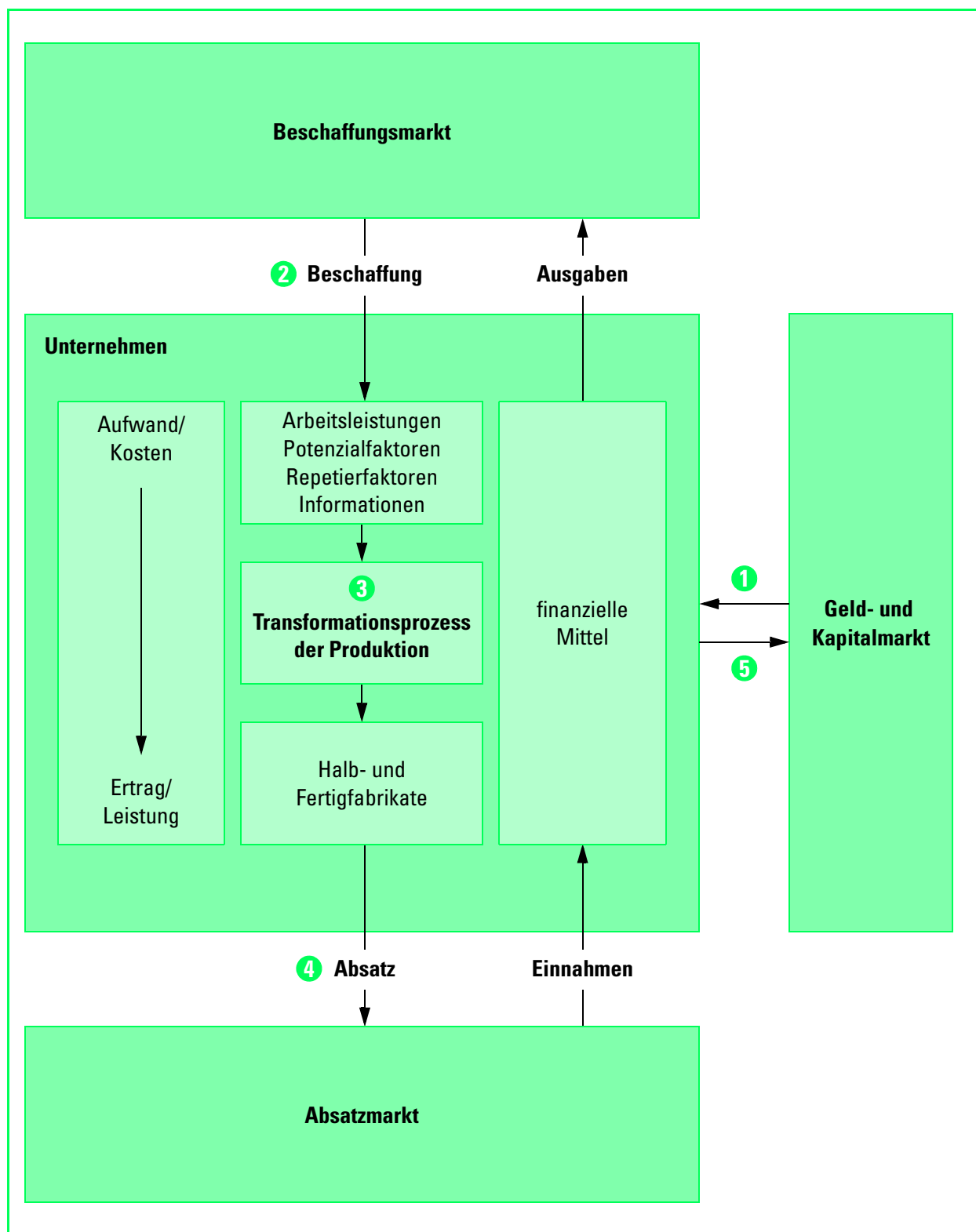
Kleine Abweichungen haben unproportional grosse Auswirkungen, Folgen sind nicht-linear, unvorhersehbar und unkalkulierbar.

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.

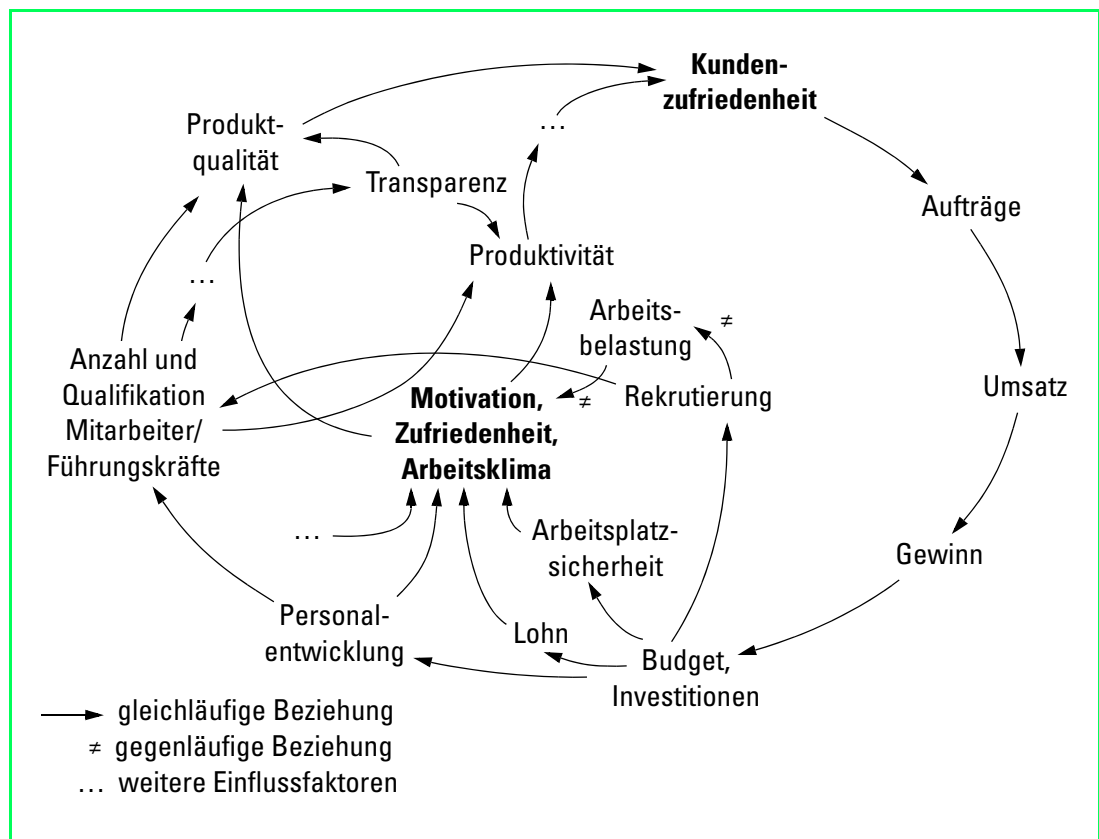
▲ Abb. 3 Ein neues Denkmodell (Backhausen/Thommen 2006, S. 50ff.)



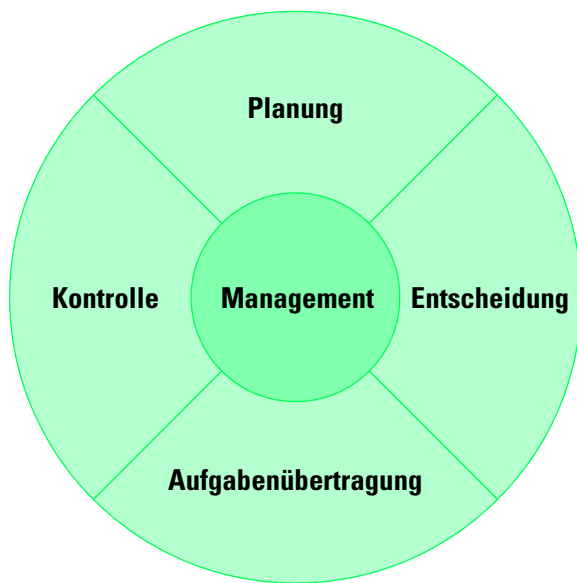
▲ Abb. 4 Schematische Darstellung des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses



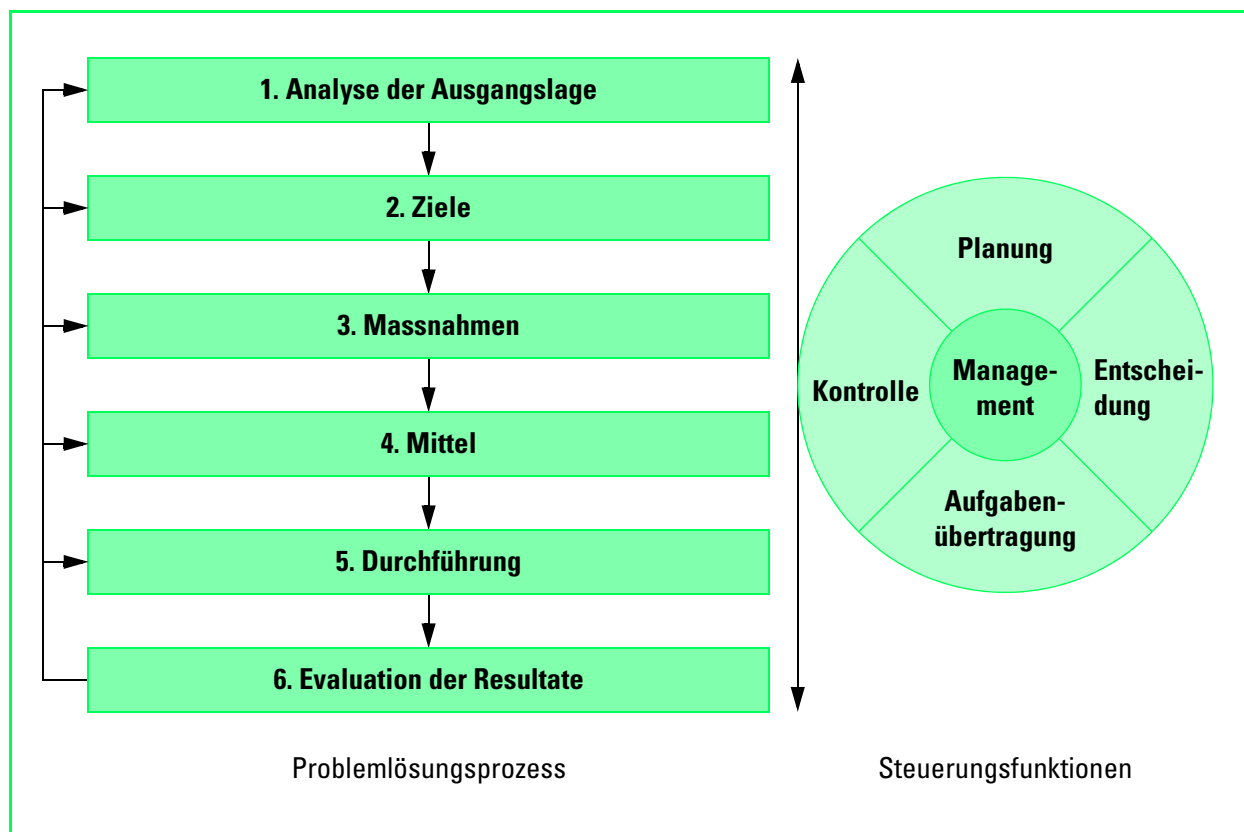
▲ Abb. 5 Problemlösungsprozess



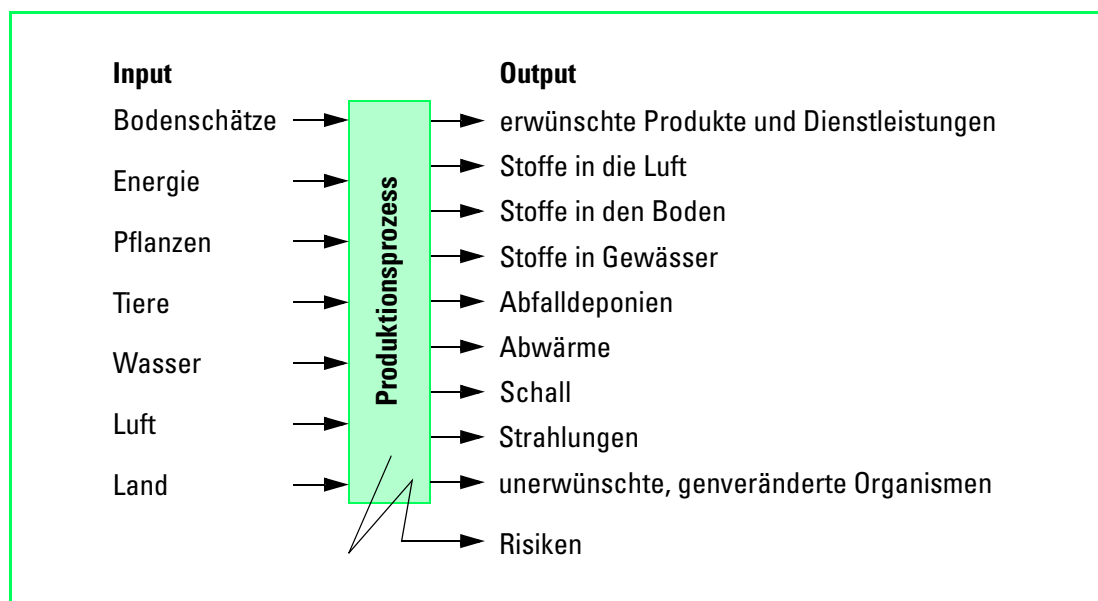
▲ Abb. 6 Beispiel vernetztes Denken (Honegger/Vettiger 2003, S. 46)



▲ Abb. 7 Managementrad



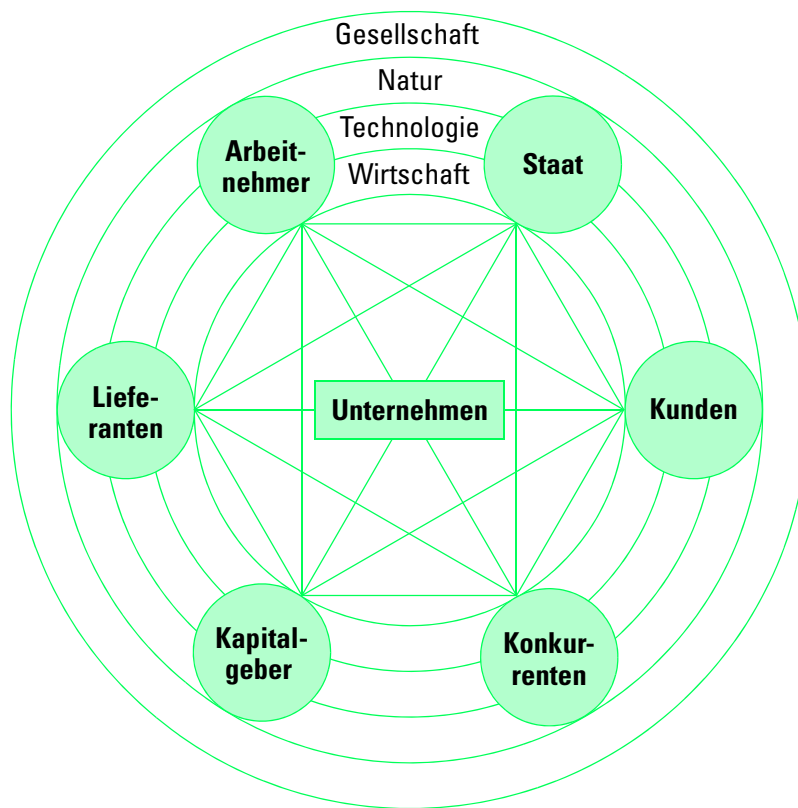
▲ Abb. 8 Steuerung des Problemlösungsprozesses



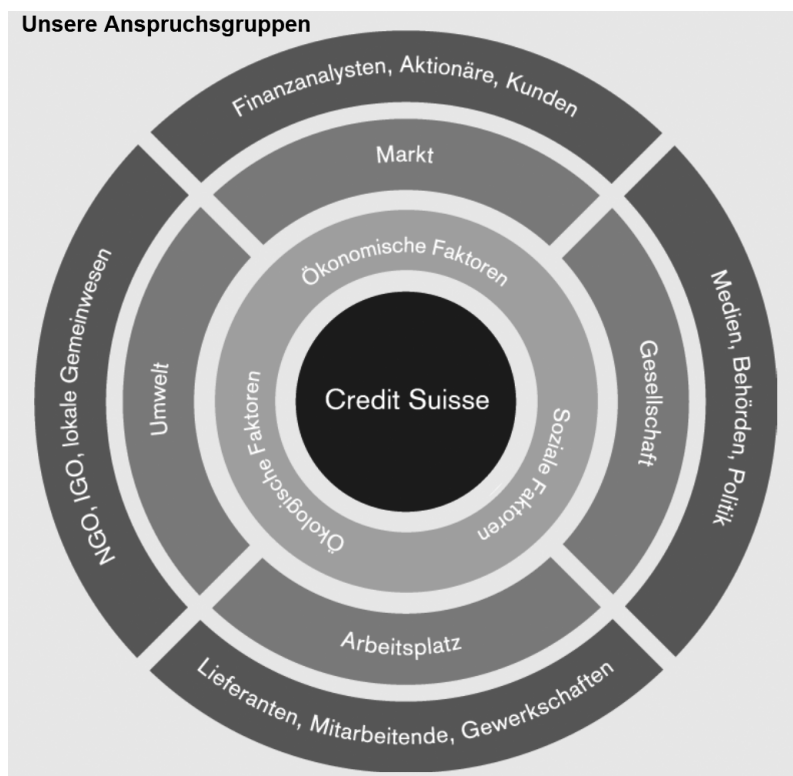
▲ Abb. 9 Input-Output-Betrachtung aus ökologischer Perspektive (Fischer 1996, S. 33)

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

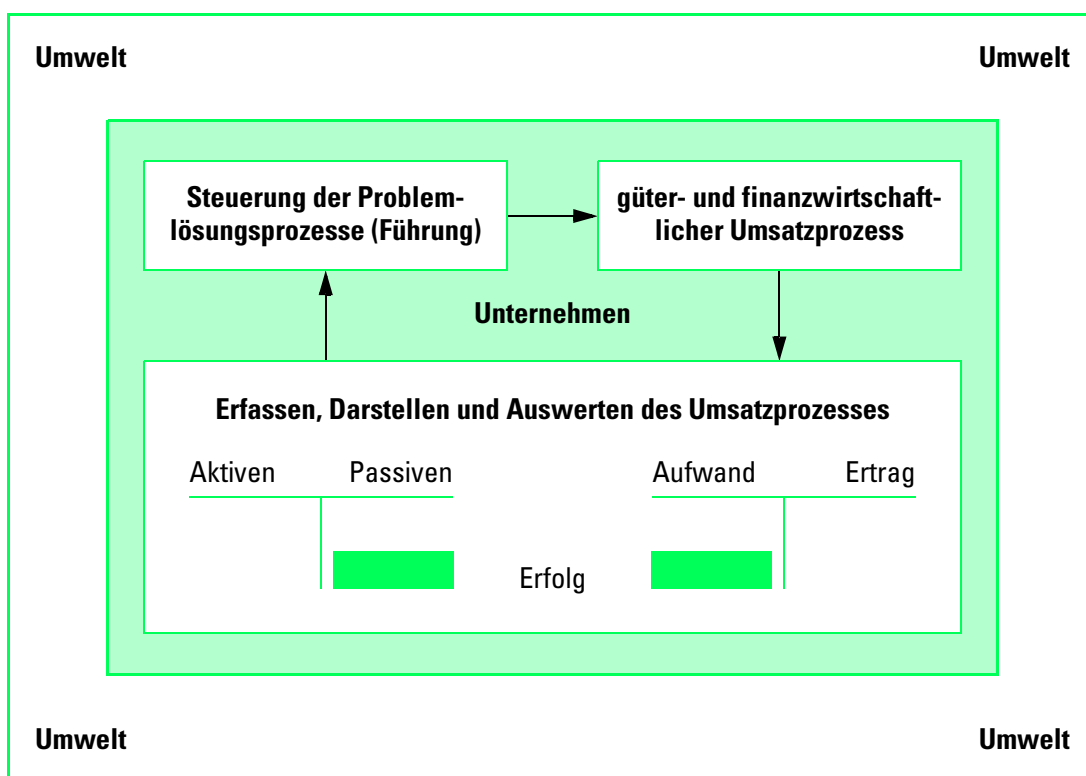
▲ Abb. 10 Anspruchsgruppen des Unternehmens und ihre Interessen (nach Ulrich/Fluri 1995, S. 79)



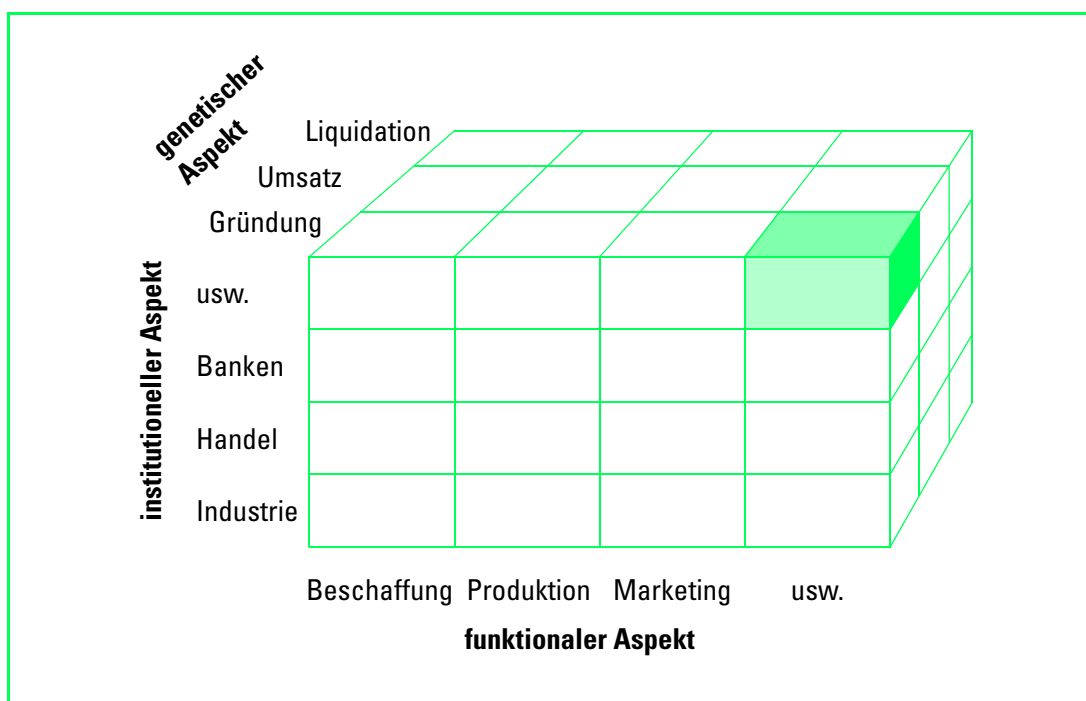
▲ Abb. 11 Umwelt des Unternehmens



▲ Abb. 12 Umwelt der Credit Suisse (Credit Suisse Group 2014, S. 9)



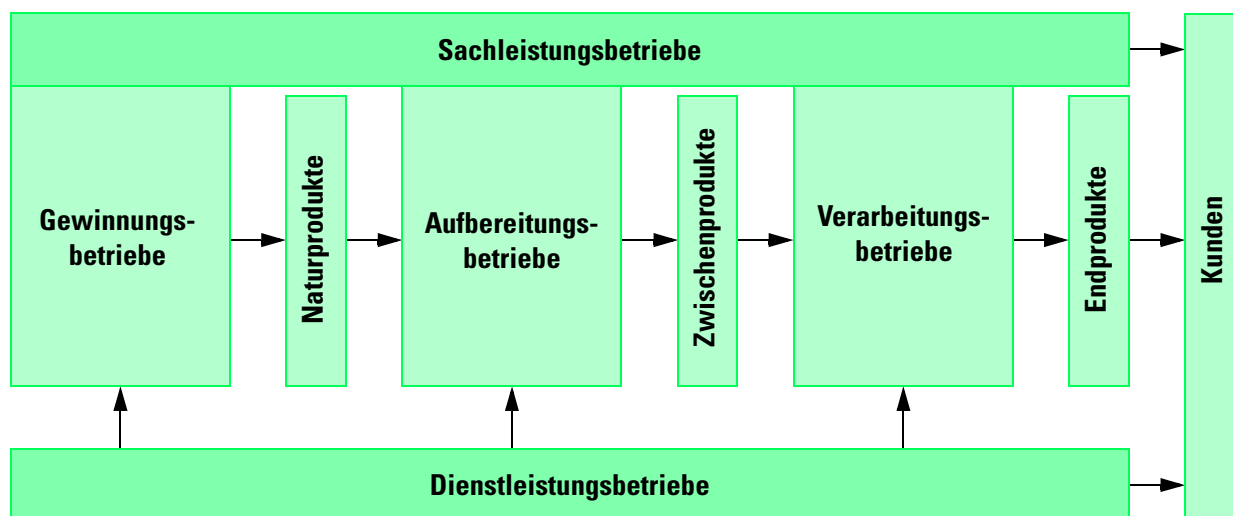
▲ Abb. 13 Unternehmen und Umwelt



▲ Abb. 14 Gliederungskriterien der Betriebswirtschaftslehre

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"> ■ Öffentliche Verwaltungen ■ Öffentliche Betriebe: <ul style="list-style-type: none"> □ Verkehr, Post, Energie □ Spital, Heim, Anstalt □ Schule, Universität □ Museum, Theater, Bibliothek
Private NPO	Wirtschaftliche NPO		Förderung der <i>wirtschaftlichen Interessen</i> der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wirtschaftsverband ■ Arbeitnehmerorganisation ■ Berufsverband ■ Konsumentenorganisation ■ Genossenschaft
	Soziokulturelle NPO		Gemeinsame Aktivitäten im Rahmen <i>kultureller, gesellschaftlicher Interessen</i> , Bedürfnisse der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sportvereine ■ Freizeitvereine ■ Kirche, Sekte ■ Spiritistische Zirkel
	Politische NPO		Gemeinsame Aktivitäten zur Bearbeitung und Durchsetzung <i>politischer (ideeller) Interessen</i> und Wertvorstellungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Politische Partei ■ Natur-, Heimat-, Umweltschutzorganisationen ■ Politisch orientierte Vereine ■ Organisierte Bürgerinitiative
	Karitative NPO		Erbringung <i>karitativer Unterstützungsleistungen</i> an bedürftige Bevölkerungskreise (Wohltätigkeit, Gemeinnützigkeit)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hilfsorganisationen für Betagte, Behinderte, Geschädigte, Süchtige, Arme, Benachteiligte ■ Entwicklungshilfe-Organisationen ■ Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken

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



▲ Abb. 16 Schematische Branchengliederung

Wirtschaftsabschnitte NOGA		2010	2011	2012	2013	2014
Total		4 593	4 705	4 776	4 837	4 918
A	Sektor I	158	167	168	171	175
B–F	Sektor II	1 060	1 083	1 079	1 079	1 090
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	Sektor III	3 376	3 456	3 529	3 587	3 654
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. 17 Erwerbstätige nach Wirtschaftsabteilungen (Jahresdurchschnitt, in 1000)
 (Bundesamt für Statistik, Erwerbstätigenstatistik [ETS] 2011 www.bfs.admin.ch)

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. 18 Die grössten Unternehmen der Schweiz 2013
(HandelsZeitung: Swiss Top 500, 26. Juni 2014, Nr. 26, S. 10)

Klasse \ Merkmale	Mitarbeiter	Bilanzsumme (in CHF)	Umsatz (in CHF)
Kleinbetrieb	unter 50	unter 1 Mio.	unter 5 Mio.
Mittelbetrieb	50 – 1000	1 – 25 Mio.	5 – 50 Mio.
Grossbetrieb	über 1000	über 25 Mio.	über 50 Mio.

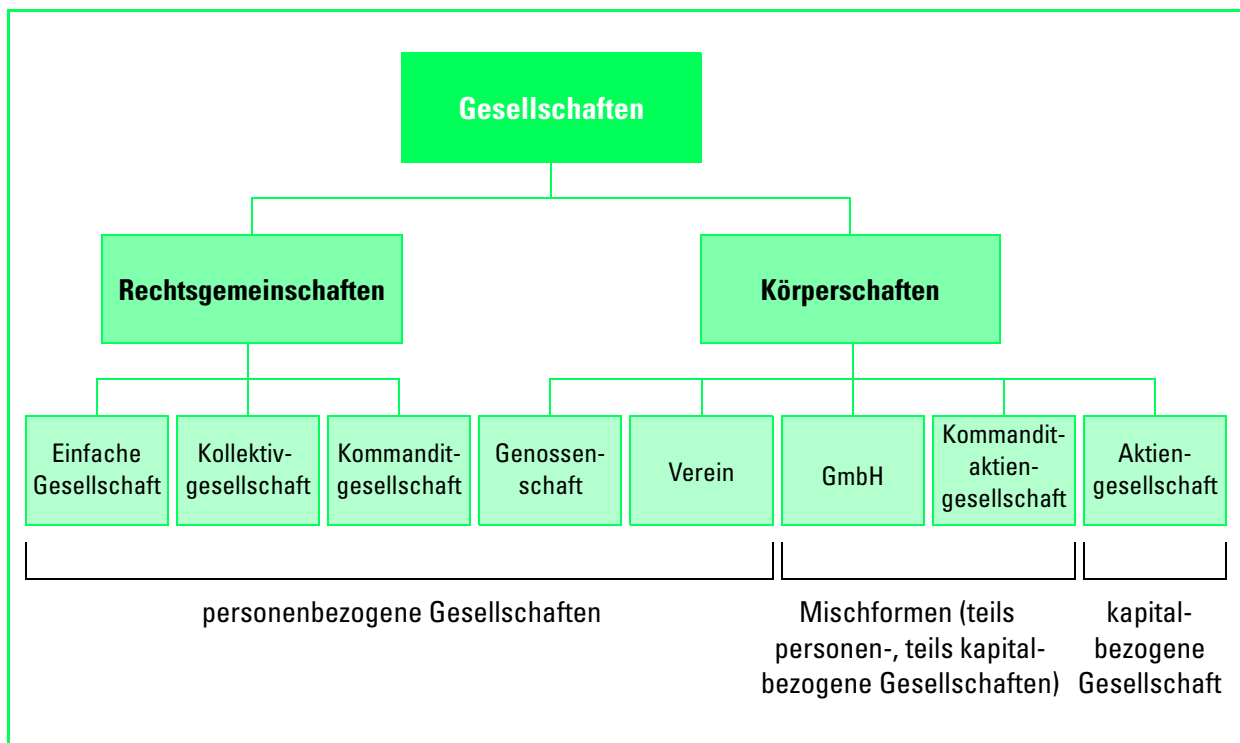
▲ Abb. 19 Einteilung der Unternehmen nach der Grösse

Grundkapital	<ul style="list-style-type: none"> ■ Festes Aktienkapital, aufgeteilt in auf runde Beträge lautende Anteile (Aktien). (Art. 620 Abs. 1 OR) ■ Mindestkapital: CHF 100 000,-, Mindesteinzahlung: 20%, mindestens CHF 50 000,-. (Art. 621 und 632 OR) ■ Nennwert pro Aktie mindestens 1 Rappen. (Art. 622 Abs. 4 OR) ■ Änderungen des Aktienkapitals über Statutenänderung möglich. (Art. 626 Ziff. 3 OR)
Organe, Geschäftsführung und Vertretung	<p>Organe, welche die Führung und Leitung übernehmen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generalversammlung (GV), die von allen Aktionären gebildet wird. Sie setzt die Statuten fest und ändert sie, entscheidet unter anderem über die Gewinnverteilung und wählt Verwaltungsrat und Revisionsstelle. (Art. 698ff. OR) 2. Verwaltungsrat, der aus einem oder mehreren Mitgliedern besteht. (Art. 707 OR) Er hat folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben (Art. 716a Abs. 1 OR): <ul style="list-style-type: none"> ■ die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen; ■ die Festlegung der Organisation; ■ die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist; ■ die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen; ■ die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen; ■ die Erstellung des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse; ■ die Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung. ■ Der Verwaltungsrat vertritt die Gesellschaft nach aussen. Bestimmen die Statuten oder das Organisationsreglement nichts anderes, so steht die Vertretungsbefugnis jedem Mitglied einzeln zu. (Art. 718 Abs. 1 OR) Der Verwaltungsrat kann die Vertretung einem oder mehreren Mitgliedern (Delegierte) oder Dritten (Direktoren) übertragen. (Art. 718 Abs. 2 OR) 3. Revisionsstelle (bei einer ordentlichen oder eingeschränkten Revision), welche die Buchführung und die Jahresrechnung sowie die Existenz eines internen Kontrollsystems zu prüfen hat. (Art. 728a Abs. 1 OR)
Erfolgsbeteiligung (Zinsen und Honorare)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gewinnverteilung nach Statuten. (Art. 660 OR) 2. Der Reingewinn ist im Verhältnis des einbezahlten Nominalwertes der Aktien zu verteilen. (Art. 661 OR) <p>Die Dividende darf erst festgelegt werden, wenn die im Gesetz und in den Statuten vorgesehenen Reserven vom Gewinn abgezogen worden sind. (Art. 674 Abs. 1 OR)</p>
Haftung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Es haftet das Gesellschaftsvermögen. (Art. 620 OR) ■ Die Aktionäre verlieren den für die Aktien bei der Zeichnung oder bei einem späteren Erwerb bezahlten Betrag. ■ Die AG verliert ihr Eigenkapital.

▲ Abb. 20 Aktiengesellschaft (Art. 620–763 OR)

Grundkapital	<ul style="list-style-type: none"> ■ Das Stammkapital muss mindestens 20 000 Franken betragen. (Art. 773 OR) ■ Der Nennwert der Stammanteile muss mindestens 100 Franken betragen. Im Falle einer Sanierung kann er bis auf einen Franken herabgesetzt werden. Die Stammanteile müssen mindestens zum Nennwert ausgegeben werden. (Art. 774 OR) ■ Die Statuten können die Schaffung von Genussscheinen vorsehen; die Vorschriften des Aktienrechts sind entsprechend anwendbar. (Art. 774a OR)
Organe, Geschäftsführung und Vertretung	<p>Drei Organe:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gesellschafterversammlung: Sie ist oberstes Organ und legt die Statuten fest, bestimmt die Geschäftsführer sowie die Mitglieder der Revisionsstelle. Sie genehmigt die Jahresrechnung und entscheidet über die Verwendung des Gewinns sowie die Festsetzung der Dividenden und Tantiemen. (Art. 804 OR) 2. Geschäftsführung: Alle Gesellschafter üben die Geschäftsführung gemeinsam aus. Die Statuten können die Geschäftsführung abweichend regeln. (Art. 809 Abs. 1 OR) Die Geschäftsführer haben folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> ■ die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen; ■ die Festlegung der Organisation im Rahmen von Gesetz und Statuten; ■ die Ausgestaltung des Rechnungswesens und der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist; ■ die Aufsicht über die Personen, denen Teile der Geschäftsführung übertragen sind, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen; ■ die Erstellung des Geschäftsberichtes (Jahresrechnung, Jahresbericht und gegebenenfalls Konzernrechnung); ■ die Vorbereitung der Gesellschafterversammlung sowie die Ausführung ihrer Beschlüsse; ■ die Benachrichtigung des Gerichts im Falle der Überschuldung. (Art. 810 Abs. 2 OR) 3. Revisionsstelle: Für die Revisionsstelle sind die Vorschriften des Aktienrechts entsprechend anwendbar. (Art. 818 Abs. 1 OR)
Erfolgsbeteiligung (Zinsen und Honorare)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dividenden dürfen nur aus dem Bilanzgewinn und aus hierfür gebildeten Reserven ausgerichtet werden. Die Dividende darf erst festgesetzt werden, nachdem die dem Gesetz und den Statuten entsprechenden Zuweisungen an die gesetzlichen und statutarischen Reserven abgezogen worden sind. Die Dividenden sind im Verhältnis des Nennwerts der Stammanteile festzusetzen. (Art. 798 OR) ■ Die Statuten können die Ausrichtung von Tantiemen an Geschäftsführer vorsehen. Die Vorschriften des Aktienrechts über Tantiemen sind entsprechend anwendbar. (Art. 798b OR)
Haftung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft haftet nur das Gesellschaftsvermögen. (Art. 794 OR) ■ Die Statuten können die Gesellschafter zur Leistung von Nachschüssen verpflichten. Sehen die Statuten eine Nachschusspflicht vor, so müssen sie den Betrag der mit einem Stammanteil verbundenen Nachschusspflicht festlegen. Dieser darf das Doppelte des Nennwertes des Stammanteils nicht übersteigen. Die Gesellschafter haften nur für die mit den eigenen Stammanteilen verbundenen Nachschüsse. (Art. 795 OR)

▲ Abb. 21 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Art. 772–827 OR)



▲ Abb. 22 Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht (Meier-Hayoz/Forstmoser 1993, S. 23)

Rechtsform Jahr	Einzel-firmen	Kollektiv-gesellschaft	Komman-ditgesell-schaft	AG (inkl. Komman-dit-AG)	GmbH	Genos-senschaft	Andere ¹
1980	86 912	10 854	3 495	107 643	3 035	13 491	31 182
1985	94 208	12 113	3 374	130 143	2 859	13 756	33 946
1990	111 919	15 423	3 349	160 541	2 756	13 858	34 851
1995	128 114	16 775	3 533	170 703	10 705	14 167	35 895
2000	142 314	16 360	3 118	171 984	46 035	13 590	37 349
2005	148 982	14 524	2 632	173 944	84 291	11 860	37 533
2010	157 319	13 119	2 310	189 515	124 826	10 423	38 946
2011	157 614	12 825	2 205	194 289	133 104	9 980	39 346
2012	156 644	12 413	2 081	198 432	140 895	9 688	39 675
2013	156 964	12 230	1 979	202 183	149 725	9 478	40 001
2014	156 577	11 877	1 873	206 040	159 580	9 247	40 454

1 Institute und Körperschaften des öffentlichen Rechts, Vereine, Stiftungen und Filialen.

▲ Abb. 23 Im Handelsregister eingetragene Firmen
(Quelle: Amt für das Handelsregister www.zefix.ch, BFS: Statistisches Lexikon der Schweiz)

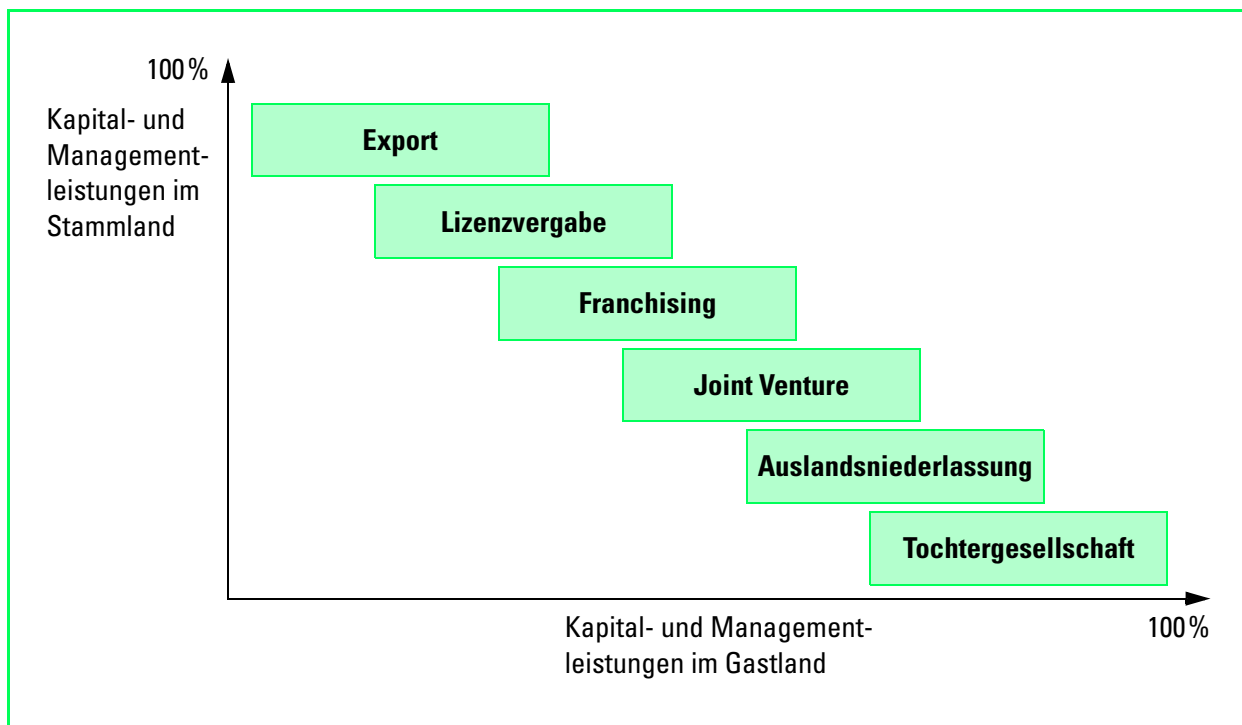
Wichtige Übernahmen von ausländischen Firmen durch Schweizer Unternehmen				Wichtige Übernahmen von Schweizer Unternehmen durch ausländische Firmen			
Jahr	Käufer	Übernommenes Unternehmen	Land Verkäufer	Jahr	Käufer	Übernommenes Unternehmen	Land Käufer
2015	ACE	The Chubb	US	2015	CRH	Aktiven von LafargeHolcim	IE
2015	Dufry	World Duty Free	IT	2015	HNA	Swissport	CN
2015	Swiss Re	Guardian Financial Services	GB	2015	CommScope	Geschäftsbereiche von TE Connectivity	US
2015	Kaba	Dorma	DE	2015	Dalian Wanda	Infront Sports & Media	CN
2015	Novartis	Ofatumumab-Rechte von GlaxoSmithKline	GB	2015	Renova	29,5% an Sulzer	RU
2014	Holcim	Lafarge	FR	2014	Walgreen	Alliance Boots	US
2014	Novartis	Onkologie von GlaxoSmithKline	GB	2014	GlaxoSmithKline	Impfstoff-Sparte von Novartis	GB
2014	Roche	InterMune	US	2014	MMG, Guoxin, Citic	Xstrata Peru	HK, HK, CN
2014	Nestlé	Galderma Pharma	FR	2014	Eli Lilly	Tiermedizin-Sparte von Novartis	US
2013	ABB AG	Power-One	US	2014	Onex Corporation	SIG Combibloc	CA
2013	Swatch Group AG	Harry Winston, Inc.	US	2014	NJJ Capital	Orange	FR
2013	Glencore Xstrata plc Sumitomo Corporation	Clermont Mine (50,1%)	AU	2013	Groupe Bruxelles Lambert SA	SGS SA (15%)	BE
2013	Swiss Re Ltd.	New China Life Insurance Co., Ltd (4,9%)	CN	2013	Grifols SA	Bluttransfusion-Diagnose-Geschäft v. Novartis AG	ES
2013	Dufry Group	Hellenic Duty Free Shops S.A. (49%)	GR	2013	Renova Group	Schmolz + Bickenbach AG (59,54%)	RU
2013	Swiss Re Ltd.	FWD Group Management (12,3%)	HK	2012	Jackson National Life	US Admin Re (Swiss Re)	US
2013	Glencore Xstrata plc	Samref Overseas S.A. (25%)	PM	2011	Johnson & Johnson	Synthes	USA
2013	Aryzta AG	Klemme AG	DE	2011	Takeda Pharmaceutical	Nycomed A/S (ohne US-Geschäft)	J
2013	Rainer M. Frey, Thomas Schmidheiny	Lonrho plc (80,03%)	GB	2010	CVC Capital Partners	Sunrise	LU
2013	Sika AG Government of France	Bereich Bauklebstoffe von Akzo Nobel N.V.	NL	2010	PAI Partners	Swissport International AG	FR
2012	Nestlé	Pfizer	US	2009	BTG Investments LP	Banco UBS Pactual	BR
2012	ABB	Thomas & Betts Corporation	US	2008	BASF SE	Ciba AG	DE
2012	Pargesa Holding	Pernod Ricard	FR	2008	General Dynamics Corp.	Jet Aviation Management AG	US
2011	Also	Actebis	DE	2008	LVMH	Hublot SA	FR
2011	Clariant	Süd-Chemie	DE	2007	Medi-Clinic, Kapstadt	Hirslanden-Gruppe	ZA
2010	Novartis	Alcon	USA	2007	Scor	Converium	FR
2010	Nestlé	US-Tiefkühlpizza-Geschäft Kraft Foods	USA	2007	Generali-Gruppe	Banca del Gottardo	IT
2009	Zurich Financial Services	AIG US Personal Auto Group (AIG)	US	2006	Merck KGaA	Serono-Gruppe	DE
2009	Emmi AG	Roth Käse USA Ltd.	USA	2006	Dubai Aeospace Enterprise	SR Technics	AE
2009	Holcim AG	Cemex Australia Pty Ltd	AUS	2006	AXA Versicherungen	Winterthur Versicherungen	FR
2009	Novartis	EBEWE Pharma	AT	2005	Lufthansa AG	Swiss International Airlines	DE
2009	Xstrata plc	Anglo American PLC	GB	2005	Victory	Unaxis Holding	FL
2008	Swiss Re	Barclays Life Assurance Company	UK	2005	Ferrovial-Gruppe	Swissport International	ES
2007	Nestlé	Gerber	USA	2004	Bayard Capital, Sydney	Landis + Gyr AG	AUS
2007	Swisscom	Fastweb	IT	2004	Saint-Gobain Groupe	Sanitas-Troesch-Gruppe	FR
2007	Swiss Life	AWD	DE	2004	ED&F Man	Volcafe AG (Erb-Gruppe)	GB

▲ Abb. 24 Wichtige Übernahmen 2004–2015 (Handelszeitung: Special Mergers. 19. 1. 2012, Nr. 3, S. 51; 17. 1. 2013, S. 49; 16. 1. 2014, S. 42, 15. 1. 2015, S. 37, 14. 1. 2016, S. 35)

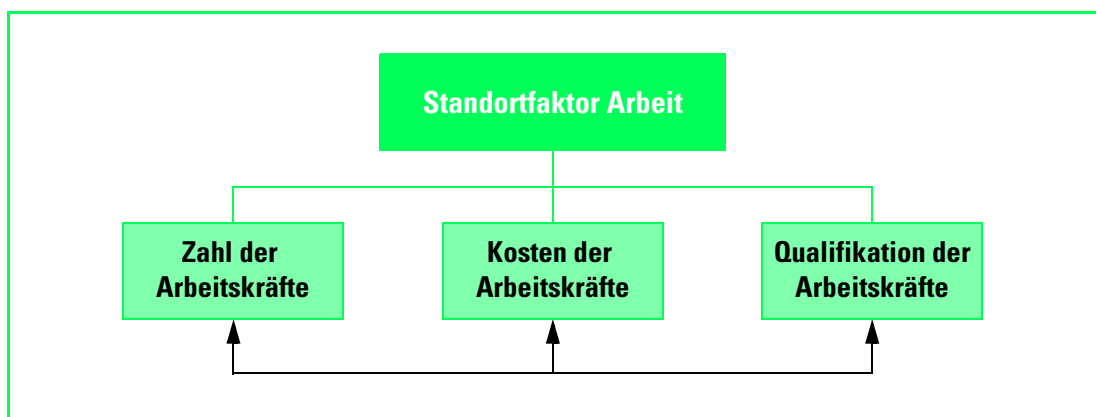
Formen	Kriterien		Dauer			Art			Selbständigkeit	
	dauernd	vorübergehend	horizontal	vertikal	diagonal	wirtschaftlich		rechtlich		
						selbstständig	unselbstständig	selbstständig	unselbstständig	
Partizipation		•	•			•		•		
Konsortium		•	•			•		•		
Kartell	•		•	•		•		•		
Interessengemeinschaft	•		•			•		•		
Joint Venture¹	•		•	•		•		•		
Strategische Allianz	•		•	•			•	•		
Konzern²	•		•	•	•		•	•		

1 Bezogen auf die Unternehmen, die das Joint Venture gegründet haben.
2 Bezogen auf die Tochtergesellschaften des Konzerns.

▲ Abb. 25 Übersicht Unternehmenskooperationen



▲ Abb. 26 Internationalisierungsstufen (Schierenbeck/Wöhle 2012, S. 54)



▲ Abb. 27 Standortfaktor Arbeit

Kantone	Einkommensbelastung der natürlichen Personen ¹ [CHF]	Vermögensbelastung bei natürlichen Personen ² [CHF]	Reingewinn- und Kapitalbelastung der Aktiengesellschaften ³ [%]	Motorfahrzeugsteuern ⁴ [CHF]
Zürich	5 241	168	22,25	330
Bern	7 645	804	13,86	513
Luzern	6 243	525	13,38	353
Altdorf	6 511	224	15,14	270
Schwyz	4 116	172	13,92	329
Sarnen	5 857	378	14,11	312
Stans	5 284	307	12,73	280
Glarus	6 449	563	16,42	339
Zug	2 091	73	12,07	284
Freiburg	6 525	1 421	16,27	400
Solothurn	7 861	480	16,63	306
Basel	6 968	675	25,88	368
Liestal	5 358	536	18,46	524
Schaffhausen	6 841	446	17,43	216
Herisau	6 583	570	14,83	427
Appenzell	5 253	576	14,16	350
St. Gallen	6 457	701	16,93	389
Chur	4 969	382	20,03	475
Aarau	5 341	355	15,50	252
Frauenfeld	5 656	307	16,43	240
Bellinzona	4 460	546	22,63	374
Lausanne	8 891	1 205	23,52	426
Sitten	6 003	1 024	14,21	195
Neuenburg	8 925	1 200	17,08	336
Genf	3 997	485	24,59	249
Delsberg	8 308	788	23,48	496

1 Belastung bei einem Bruttoarbeitseinkommen von 80 000 CHF durch Kantons-, Gemeinde- und Kirchensteuern für eine verheiratete Person ohne Kinder
2 Belastung bei einem Reinvermögen von 300 000 CHF durch Kantons-, Gemeinde- und Kirchensteuern für eine verheiratete Person ohne Kinder
3 Reingewinn- und Kapitalbelastung durch Kantons-, Gemeinde- und Kirchensteuern sowie direkte Bundessteuer insgesamt in Prozenten des Reingewinnes; gilt für Aktiengesellschaft mit 12 Prozent Rendite und Kapital/Reserven von 100 000 CHF
4 gilt für Personenwagen mit einem Hubraum von 1600 cm³

▲ Abb. 28 Steuerbelastung in der Schweiz (Kantonshauptorte) 2012
(Schweizerische Eidgenossenschaft/Eidgenössisches Finanzdepartement: Steuerbelastung in der Schweiz. Kantonshauptorte – Kantonsziffern 2012. Neuchâtel 2013)

Standortanforderung	Gewichtung	Standort A		Standort B		Standort C		Standort D	
		X	R	X	R	X	R	X	R
1 zentrale Verkehrslage (z. B. Autobahn- und Flughafennähe)	8	5	40	1	8	3	24	3	24
2 günstiger Arbeitsmarkt (z. B. qualifizierte Facharbeiter, Arbeitskraftreserven)	15	5	75	5	75	1	15	3	45
3 verfügbares Industriegelände (z. B. Mindestfläche, zukünftige Erweiterungsmöglichkeiten)	16	3	48	3	48	5	80	5	80
4 günstige Versorgung und Entsorgung (z. B. Versorgung mit Elektrizität, Gas, Wasser)	10	1	10	3	30	1	10	3	30
5 annehmbare rechtliche Auflagen (z. B. Bauvorschriften)	10	5	50	5	50	3	30	1	10
6 geringe Steuerbelastung (z. B. tiefe Steuersätze, Steuererleichterungen)	25	3	75	5	125	1	25	3	75
7 günstige Förderungsmaßnahmen (z. B. staatliche Subventionen, kommunale Wirtschaftsförderung)	8	3	24	1	8	5	40	3	24
8 gute Lebensbedingungen (z. B. Sozial-, Bildungs- und Freizeiteinrichtungen)	8	3	24	1	8	3	24	5	40
Gesamtnutzen der Alternative	100		346		352		248		328
Festlegung der Präferenzordnung der Alternativen			2. Rang		1. Rang		4. Rang		3. Rang

X = Bewertung (gut = 5, befriedigend = 3, schlecht = 1) R = Nutzen pro Standortfaktor
Hinweis: *unabhängbare Forderungen*, d. h. Muss-Kriterien (z. B. Mindestfläche), wurden nicht berücksichtigt.

▲ Abb. 29 Nutzwertanalyse für einen Industriebetrieb (nach Müller-Hedrich u. a. 2006, S. 50)

Unser Nachhaltigkeitsverständnis

Nachhaltigkeitsgrundsätze

Nachhaltigkeit hat Hochkonjunktur. In vielen Zusammenhängen wird dieses Wort verwendet. Aber wofür steht es im Kontext eines weltweit agierenden Technologiekonzerns? Für Siemens ist Nachhaltigkeit kein Lippenbekenntnis. Die drei Dimensionen nachhaltiger Entwicklung – Ökonomie, Ökologie und Soziales – bestimmen unser Handeln.

Unsere wichtigsten Ziele

- 300 Millionen Tonnen Kohlendioxid-Einsparung bei unseren Kunden
- 40 Milliarden Euro Umsatz mit unserem Umweltportfolio
- 20 Prozent Verbesserung der Kohlendioxid-Effizienz
- 20 Prozent Verbesserung der Wassereffizienz

Das Siemens-Nachhaltigkeitsprogramm

Für das Jahr 2011 haben wir unser Siemens-Nachhaltigkeitsprogramm aus dem Jahr 2010 weiterentwickelt.

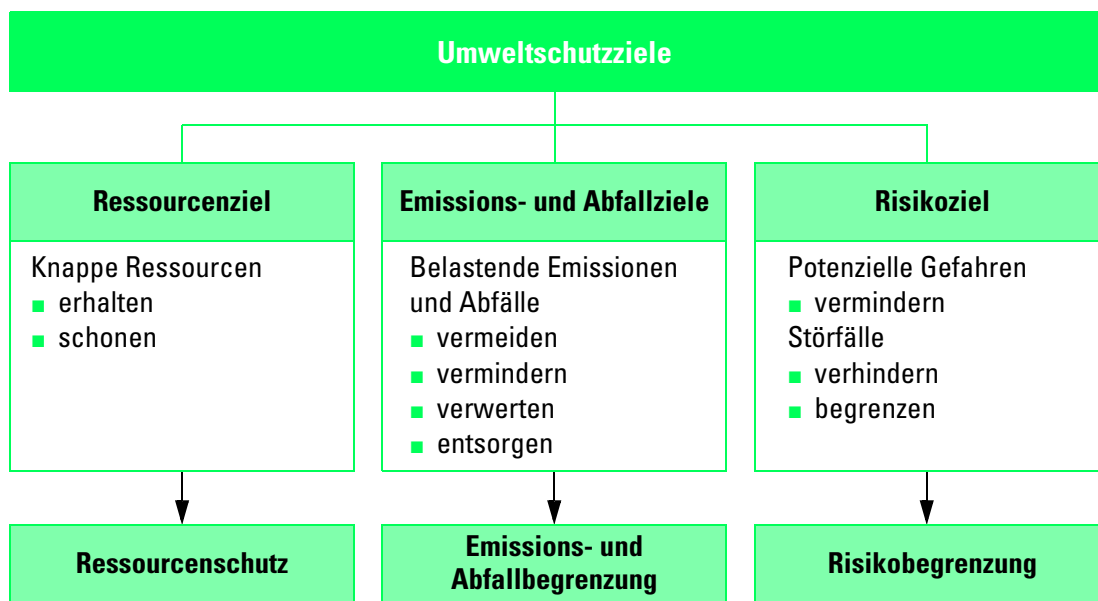
Die Ziele und Aktivitäten unseres Nachhaltigkeitsprogramms konzentrieren sich auf die drei Felder

«Geschäftschancen», «Wir tun, was wir sagen» sowie «Dialog mit Interessengruppen». Damit wir einen objektiven Blick auf unsere Herausforderungen und unsere Leistungen in Nachhaltigkeitsfragen bewahren, haben wir das Siemens Sustainability Advisory Board ins Leben gerufen. Es setzt sich aus neun unabhängigen Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Wirtschaft zusammen, die unterschiedliche Themenfelder vertreten und von verschiedenen Kontinenten stammen. Das Gremium trifft sich mindestens zweimal im Jahr und trägt durch fachlichen Dialog wie auch durch konkrete Aktivitäten zur Weiterentwicklung unseres Nachhaltigkeitsprogramms bei.

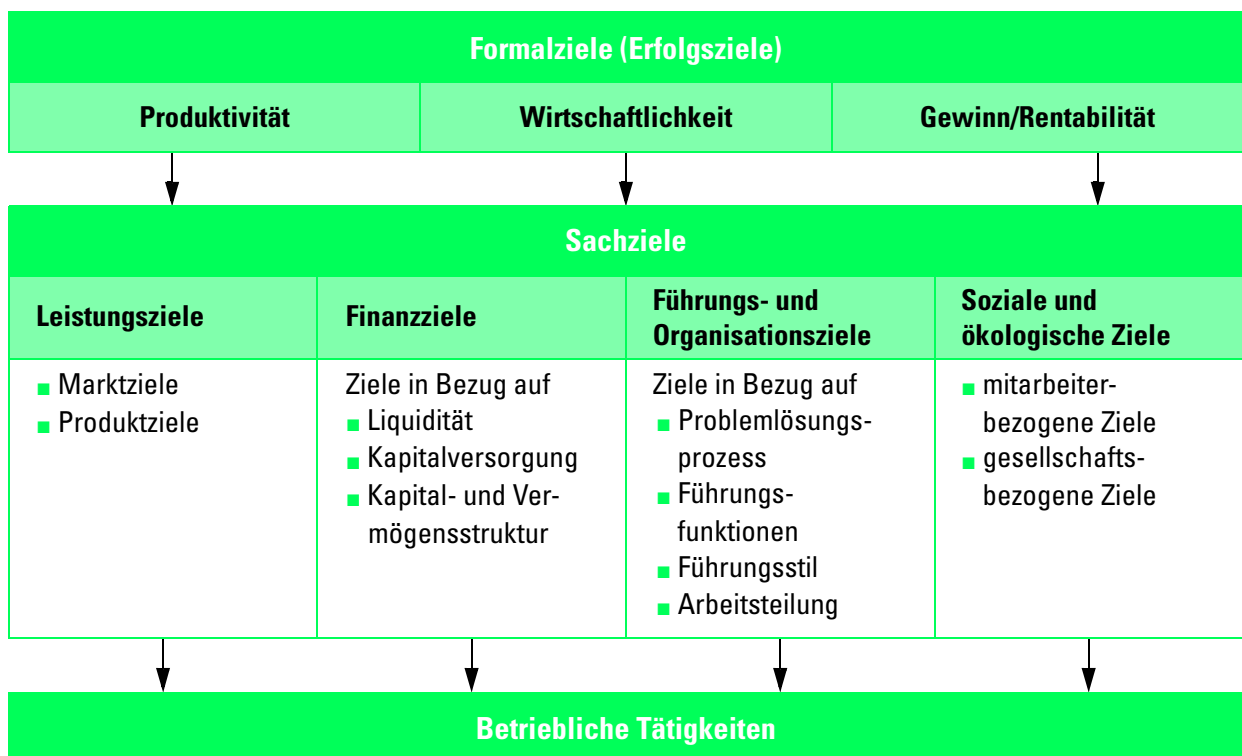
Interne Richtlinien

Zu unserem Selbstverständnis als globales Unternehmen gehört, dass Geschäftserfolg, die Beachtung von Recht und Gesetz, die Verantwortung für unsere Mitarbeiter und ein verantwortungsvoller Umgang mit der Umwelt eng zusammenhängen. Entsprechend haben wir für diese Felder klare, nachvollziehbare Richtlinien als Verhaltensmassstab für alle Mitarbeiter eingeführt.

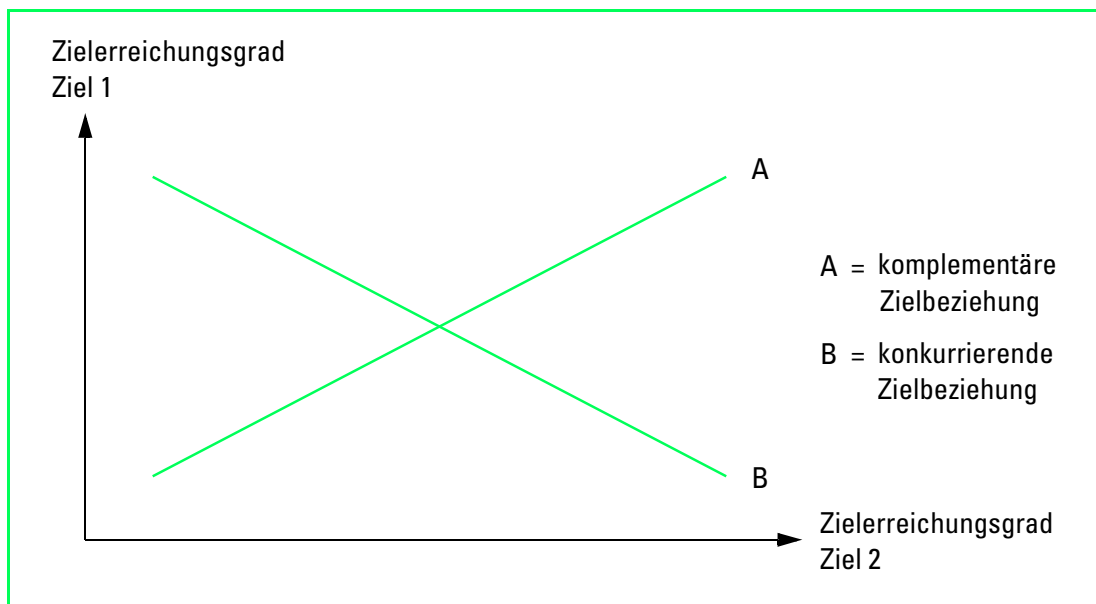
▲ Abb. 30 Nachhaltigkeitsverständnis der Siemens AG 2011



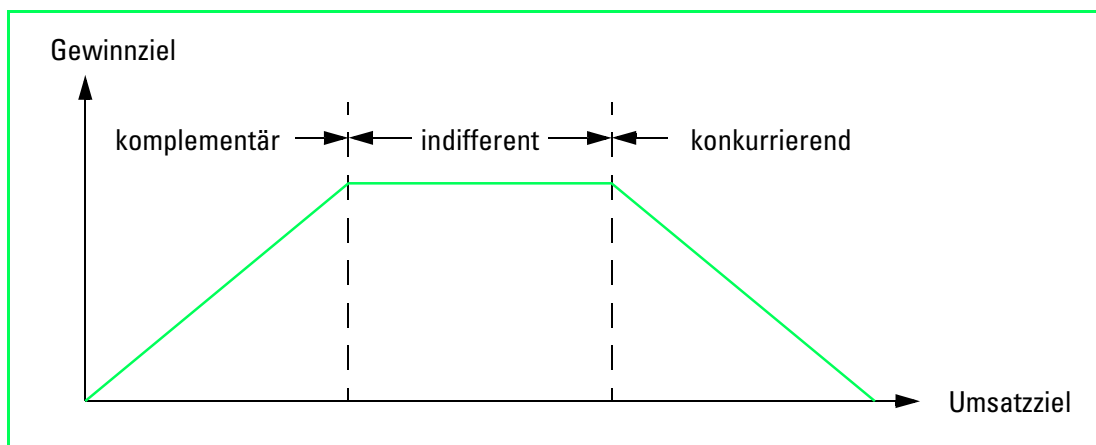
▲ Abb. 31 Umweltschutz als Unternehmensziel (nach Dyllick 1990, S. 25)



▲ Abb. 32 Übersicht Zielkategorien

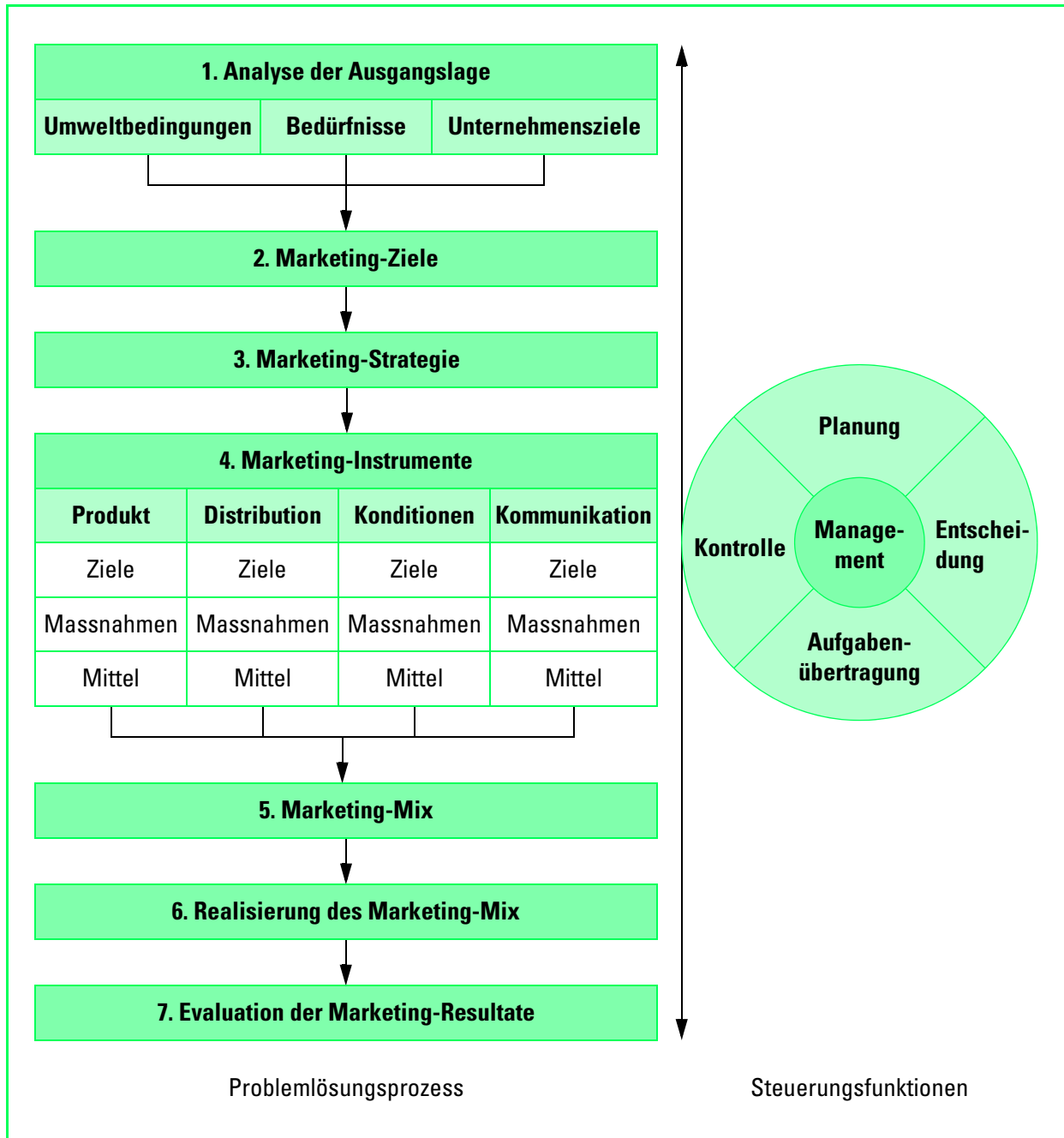


▲ Abb. 33 Komplementäre und konkurrierende Zielbeziehung



▲ Abb. 34 Zielbeziehungen zwischen Gewinn und Umsatz

Teil 2: Marketing



▲ Abb. 35 Steuerung des Marketing-Problemlösungsprozesses

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

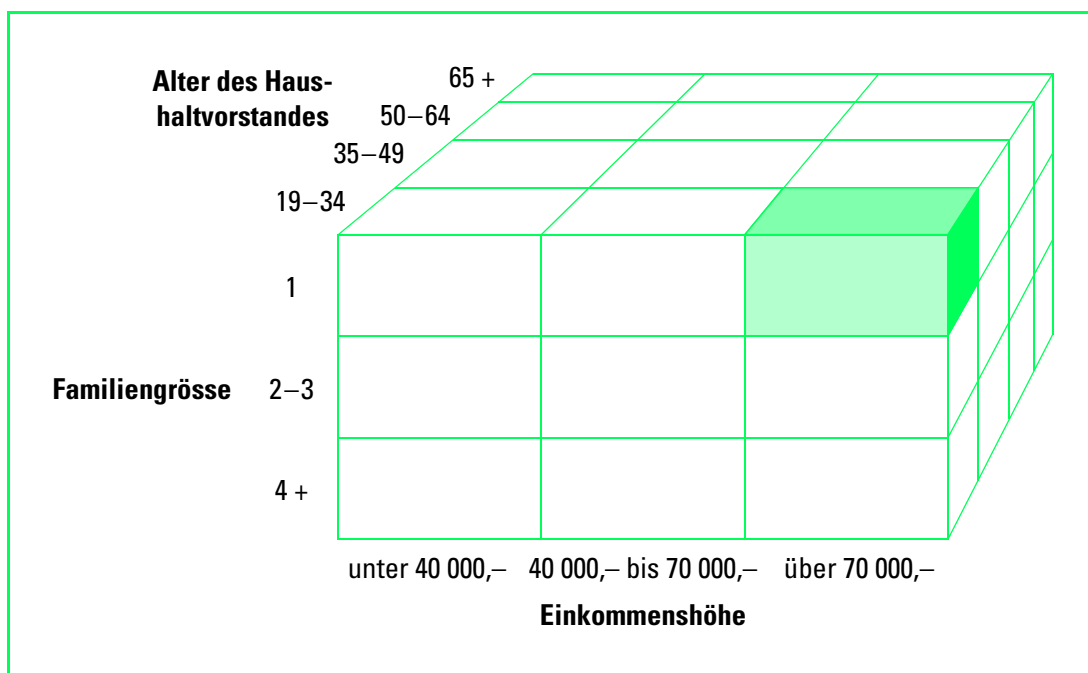
▲ Abb. 36 Customer Relationship Marketing (nach Wehrli 1998, S. 191)

Kriterium	Ausprägungen
Käufermerkmale	<ul style="list-style-type: none"> ■ psychologische Faktoren (Motivation, Wahrnehmung, Lernverhalten, Einstellungen, Charakter) ■ persönliche Faktoren (Alter und Lebensabschnitt, Geschlecht, Beruf, Bildung, Haushaltsgrösse, wirtschaftliche Verhältnisse, Lebensstil, Persönlichkeit und Selbstbild) ■ soziale Faktoren (Bezugsgruppen, Familie, Rollen und Status) ■ kulturelle Faktoren (Kulturkreis, Subkulturen, soziale Schicht)
Produktmerkmale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Art des Gutes (Güter des täglichen Bedarfs, Luxusgüter) ■ Neuartigkeit ■ Preis (absoluter Betrag) ■ funktionale Eigenschaften ■ ästhetische Eigenschaften (Form, Design)
Anbietermerkmale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Image des Unternehmens ■ Ausgestaltung der Marketing-Instrumente
Marktmerkmale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Markttransparenz ■ Substitutions- oder Komplementärprodukte ■ Intensität des Wettbewerbs (Konkurrenz)
Situative Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zeitdruck, Wetter, Tageszeit, Saison usw.

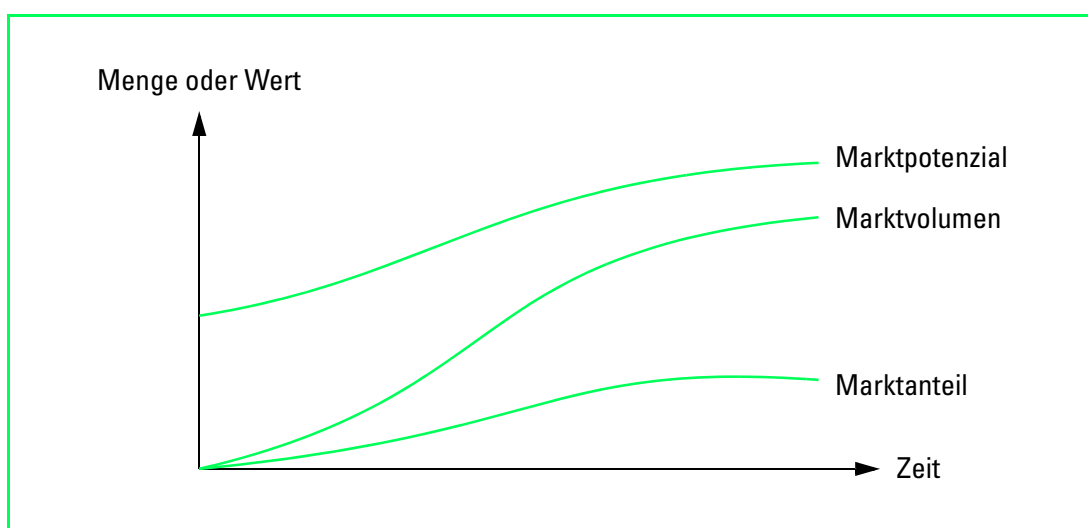
▲ Abb. 37 Einflussfaktoren Kaufentscheidung (nach Kotler u. a. 2015, S. 198)

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

▲ Abb. 38 Übersicht Marktsegmentierungskriterien (Kotler u. a. 2015, S. 270ff.)



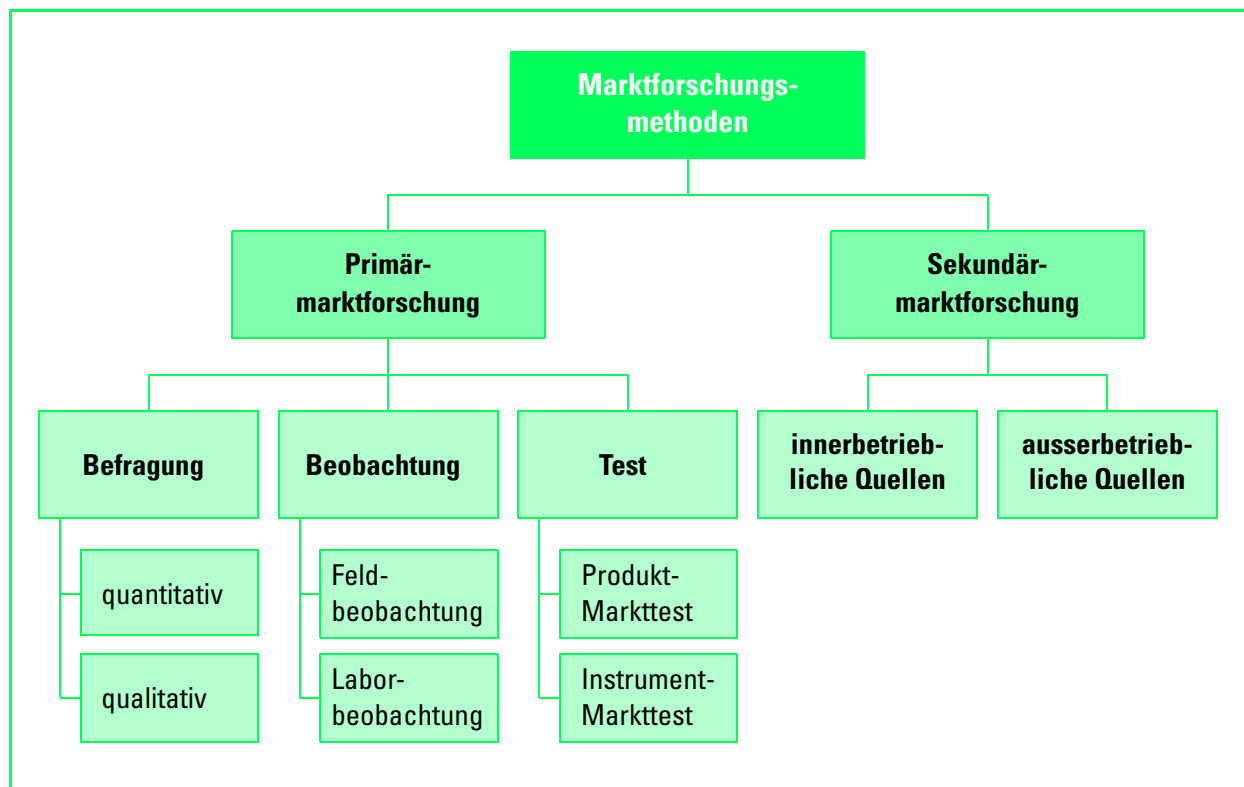
▲ Abb. 39 Beispiel Marktsegmentierung



▲ Abb. 40 Marktpotenzial, Marktvolumen, Marktanteil

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

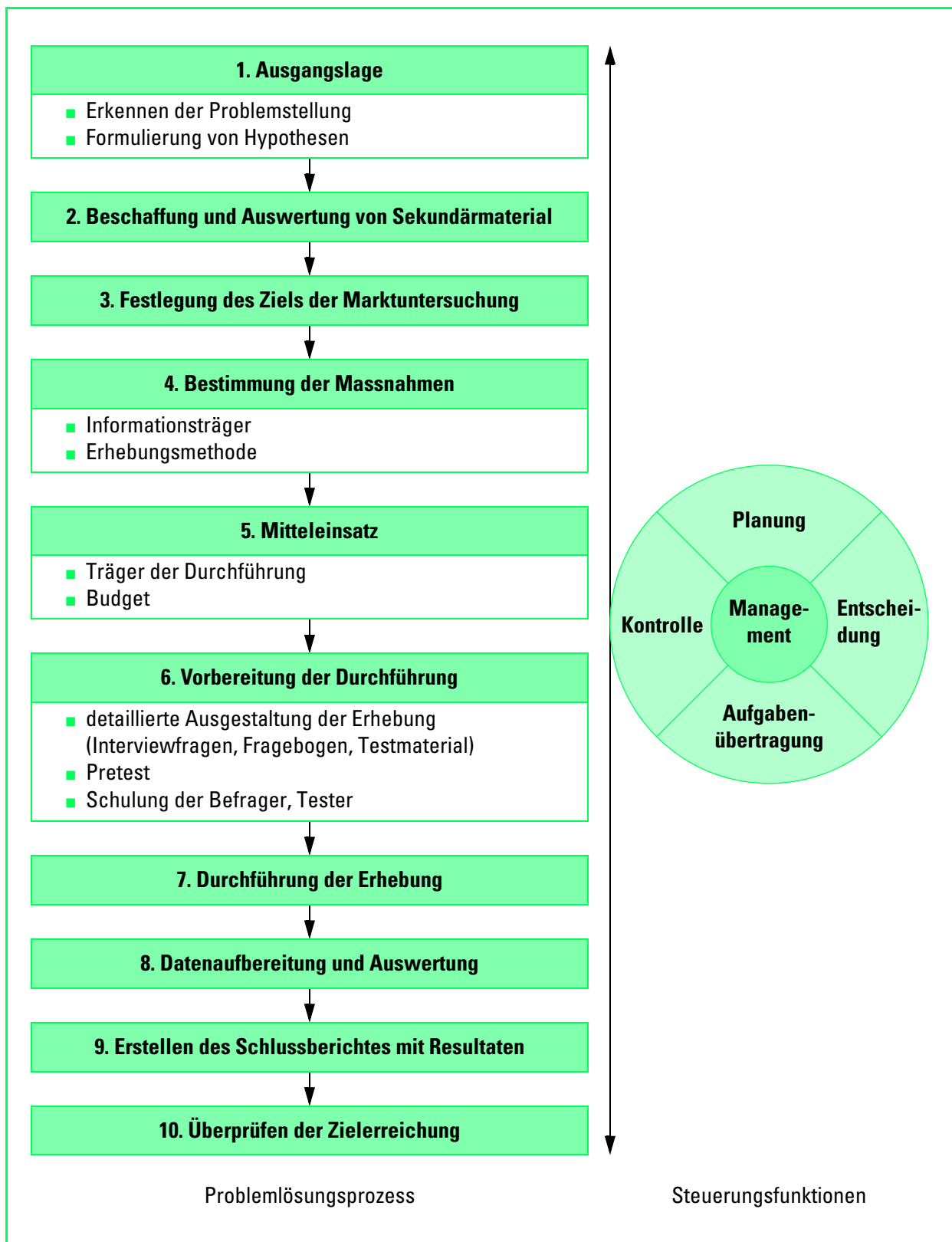
▲ Abb. 41 Besonderheiten des Konsumgüter-, Investitionsgüter- und Dienstleistungsmarketings (in Anlehnung an Bruhn 2014, S. 34ff.)



▲ Abb. 42 Überblick über die Marktforschungsmethoden

Quellen	Beispiele
Innerbetriebliche Quellen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Absatzstatistiken ■ Produktionsstatistiken ■ Planungsunterlagen aus verschiedenen Abteilungen ■ Informationen des Rechnungswesens ■ Rapporte über Kundenbesuche, Messebesuche usw. ■ bereits erstellte Marktforschungsunterlagen
Ausserbetriebliche Quellen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Veröffentlichungen und Auskünfte staatlicher und halbstaatlicher Institutionen (statistische Ämter, Seco, Nationalbank, Planungsämter auf verschiedenen Ebenen, Volkswirtschafts-Departement, Alkoholverwaltung, Steuerverwaltung usw.) ■ Veröffentlichungen und Auskünfte von Verbänden (Wirtschaftsverbände, Konsumentenverbände, Gewerkschaften) ■ Veröffentlichungen und Auskünfte von Marktforschungsinstituten ■ Veröffentlichungen und Auskünfte von Banken ■ Veröffentlichungen und Auskünfte der Osec Business Network Switzerland ■ Fachzeitschriften ■ Forschungsberichte, Dissertationen ■ Tagespresse ■ Preislisten und Werbematerial der Konkurrenz ■ Messen und Ausstellungen, Messekataloge, Auskünfte der Organisatoren und von Ausstellern zur Verfügung gestelltes Informationsmaterial usw.

▲ Abb. 43 Wichtigste Datenquellen (nach Kühn/Fankhauser 1996, S. 49)



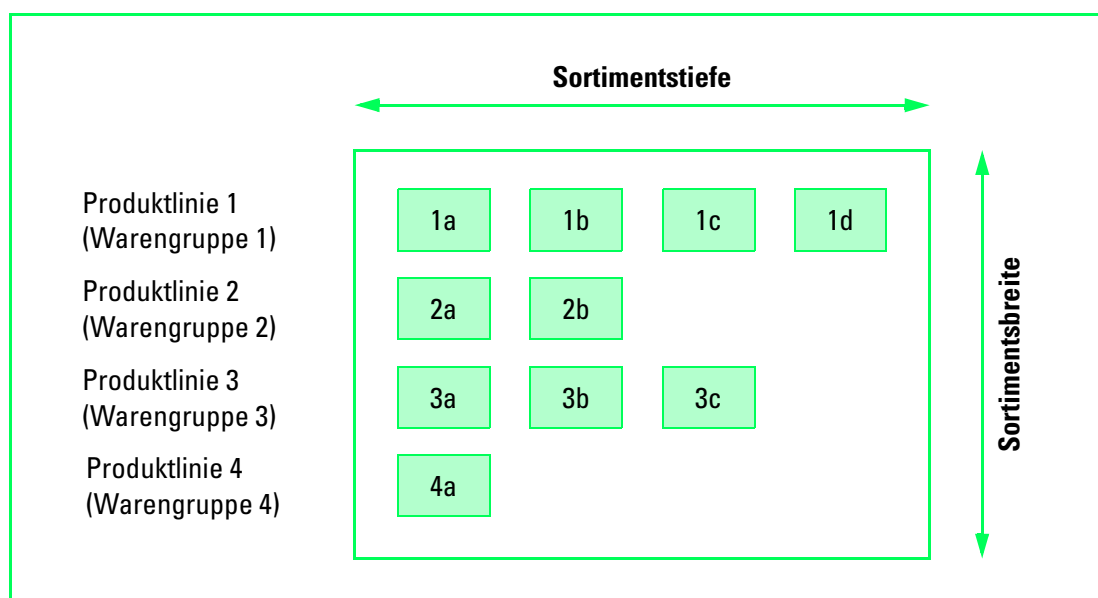
▲ Abb. 44 Steuerung des Problemlösungsprozesses der Marktforschung

Kriterium	Ausprägungen
Verwendungszweck	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konsumgüter ■ Produktionsgüter (Investitionsgüter)
Verwendungsdauer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verbrauchsgüter ■ Gebrauchsgüter
Erklärungsbedürftigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ nicht erklärungsbedürftige Güter ■ erklärungsbedürftige Güter
Lagerfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ lagerfähig ■ beschränkt lagerfähig ■ nicht lagerfähig
Zahl der Bedarfsträger	<ul style="list-style-type: none"> ■ Massengüter ■ Individualgüter
Art der Bedürfnisbefriedigung	zum Beispiel <ul style="list-style-type: none"> ■ Haushaltgüter ■ Freizeitgüter ■ Lebensmittel
Einkaufsgewohnheiten	zum Beispiel in Bezug auf <ul style="list-style-type: none"> ■ Art des Einkaufsgeschäfts ■ Anzahl Einkäufe pro Zeitperiode ■ Zeitpunkt des Einkaufs
Neuheitsgrad	<ul style="list-style-type: none"> ■ neue Produkte ■ modifizierte alte Produkte ■ alte Produkte
Bekanntheitsgrad	<ul style="list-style-type: none"> ■ anonyme Produkte ■ markierte Produkte ■ Markenprodukte

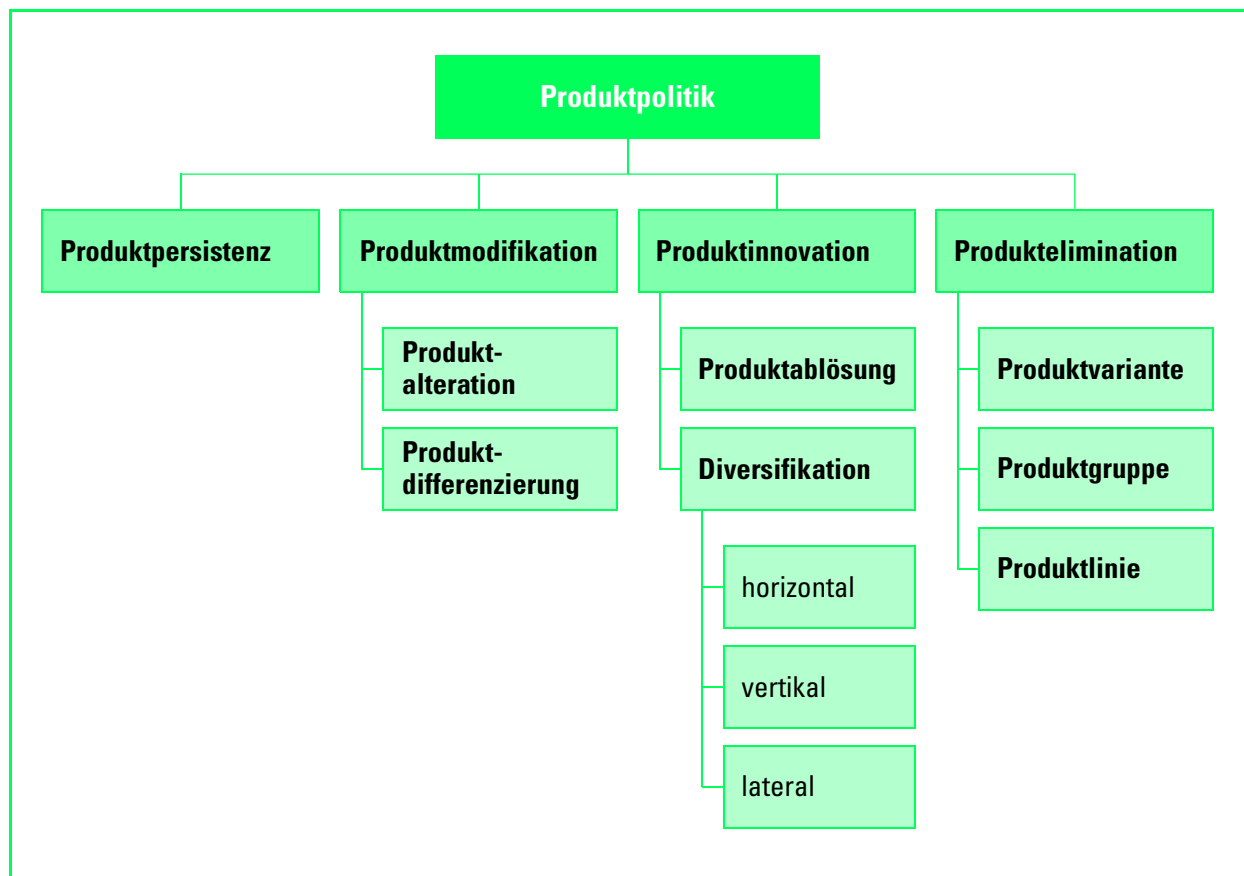
▲ Abb. 45 Produktmerkmale

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 Servicepersonal und den 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

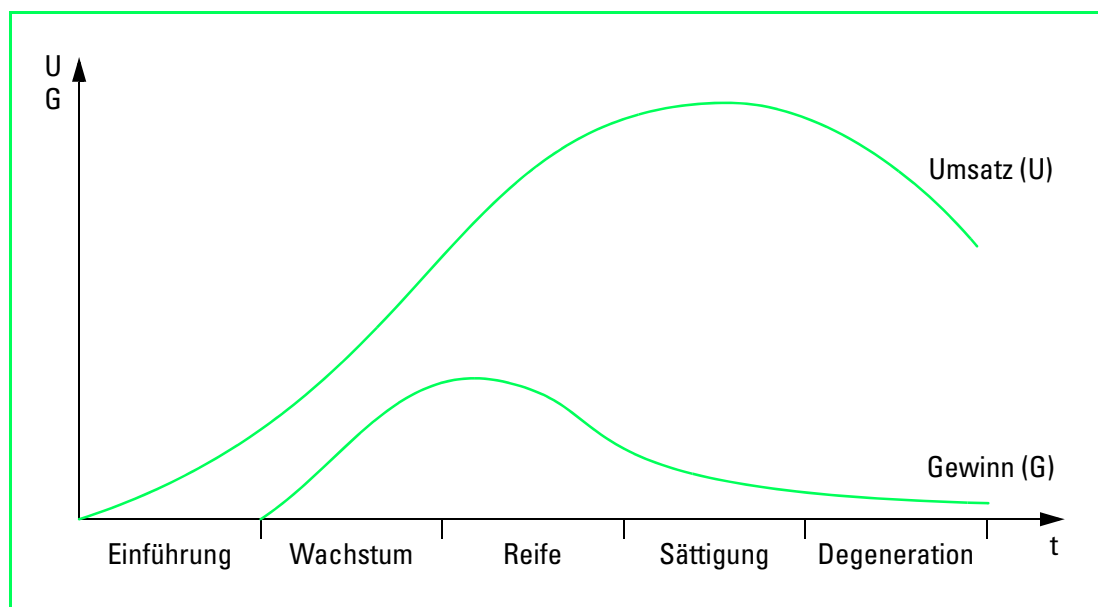
▲ Abb. 46 Unterschiede zwischen Konsumgütern und Dienstleistungen



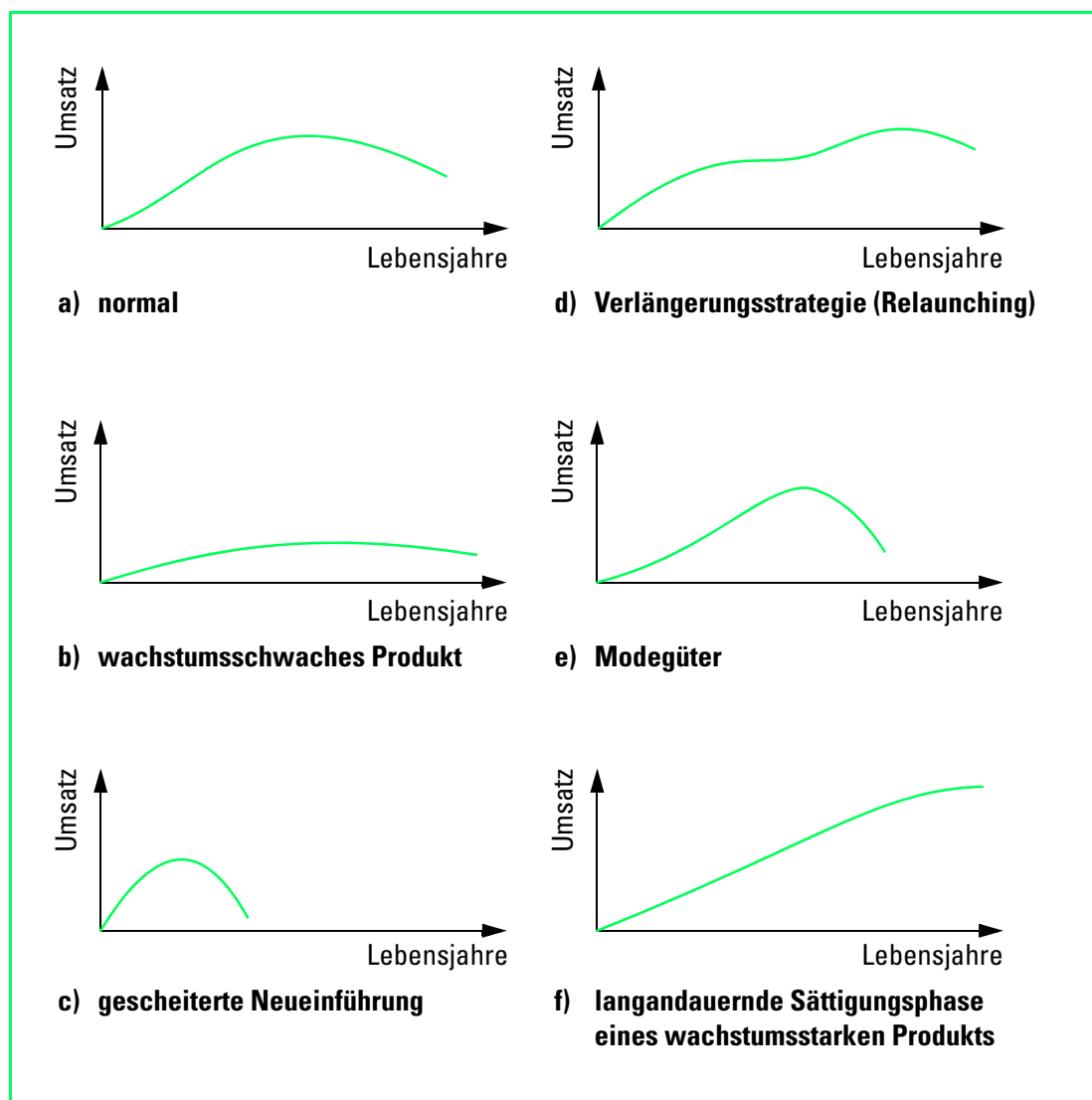
▲ Abb. 47 Sortimentsbreite und -tiefe



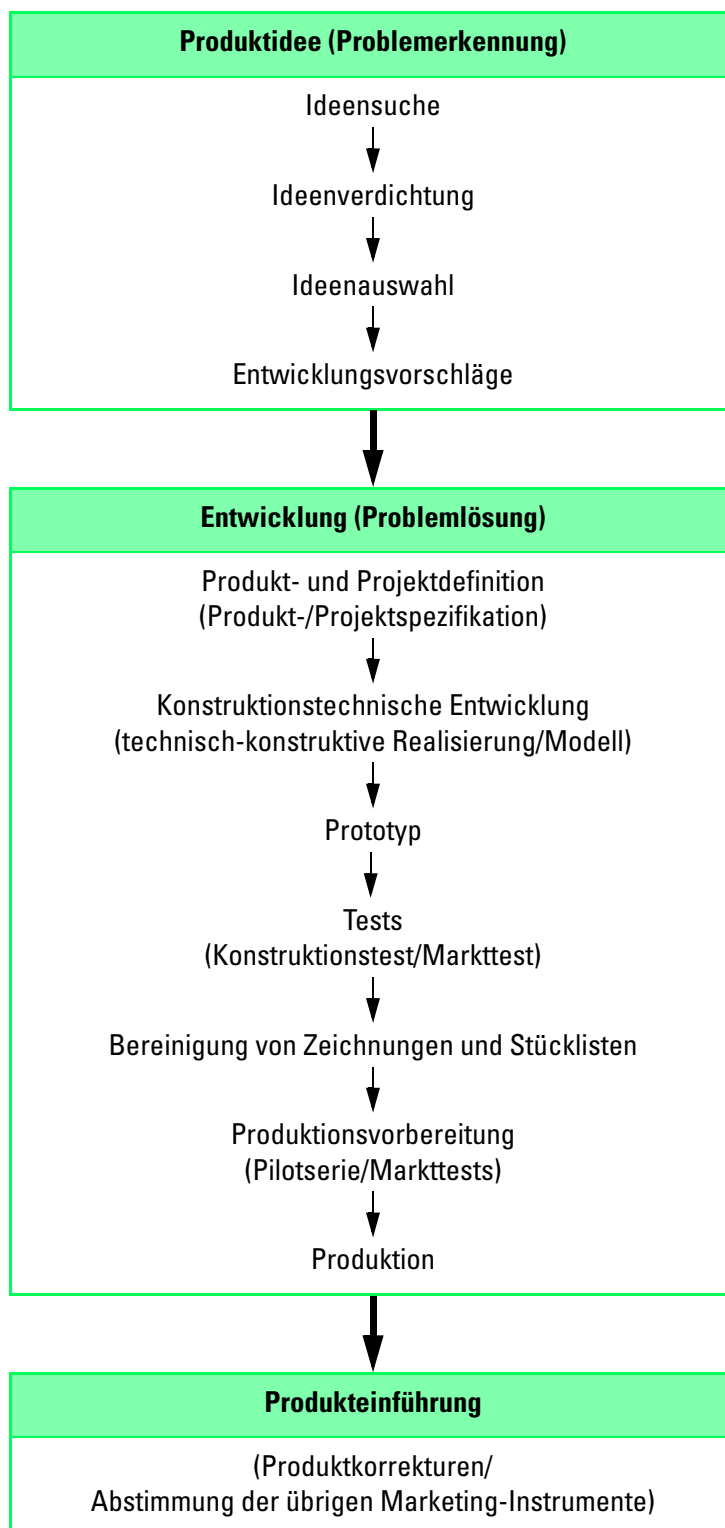
▲ Abb. 48 Produktpolitische Möglichkeiten



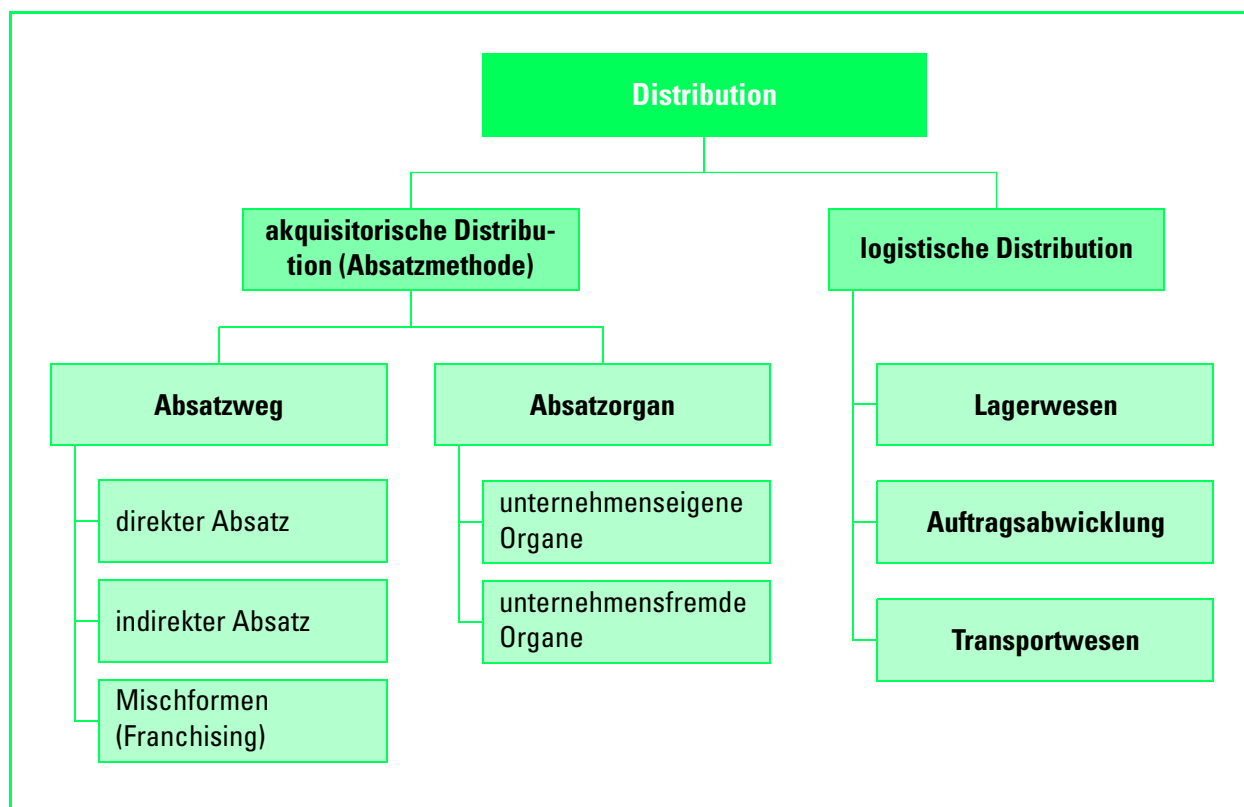
▲ Abb. 49 Produktlebenszyklus



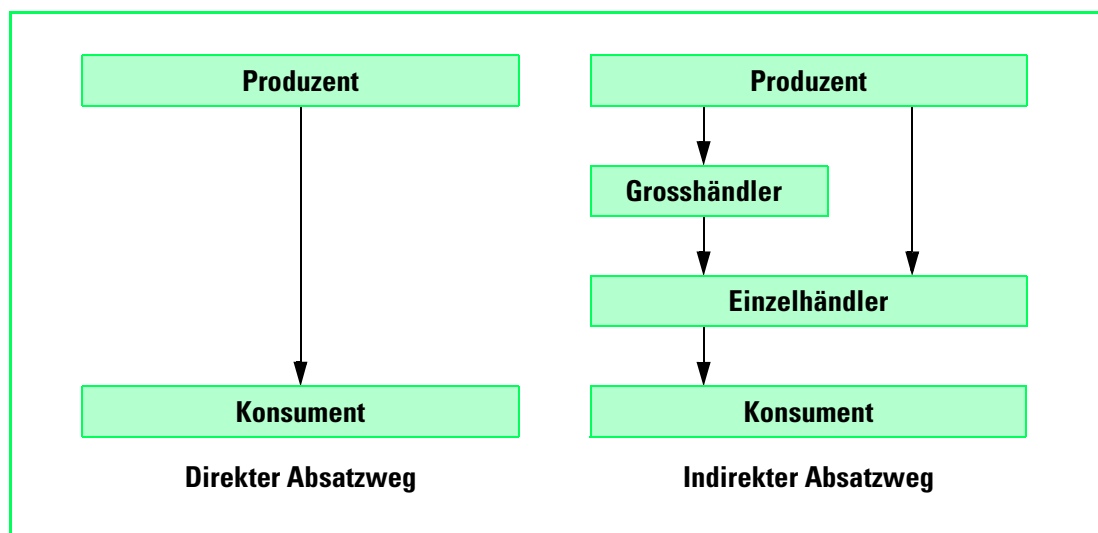
▲ Abb. 50 Beispiele typischer Produktlebenszyklen (Bantleon u. a. 1976, S. 99)



▲ Abb. 51 Produktentwicklungsprozess



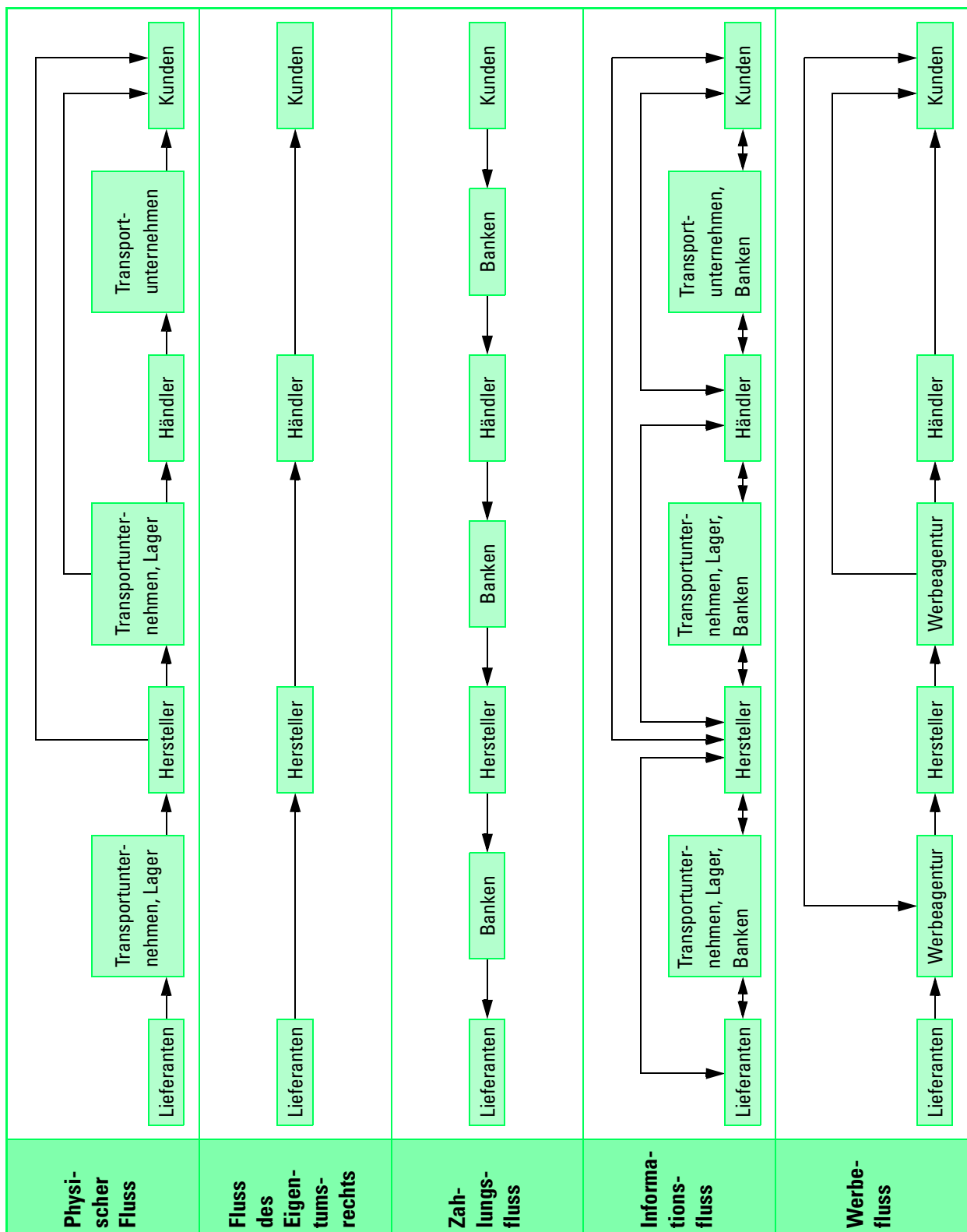
▲ Abb. 52 Überblick über die distributionspolitischen Entscheidungen



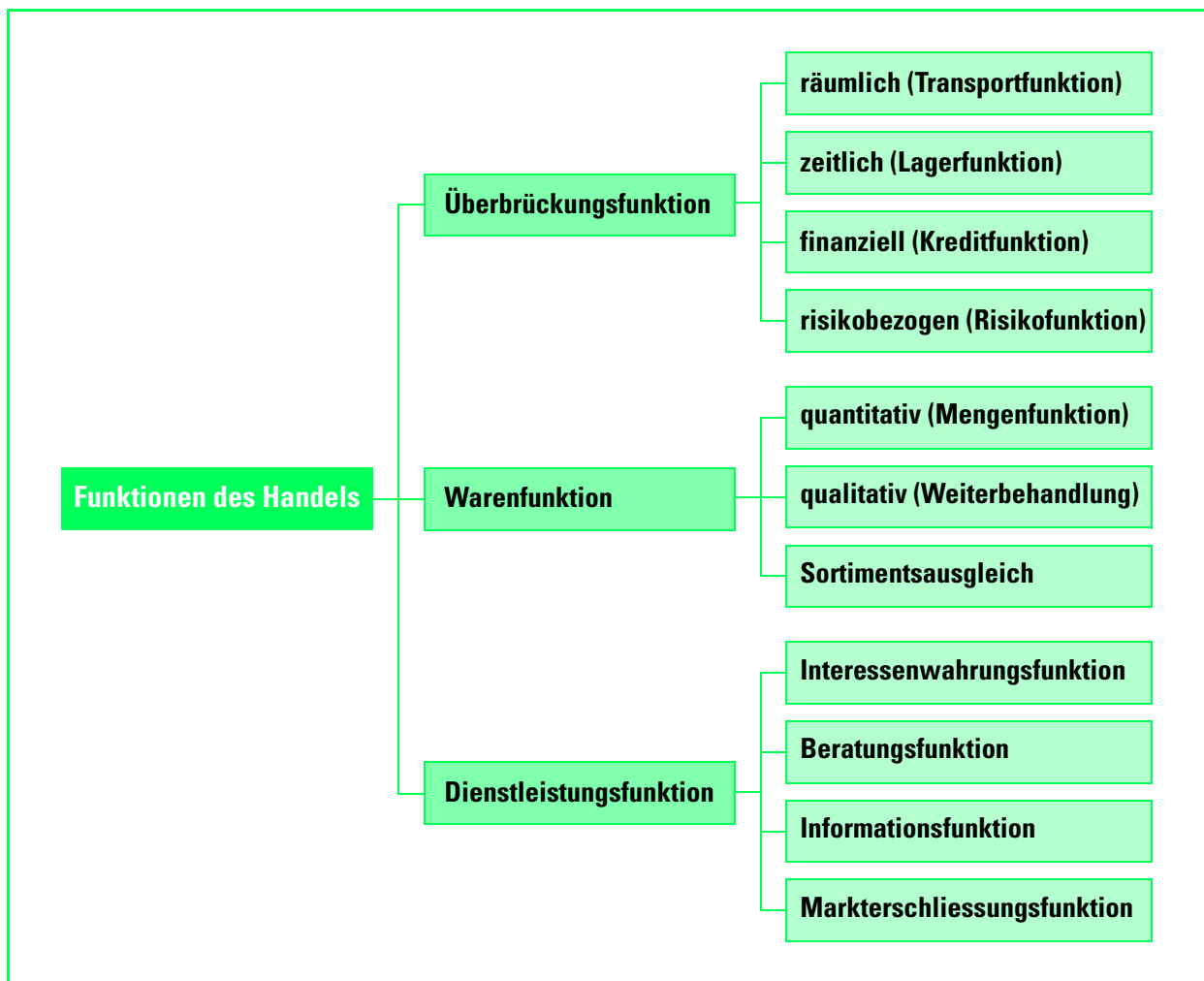
▲ Abb. 53 Formen des Absatzweges

Bedingungen Unternehmen	Tätigkeitsbereich	Anfangs- investition in EUR	Einstiegs- gebühr in EUR	Royalties (Umsatz)	Werbe- gebühr
McDonald's	Führende Fast-Food-Kette	240 000	46 000	5%	5%
Tchibo GmbH	Coffee-Bar und Non-Food-Produkte mit wechselndem Angebot	25 000	15 000	k.A.	k.A.
Kieser Training AG	Fitness-Dienstleister mit präventiv-therapeutischem Ansatz	100 000	30 000	5%	2%
Back-Factory GmbH	Discounter für Brote, Brötchen und Feingebäck; Selbstbedienungsläden	30 000	2 900	4%	0,50%
BoConcept – urban design	Moderne Designmöbel für eine breite Zielgruppe	k.A.	25 000	3%	2%
TeeGschwender GmbH	Vertrieb von über 300 Teesorten	30 000	10 000	k.A.	k.A.
Vapiano AG	Pizza, Pasta und Salate	300 000	30 000	6%	2%
Studienkreis Nachhilfe.de	Nachhilfesschulen für Schüler aller Klassen	4 000	k.A.	11,50%	k.A.

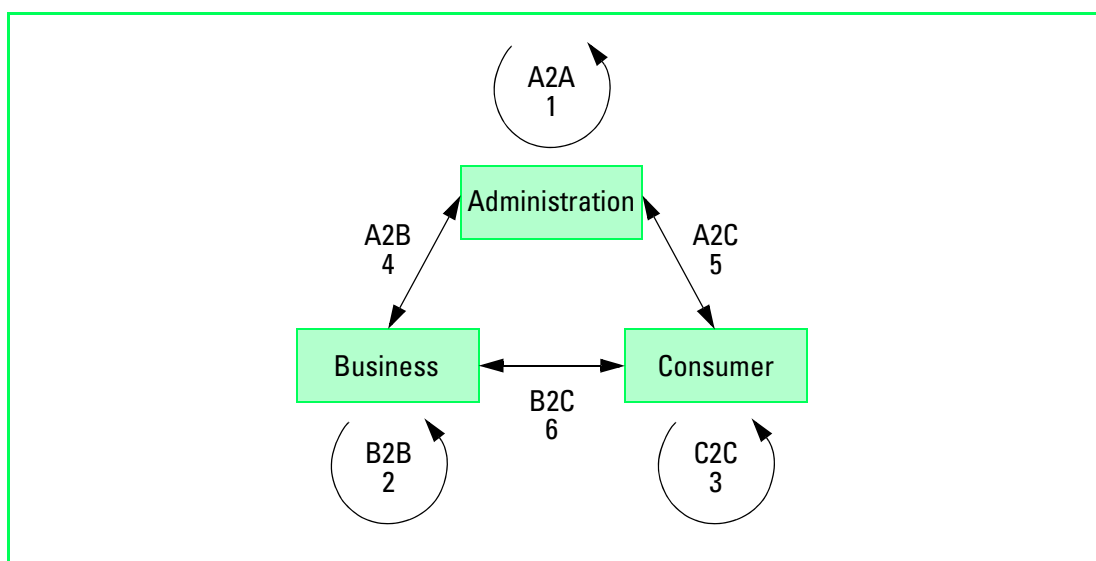
▲ Abb. 54 Franchise-Geber (Handelsblatt: Junge Karriere. Nr. 4/2008, S. 46–47)



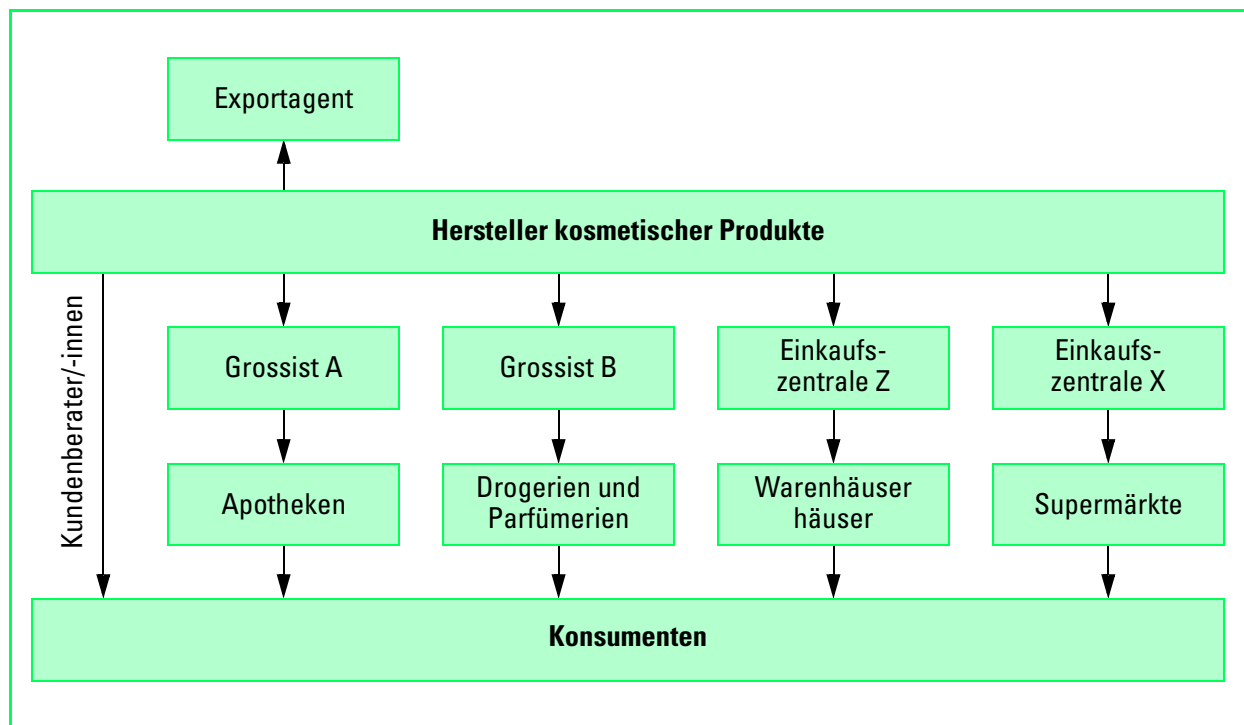
▲ Abb. 55 Charakterisierung des Absatzweges (Kotler u. a. 2015, S. 518)



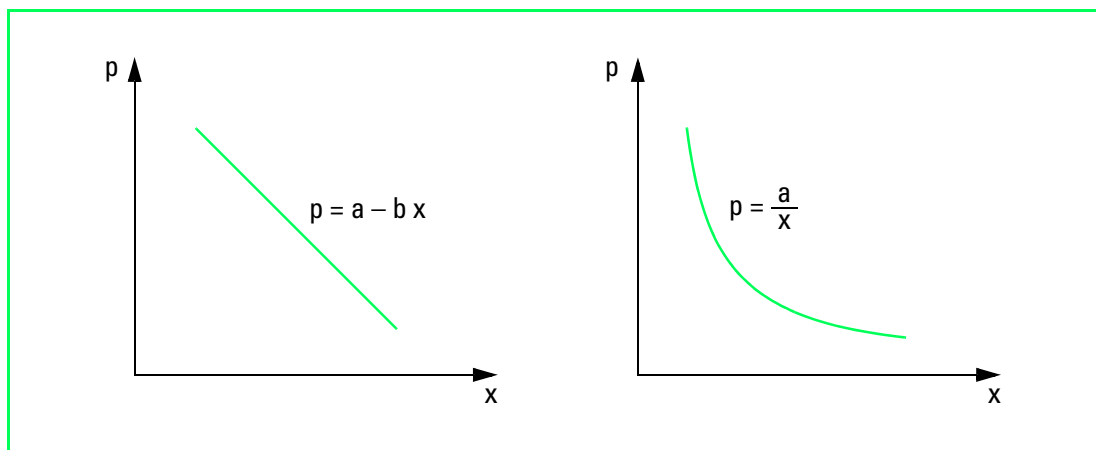
▲ Abb. 56 Funktionen des Handels (nach Seyffert 1972, S. 11)



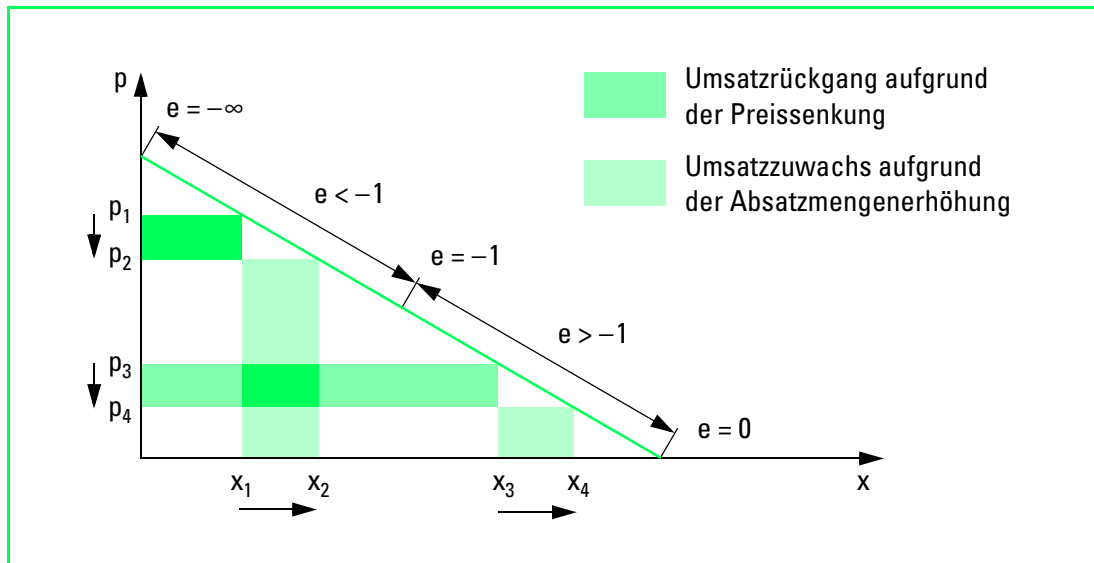
▲ Abb. 57 Ausprägung von Internet Commerce (Becker 2000, S. 81)



▲ Abb. 58 Distribution eines Kosmetikerstellers (November 1978, S. 8)



▲ Abb. 59 Preis-Absatz-Funktionen



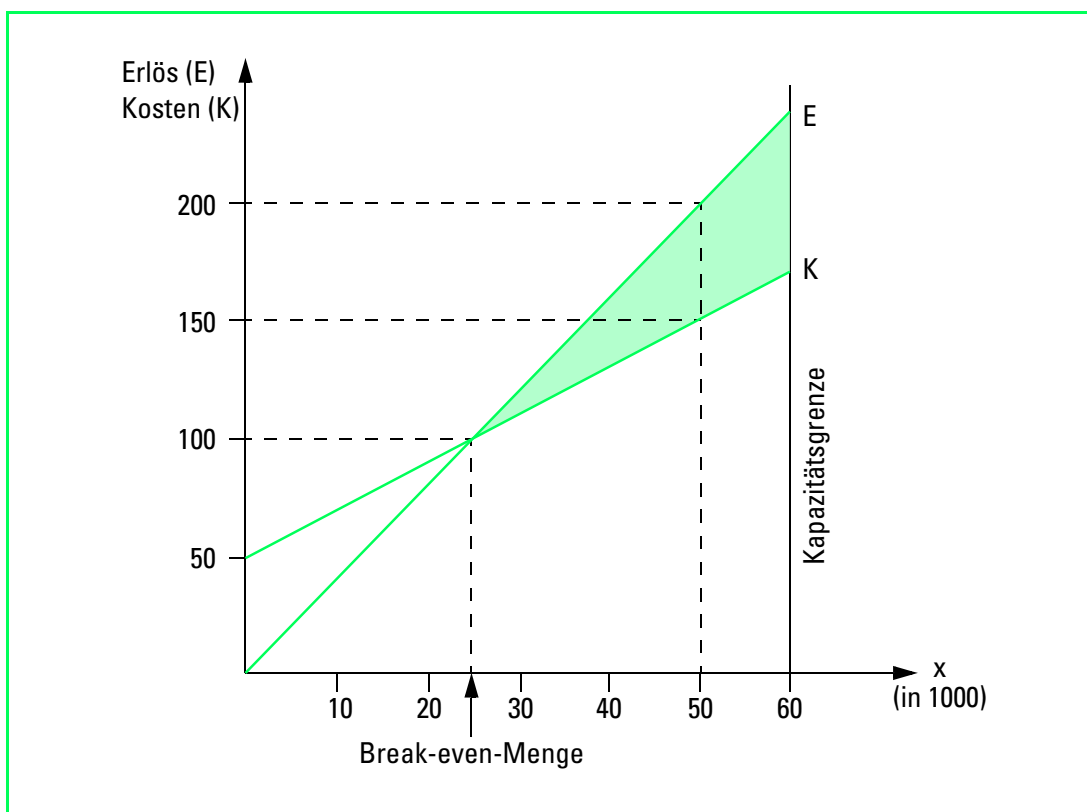
▲ Abb. 60 Preiselastizität der Nachfrage und Umsatz (Meffert u.a. 2015, S. 446)

Preis- änderung \ Elastizität	$e > -1$	$e = -1$	$e < -1$
Preiserhöhung	Umsatzsteigerung	Umsatz konstant	Umsatzsenkung
Preissenkung	Umsatzsenkung	Umsatz konstant	Umsatzsteigerung

▲ Abb. 61 Zusammenhang zwischen Preisänderung und Preiselastizität

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

▲ Abb. 62 Morphologische Einteilung vollkommener Märkte



▲ Abb. 63 Break-even-Analyse

Ausgangslage

■ Maximale Produktionskapazität pro Periode:	60 000 Stück
■ Fixkosten pro Periode (K_{fix}):	50 000 CHF
■ variable Kosten pro Stück (k_{var}):	2 CHF
■ Gewinnziel:	50 000 CHF

Fragen und Lösungen

a) Das Unternehmen schätzt den Absatz der nächsten Periode auf 50 000 Stück. Wie hoch muss es den Preis festsetzen?

$$p = \frac{G + K_{\text{fix}}}{x} + k_{\text{var}} = \frac{50\,000 \text{ CHF} + 50\,000 \text{ CHF}}{50\,000 \text{ Stück}} + 2 \text{ CHF} = 4 \text{ CHF/Stück}$$

b) Wie stark darf die abgesetzte Menge zurückgehen, bis ein Verlust eintritt?

$$x = \frac{G + K_{\text{fix}}}{p - k_{\text{var}}} = \frac{0 + 50\,000 \text{ CHF}}{4 \text{ CHF} - 2 \text{ CHF}} = 25\,000 \text{ [Stück]}$$

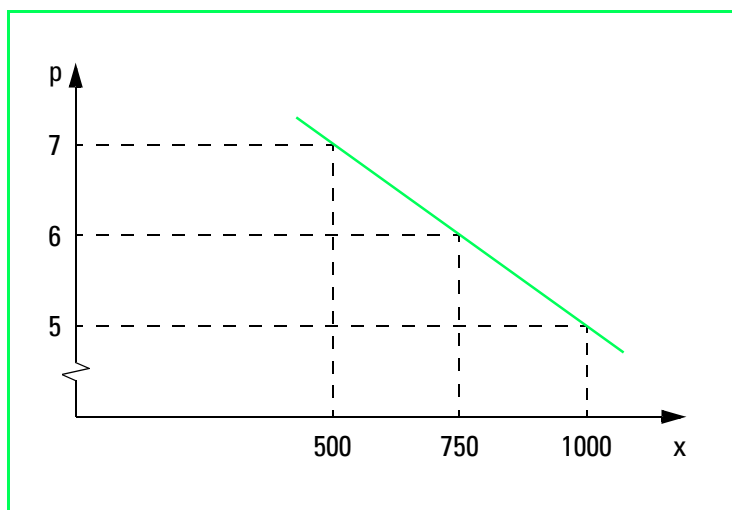
Das Unternehmen muss somit mehr als 25 000 Stück produzieren, um einen Gewinn zu erzielen (◀ Abb. 63).

c) Wie stark darf der Bruttogewinnzuschlag verkleinert werden, damit – ohne einen Verlust einstecken zu müssen – ein drohender Absatzrückgang über eine Preissenkung aufgefangen werden kann?

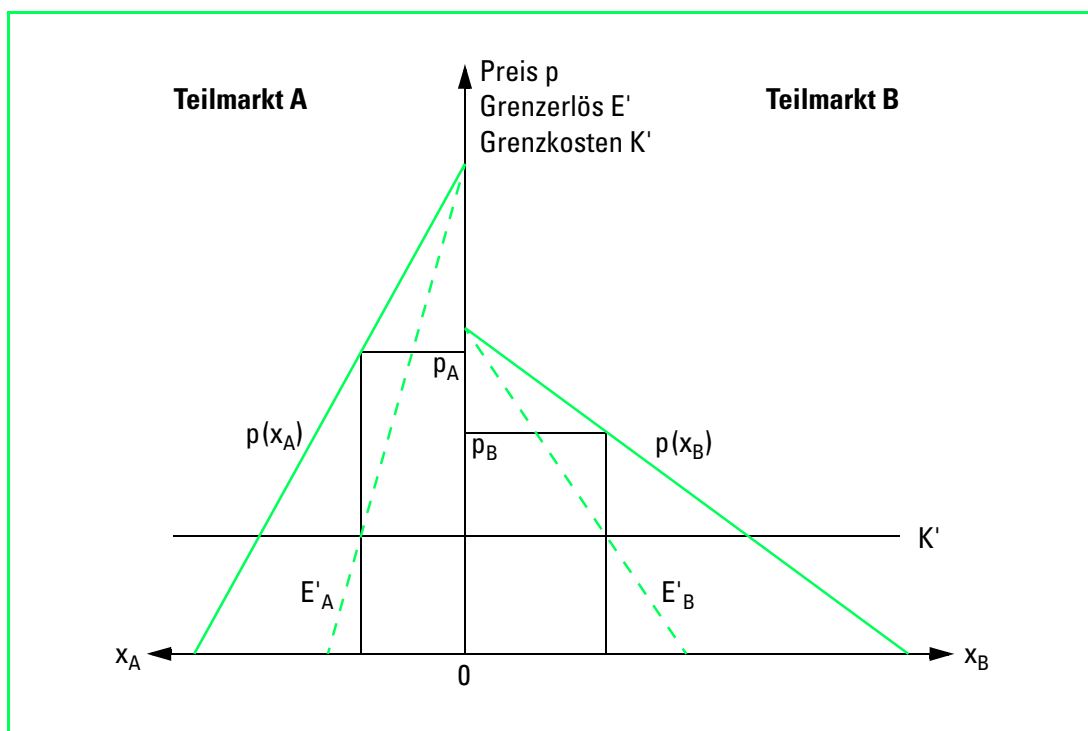
$$p - k_{\text{var}} = \frac{G + K_{\text{fix}}}{x} = \frac{0 + 50\,000 \text{ CHF}}{50\,000 \text{ Stück}} = 1 \text{ CHF/Stück}$$

Der kritische Preis liegt bei 3 CHF; mit diesem Preis kann das Unternehmen die geplante Kapazitätsauslastung von 50 000 Stück aufrechterhalten, wobei es weder einen Gewinn noch einen Verlust erzielt.

▲ Abb. 64 Beispiel einer Break-even-Analyse



▲ Abb. 65 Horizontale Preisdifferenzierung



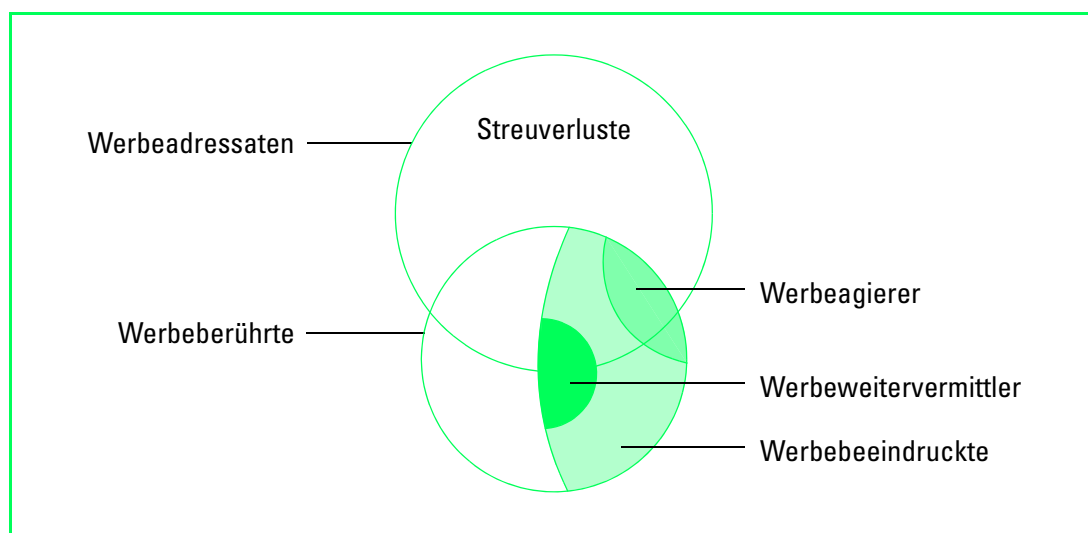
▲ Abb. 66 Vertikale Preisdifferenzierung

Rabattart	Definition	Beispiele
Funktionsbezogene Rabatte	Abschläge für die Übernahme konkreter Dienstleistungen (Funktionen) für den Hersteller	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kostenübernehmerabatt, z. B. für Transport oder Lagerung ■ Marktbearbeitungsabatt ■ Messerabatt ■ Zweitplatzierungsabatt ■ Sonderaktionsabatt ■ Skonto ■ Delkredere ■ Inkasso
Mengenbezogene Rabatte	Abschläge für bestimmte Abnahmemengen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grossauftragsabatt ■ Periodenabatt ■ Umsatzabatt
Zeitpunktbezogene Rabatte	Abschläge für bestimmte Bestellzeitpunkte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einführungsabatt ■ Vorbestellungsabatt ■ (Nach-)Saisonabatt ■ Veralterungsabatt
Sortimentsbezogene Rabatte	Abschläge für den Bezug des gesamten Produktprogramms des Herstellers	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abschlussabatt
Bonus	Preisnachlass nach Lieferung am Ende eines Abrechnungszeitraums	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jahresbonus ■ Treuebonus ■ Sonderbonus ■ Werbebonus

▲ Abb. 67 Rabatte auf der Wiederverkäuferebene (nach Meffert u. a. 2015, S. 502ff.)

(in Mio. CHF gerundet)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Netto-Werbeumsätze Schweiz	4 500	4 457	4 573	4 341	4 267	4 197
Presse	1 916	2 001	2 004	1 783	1 615	1 536
■ Tages-, regionale Wochen-, Sonntagspresse	1 309	1 341	1 337	1 154	1 032	978
■ Publikums-, Finanz- und Wirtschaftspresse	382	425	424	400	367	350
■ Spezialpresse	119	126	125	118	112	107
■ Fachpresse	106	108	118	111	104	100
Elektronische Medien	768	844	919	910	942	960
■ Fernsehen (inkl. Sponsoring)	595	669	745	726	749	772
■ Radio (inkl. Sponsoring)	135	135	139	147	157	150
■ Kino	26	28	24	26	26	28
■ Teletext	7	7	6	5	4	3
■ Adscreen	4	5	5	6	7	7
Übrige Medien	1 816	1 612	1 650	1 648	1 710	1 702
■ Aussenwerbung	350	366	398	417	415	426
■ Adressverzeichnisse	215	227	235	214	208	217
■ Direktwerbung	1 251	1 019	1 017	1 017	1 086	1 059
Schätzungen						
Online	359	452	521	572	642	723

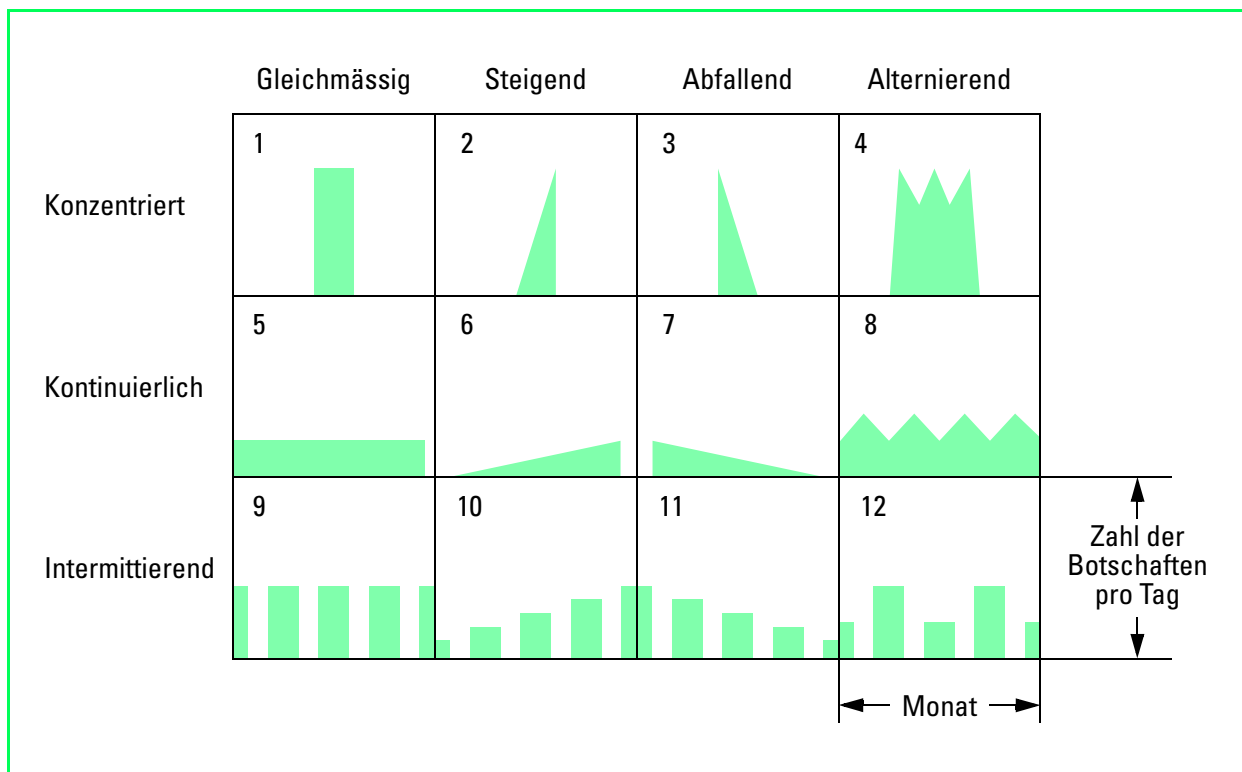
▲ Abb. 68 Entwicklung der Netto-Werbeumsätze Schweiz
(Stiftung Werbestatistik Schweiz, www.werbestatistik.ch/index.php?pid=67, 5.1.2016)



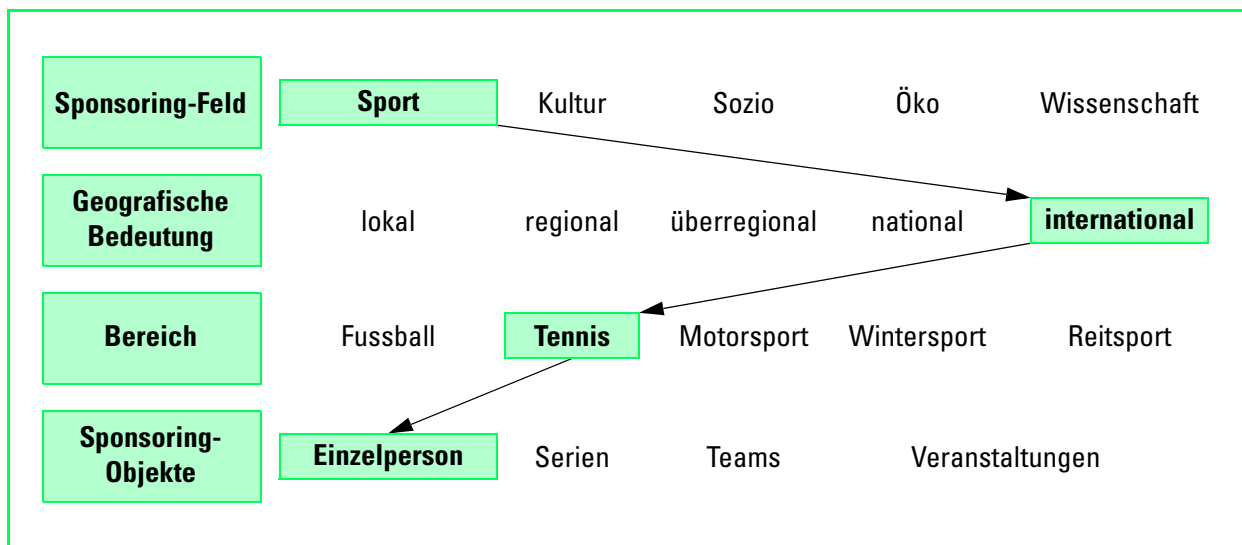
▲ Abb. 69 Zielgruppendifferenzierung

Werbemittel	Werbeträger
Inserate	Tages- und Wochenzeitungen, Anzeigeblätter, Illustrierte, Fachzeitschriften, Veranstaltungsprogramme, Branchenverzeichnisse, Telefonbücher
Werbebrief (Direct Mail)	Direktversand an bestehende und potenzielle Kunden per Post oder als E-Mail
Display-Werbung (Banner), 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. 70 Übersicht über die wichtigsten Werbemittel und Werbeträger

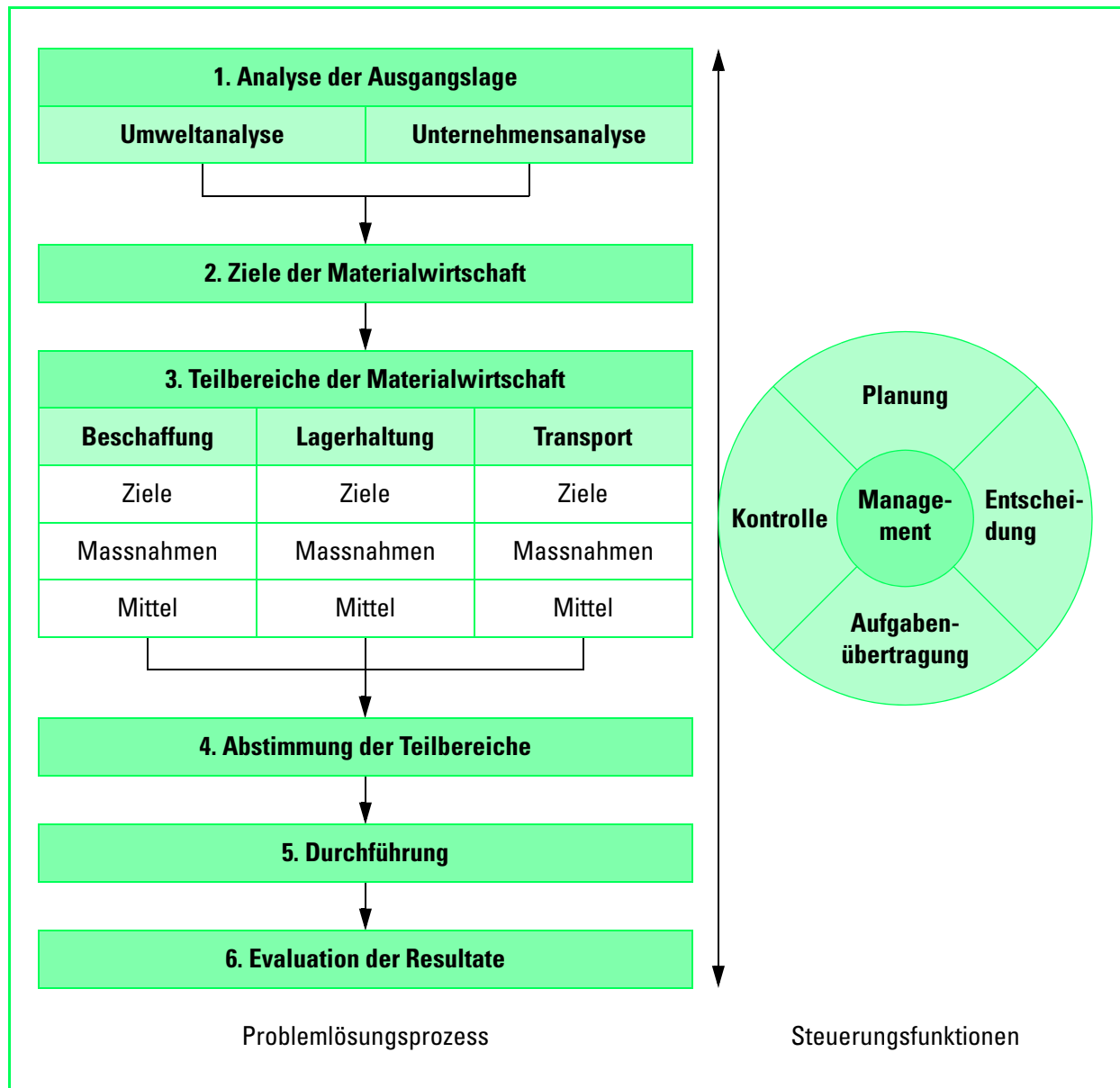


▲ Abb. 71 Zeitliche Verteilung des Werbeeinsatzes (Kotler 1982, S. 541)

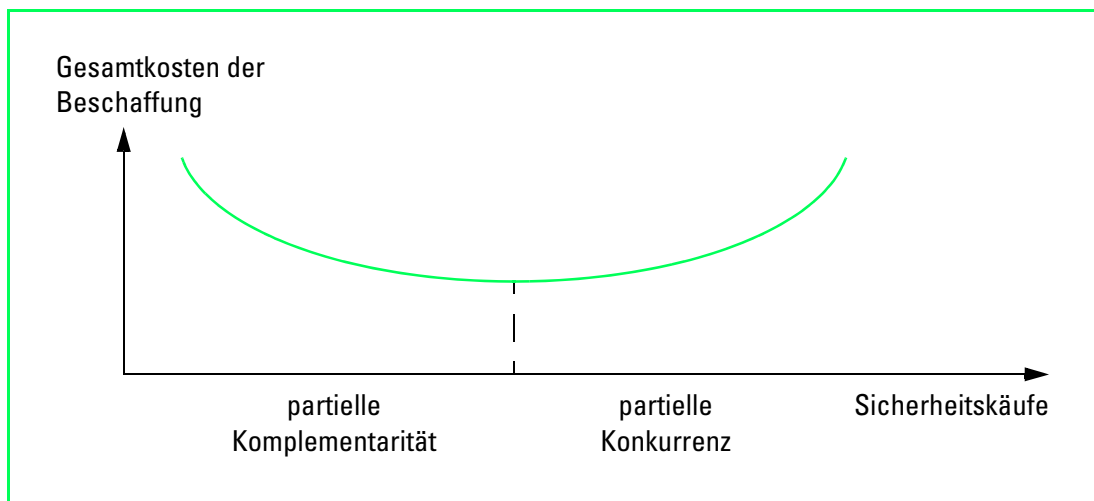


▲ Abb. 72 Differenzierung von Sponsorship (in Anlehnung an Hermanns 1997, S. 62)

Teil 3: Supply Management



▲ Abb. 73 Problemlösungsprozess des Supply Managements



▲ Abb. 74 Zielbeziehung zwischen Sicherheitsstreben und Kostenminimierung

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

▲ Abb. 75 Überblick materialwirtschaftliche Entscheidungstatbestände (nach Küpper 1989, S. 198)

Beschaffungsrisiko \ Ergebnis- einfluss	hoch	gering
	hoch	Strategische Artikel
gering	Hebelartikel	Unkritische Artikel

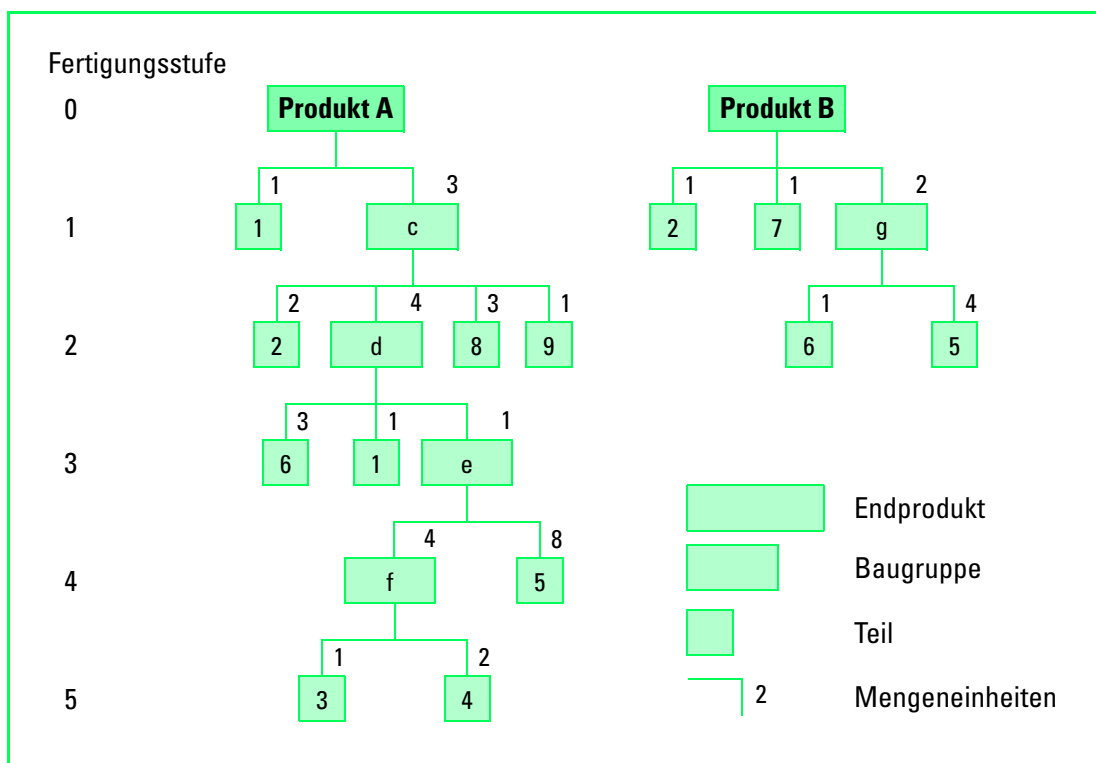
▲ Abb. 76 Einkaufsportfolio-Matrix

1. Zuverlässigkeit	in Bezug auf <ul style="list-style-type: none"> ■ gleich bleibende Qualität ■ fristgerechte Lieferung der Güter (Termintreue) ■ Einhaltung der Serviceversprechungen
2. Fertigungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktionskapazität des Lieferanten ■ Qualitätsniveau ■ Flexibilität bei Sonderanfertigungen oder schwankenden Bestell- bzw. Beschaffungsmengen
3. Konditionen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Güterpreis ■ Liefer- und Zahlungsbedingungen ■ Lieferfristen ■ Garantieleistungen
4. Produkt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualität ■ Sortiment ■ Kundendienst ■ Produktentwicklung (Forschung und Entwicklung)
5. Geographische Lage	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transportbedingungen ■ politische Sicherheit im Beschaffungsland ■ Wechselkursstabilität
6. Allgemeine Situation und Merkmale des Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marktstellung (Marktanteil) ■ Belieferung der Konkurrenz ■ Zugehörigkeit zu einem Unternehmenszusammenschluss (z. B. Konzern) ■ finanzielle Verhältnisse ■ Qualität des Managements (insbesondere bezüglich Innovationen)

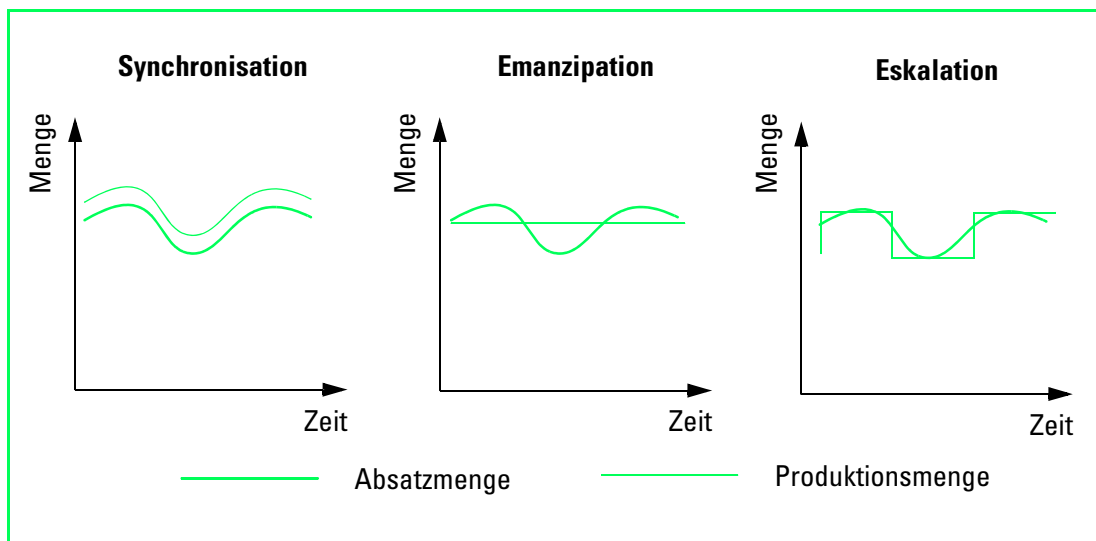
▲ Abb. 77 Lieferantenmerkmale

Periode	Ist- bedarfs- wert	Einfacher Mittelwert		Gleitender Mittelwert n = 5	
		Vorhersage	Überdeckung (Unterdeckung)	Vorhersage	Überdeckung (Unterdeckung)
1	2	3	4	5	6
1	315	–	–	–	–
2	325	–	–	–	–
3	318	320,0	2,0	–	–
4	321	319,3	(1,7)	–	–
5	327	319,8	(7,2)	–	–
6	316	321,2	5,2	321,2	5,2
7	318	320,3	2,3	321,4	3,4
8	320	320,0	0	320,0	0
9	301	320,0	19,0	320,4	19,4
10	280	317,9	37,9	316,4	36,4
11	292	314,1	22,1	307,0	15,0
12	296	312,1	16,1	302,2	6,2
13	304	310,8	6,8	297,8	(6,2)
14	321	310,2	(10,8)	294,6	(26,4)
15	338	311,0	(27,0)	298,6	(39,4)
16	331	312,8	(18,2)	310,2	(20,8)
17	354	313,9	(40,1)	318,0	(36,0)
18	367	316,3	(50,7)	329,6	(37,4)
19	367	319,1	(47,9)	342,2	(24,8)
20	380	321,6	(58,4)	351,4	(28,6)

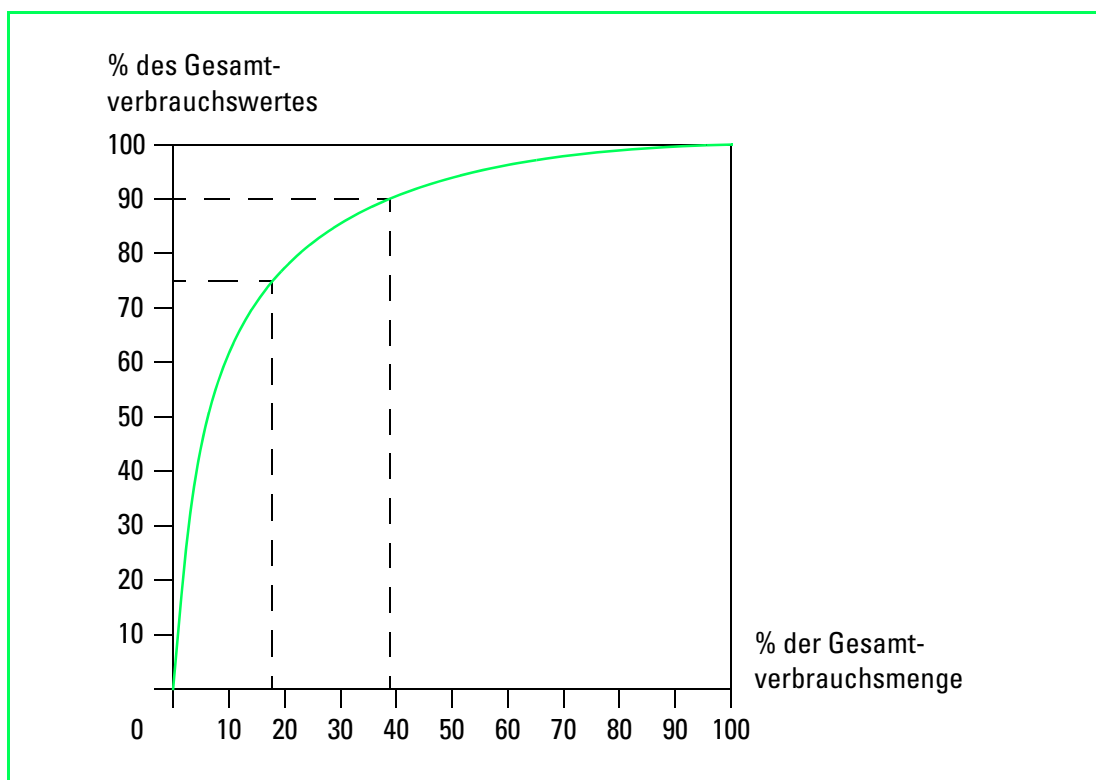
▲ Abb. 78 Beispiel Materialbedarfsprognose aufgrund des Verbrauchs
(in Anlehnung an Küpper 1993, S. 229)



▲ Abb. 79 Erzeugnisstruktur



▲ Abb. 80 Synchronisation, Emanzipation und Eskalation



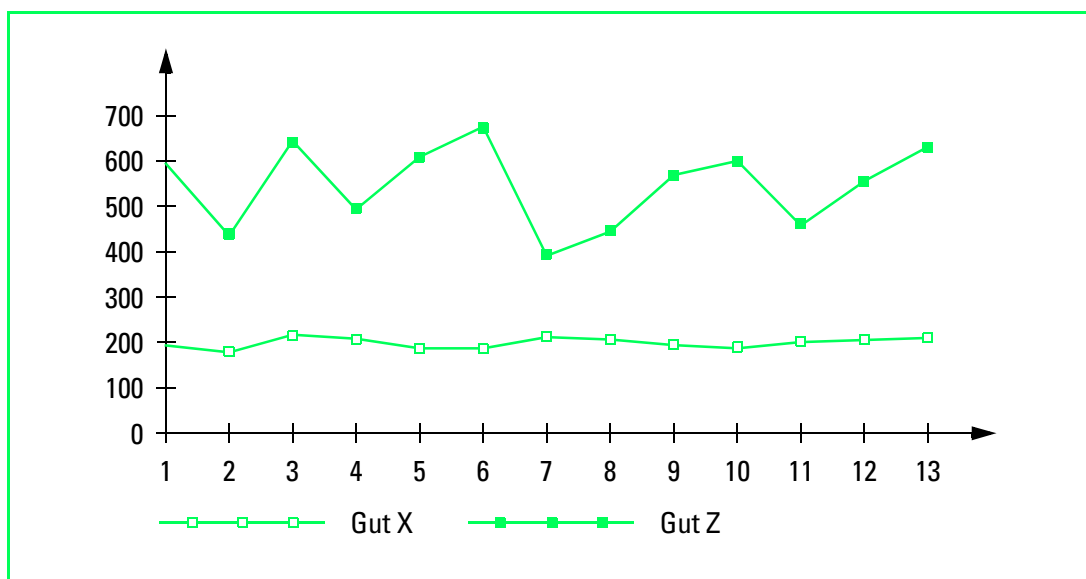
▲ Abb. 81 ABC-Analyse mit Lorenzkurve

Materialart Nr.	Jahresverbrauch		Preis je ME	Wert des Gesamtverbrauchs		Rang
	in ME	in %		in GE	in %	
1	2	3	4	5	6	7
1	1 000	9,2	3,-	3 000,-	6,3	6
2	200	1,8	4,-	800,-	1,7	10
3	2 000	18,3	0,50	1 000,-	2,1	9
4	5 000	45,9	0,30	1 500,-	3,2	8
5	200	1,8	20,-	4 000,-	8,4	4
6	400	3,7	6,-	2 400,-	5,1	7
7	900	8,3	4,-	3 600,-	7,6	5
8	500	4,6	40,-	20 000,-	42,3	1
9	600	5,5	10,-	6 000,-	12,7	2
10	100	0,9	50,-	5 000,-	10,6	3
	10 900	100,0		47 300,-	100,0	

▲ Abb. 82 Rangordnung der Materialarten nach Gesamtverbrauchswert

Rang	Mat.- art Nr.	Mengen- verbrauch in %	kumulierter Mengenver- brauch in %	Mengenver- brauch pro Klasse in %	Wert- verbrauch in %	kumulierter Wertver- brauch in %	Wertver- brauch pro Klasse in %	Klasse
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	8	4,6	4,6	12,8	42,3	42,3	74,0	A
2	9	5,5	10,1		12,7	55,0		
3	10	0,9	11,0		10,6	65,6		
4	5	1,8	12,8		8,4	74,0		
5	7	8,3	21,1	21,2	7,6	81,6	19,0	B
6	1	9,2	30,3		6,3	87,9		
7	6	3,7	34,0		5,1	93,0		
8	4	45,9	79,9	66,0	3,2	96,2	7,0	C
9	3	18,3	98,2		2,1	98,3		
10	2	1,8	100,0		1,7	100,0		

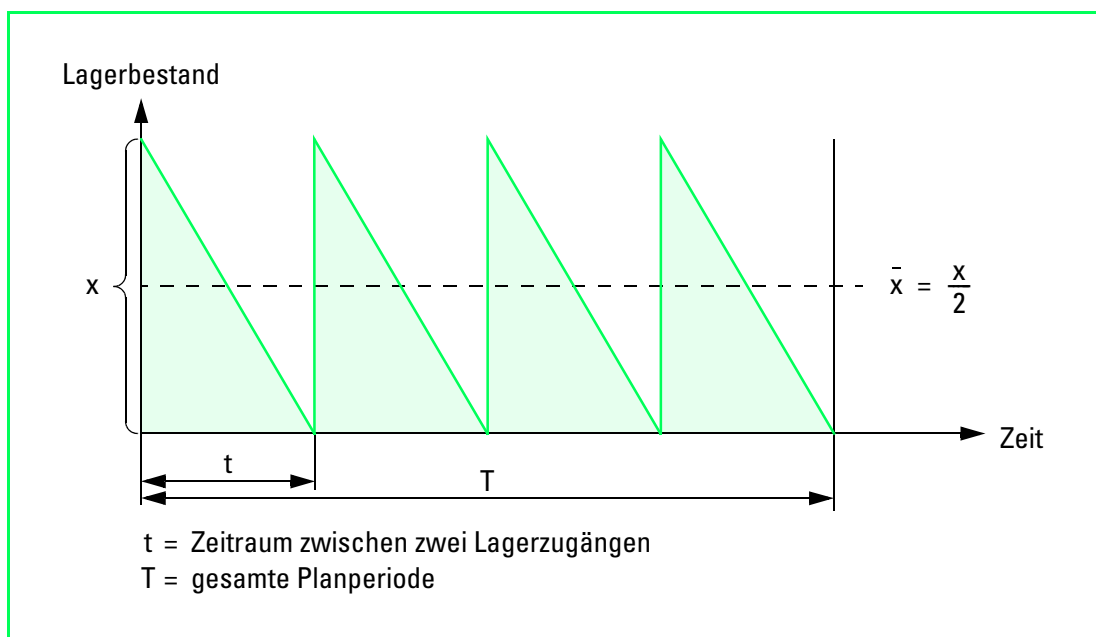
▲ Abb. 83 ABC-Einteilung der Materialarten nach Mengen- und Wertverbrauch



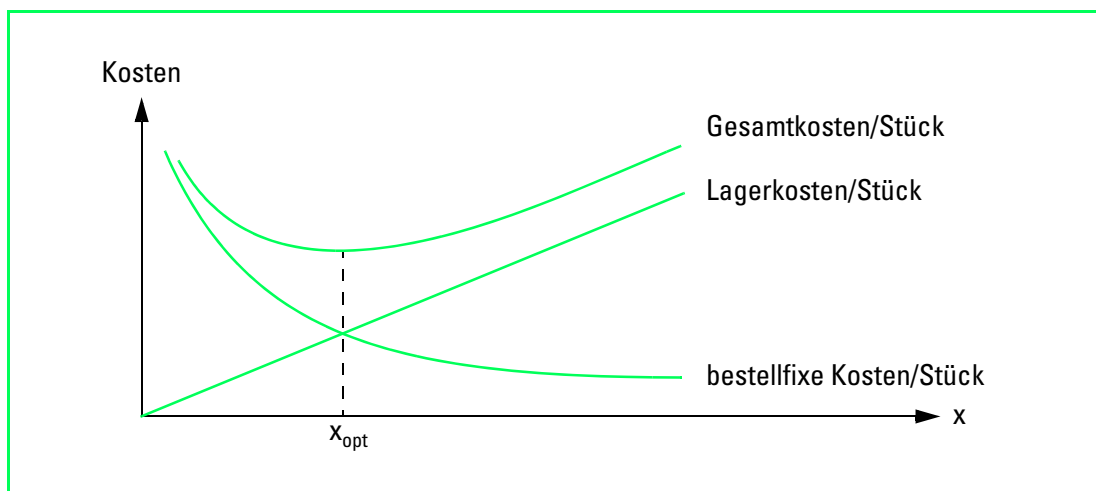
▲ Abb. 84 Schwankungen des Bedarfs

Verbrauchswert		A	B	C
		hoher Verbrauchswert	mittlerer Verbrauchswert	tiefer Verbrauchswert
Prognosegenauigkeit	X gute Prognosegenauigkeit	Just-in-Time-Beschaffung	[shaded area]	
	Y mittlere Prognosegenauigkeit	[shaded area]		
	Z niedrige Prognosegenauigkeit	fallweise Beschaffung	[shaded area]	

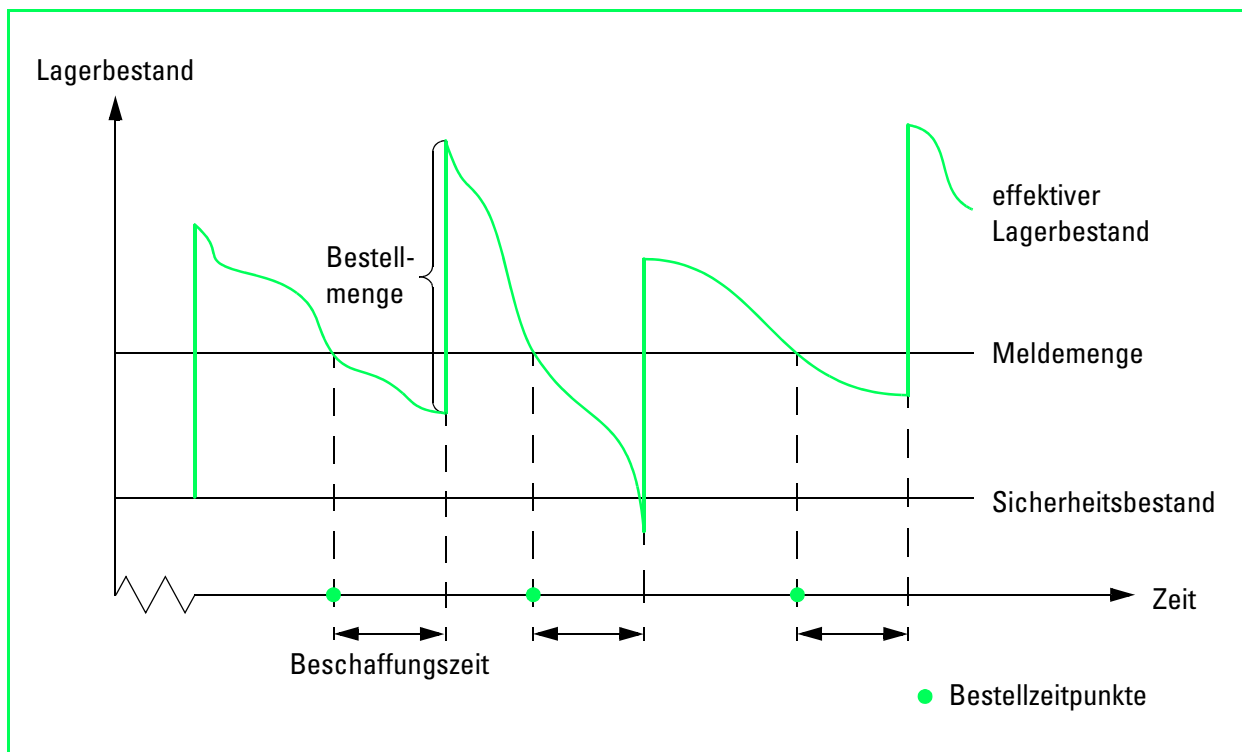
▲ Abb. 85 Kombination der ABC-Analyse mit der XYZ-Analyse



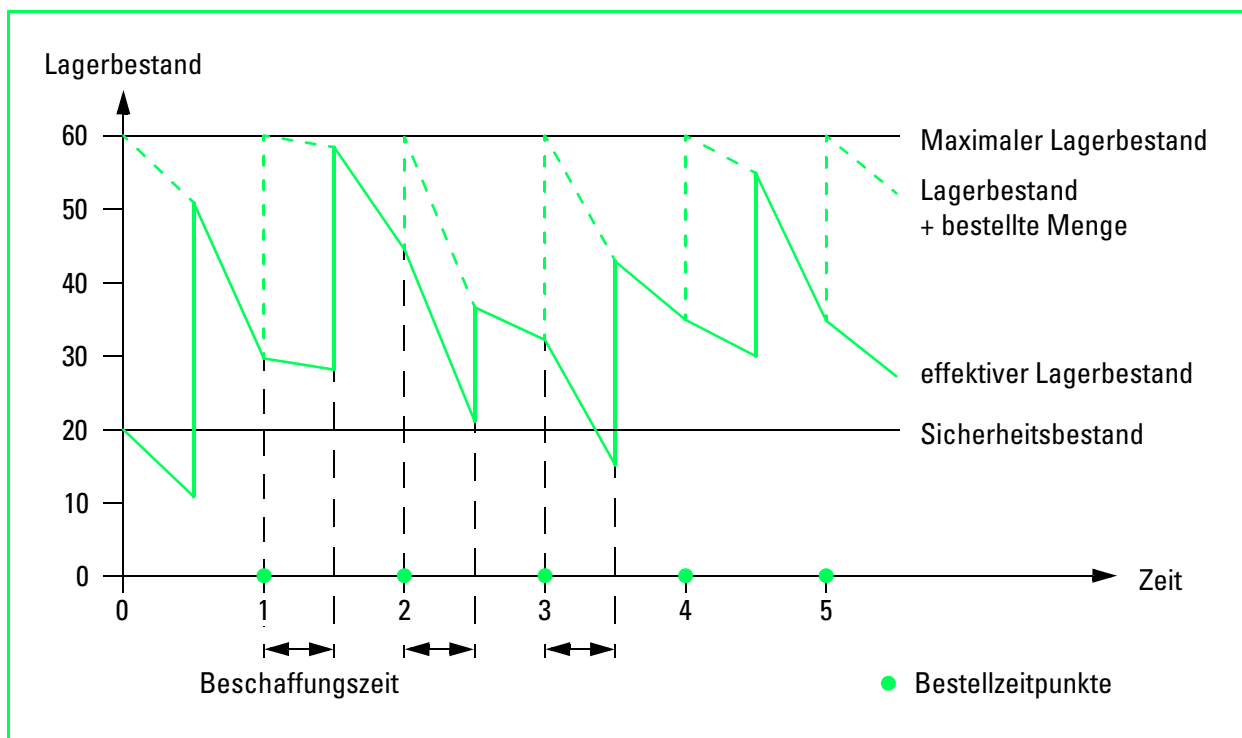
▲ Abb. 86 Lagerbewegungen bei optimaler Bestellmenge



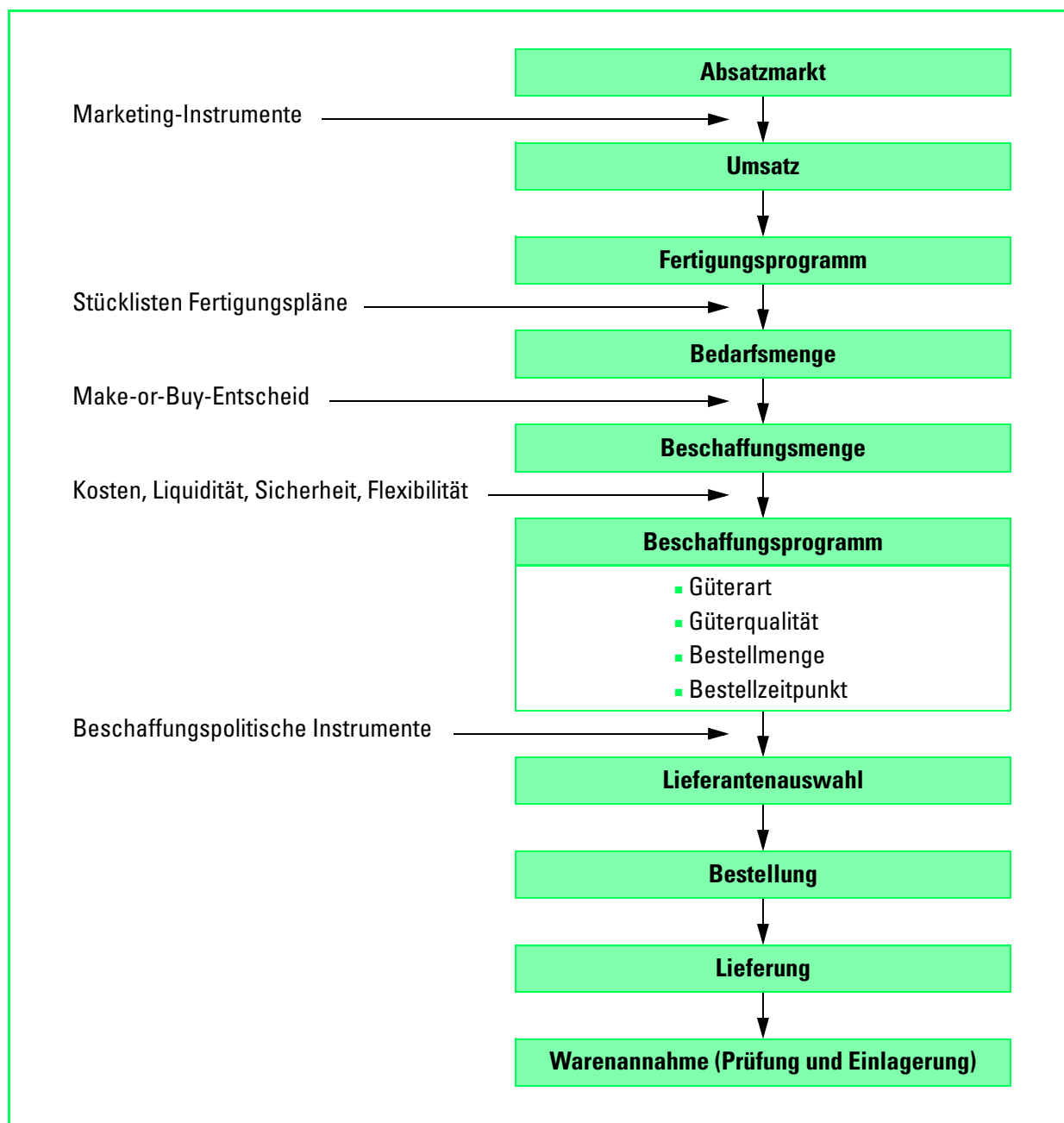
▲ Abb. 87 Optimale Bestellmenge



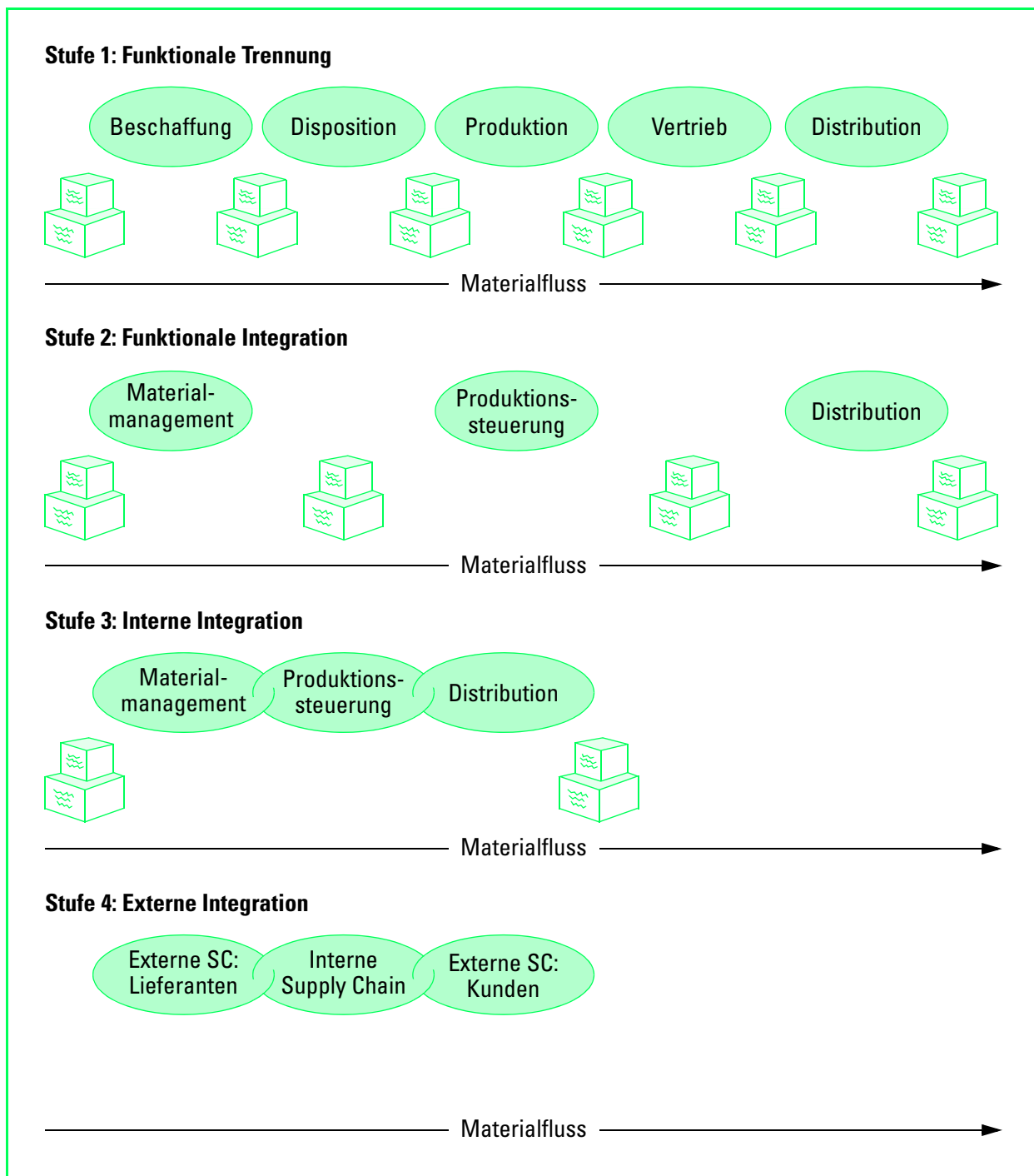
▲ Abb. 88 Lagerbewegungen im Bestellpunktsystem



▲ Abb. 89 Lagerbewegungen im Bestellrhythmusystem

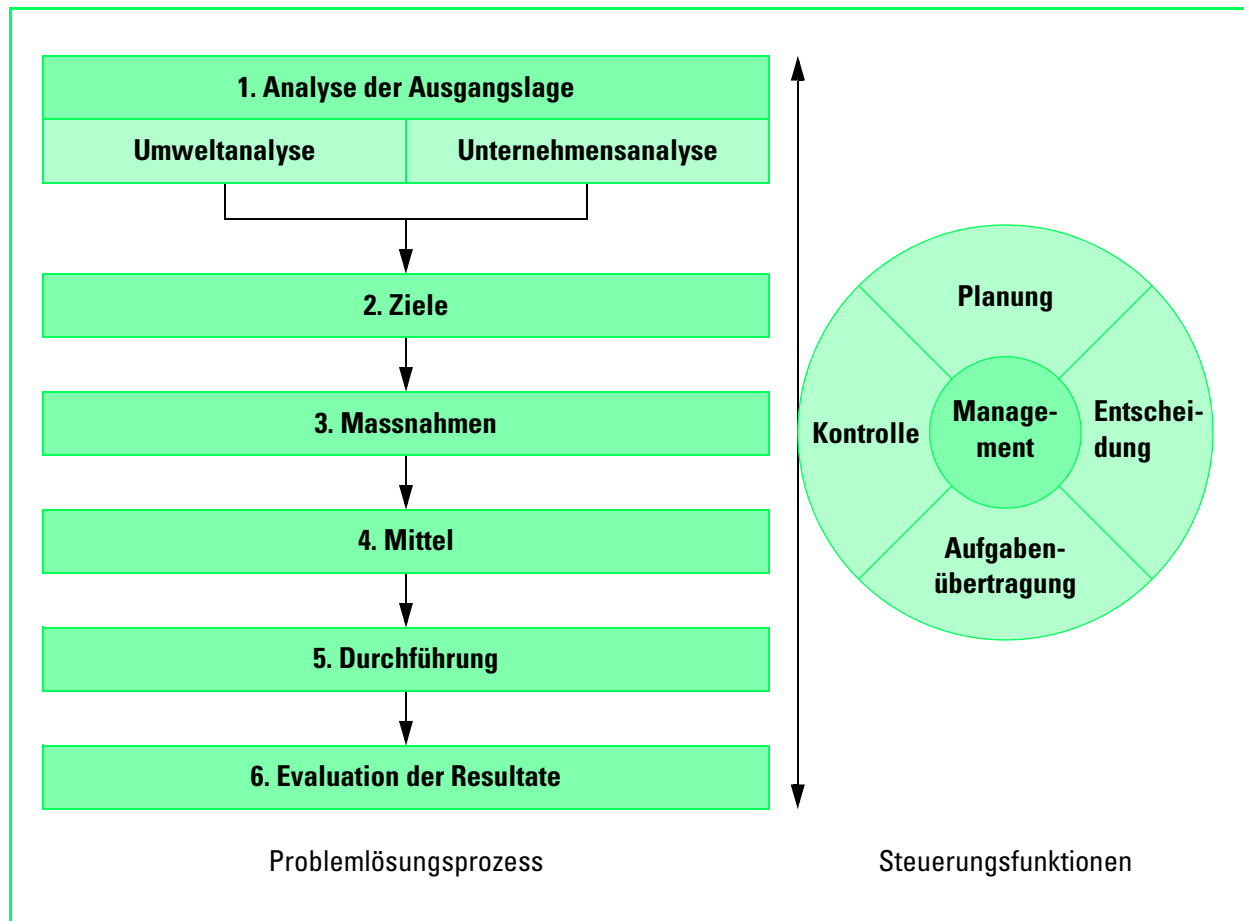


▲ Abb. 90 Überblick über den Beschaffungsablauf

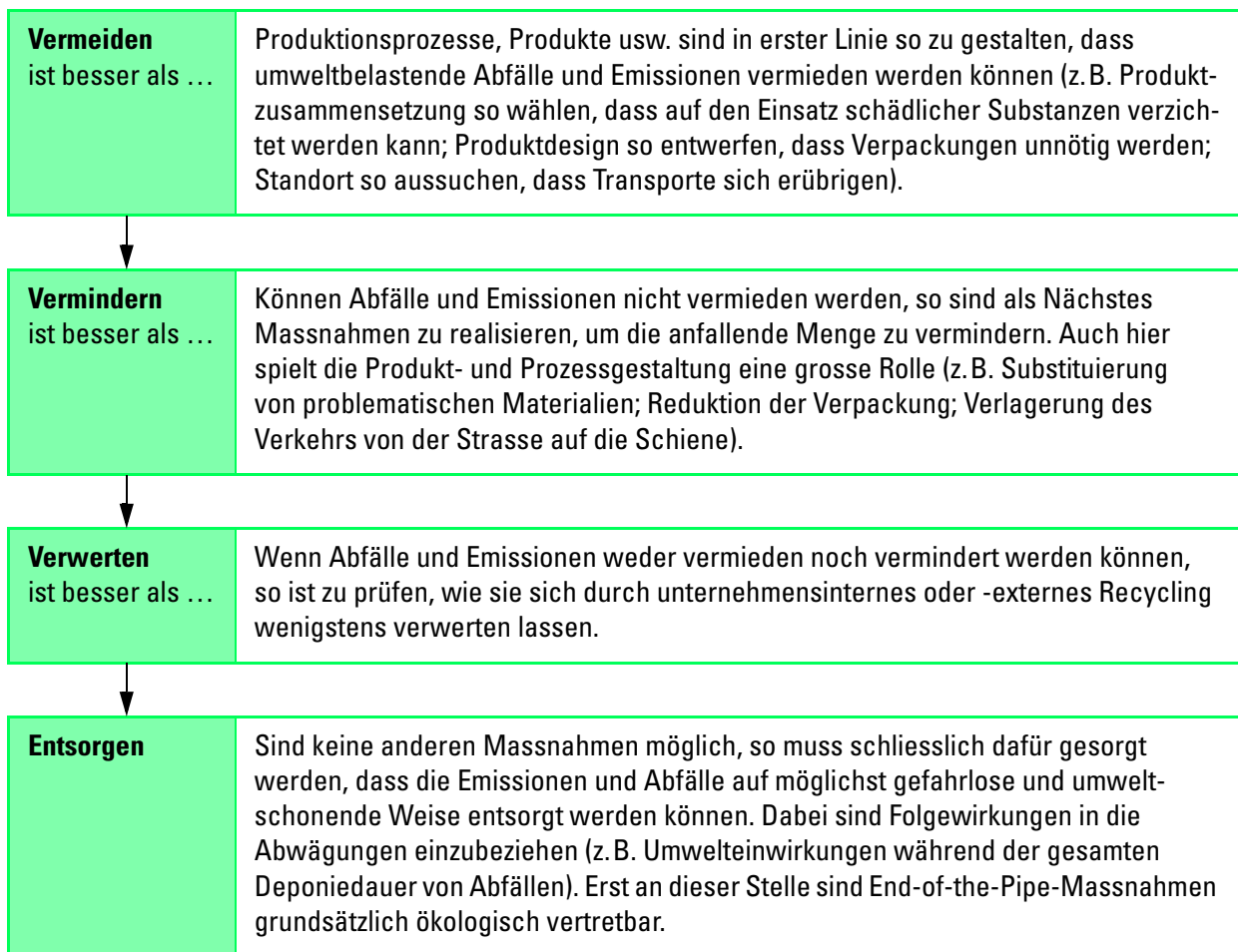


▲ Abb. 91 Stufen zur integrierten Supply Chain (Stölzle u. a. 2004, S. 127)

Teil 4: Produktionsmanagement



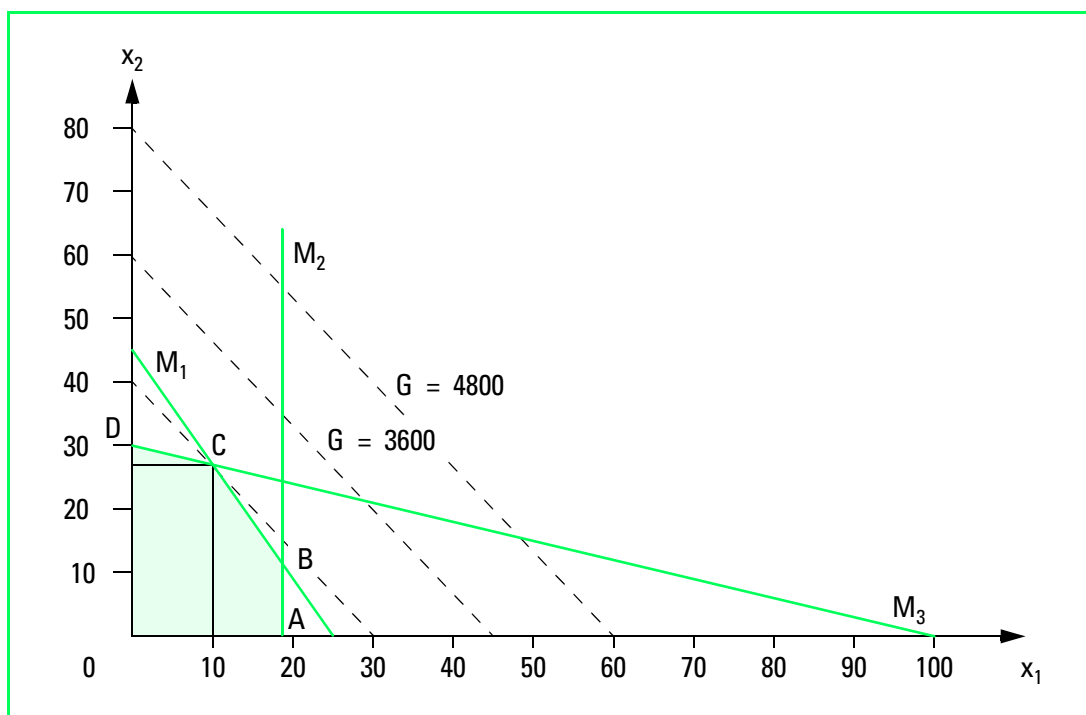
▲ Abb. 92 Problemlösungsprozess der Produktion



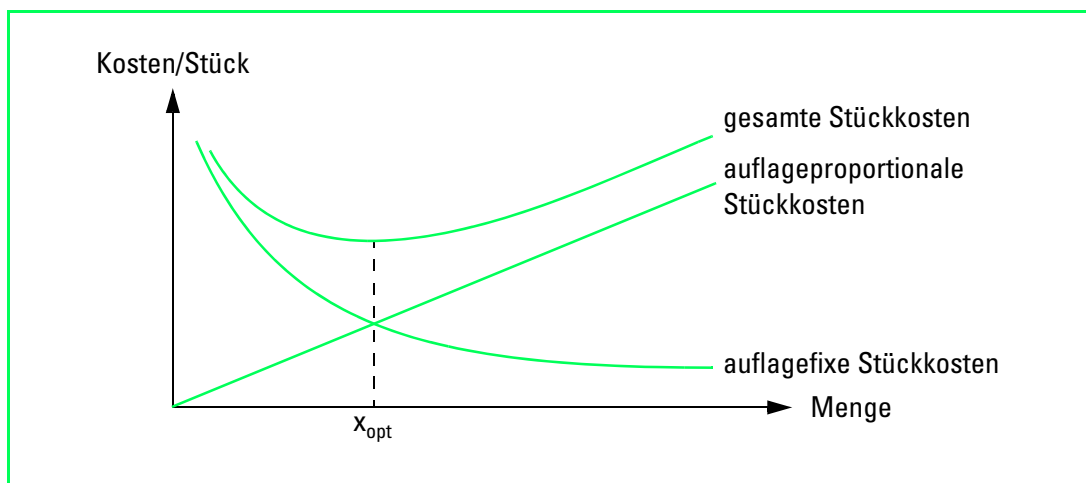
▲ Abb. 93 Stufen der Emissions- und Abfallbegrenzung (Fischer 1996, S. 27)

Maschine	Maschinenbeanspruchung in Stunden zur Erzeugung einer Einheit		zur Verfügung stehende Maschinenstunden pro Periode
	Produkt A	Produkt B	
M ₁	45	25	1125
M ₂	100	–	1800
M ₃	15	50	1500

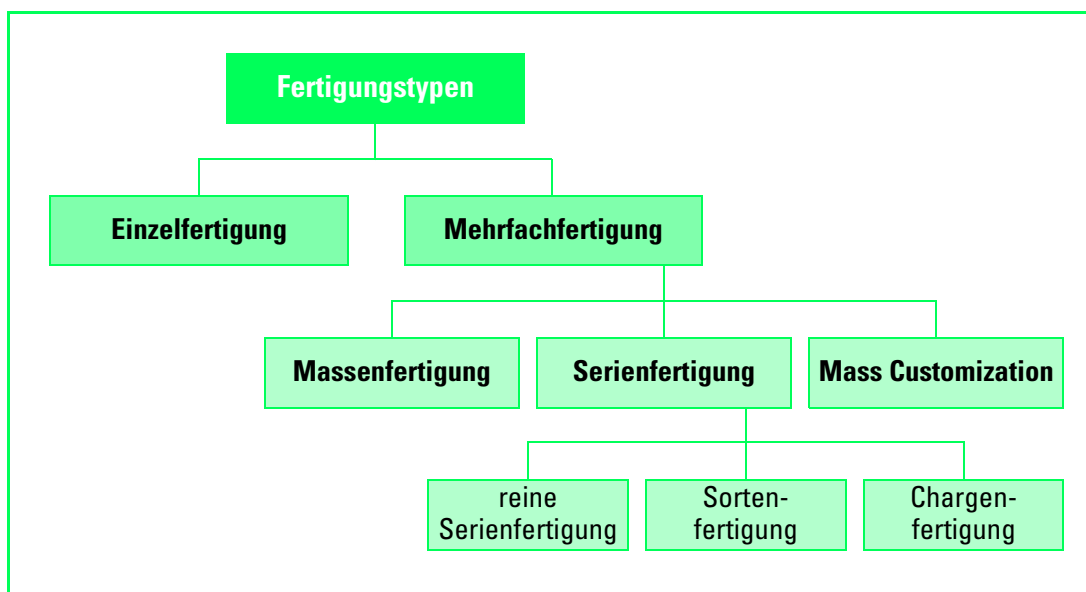
▲ Abb. 94 Maschinenbeanspruchung und Maschinenkapazität



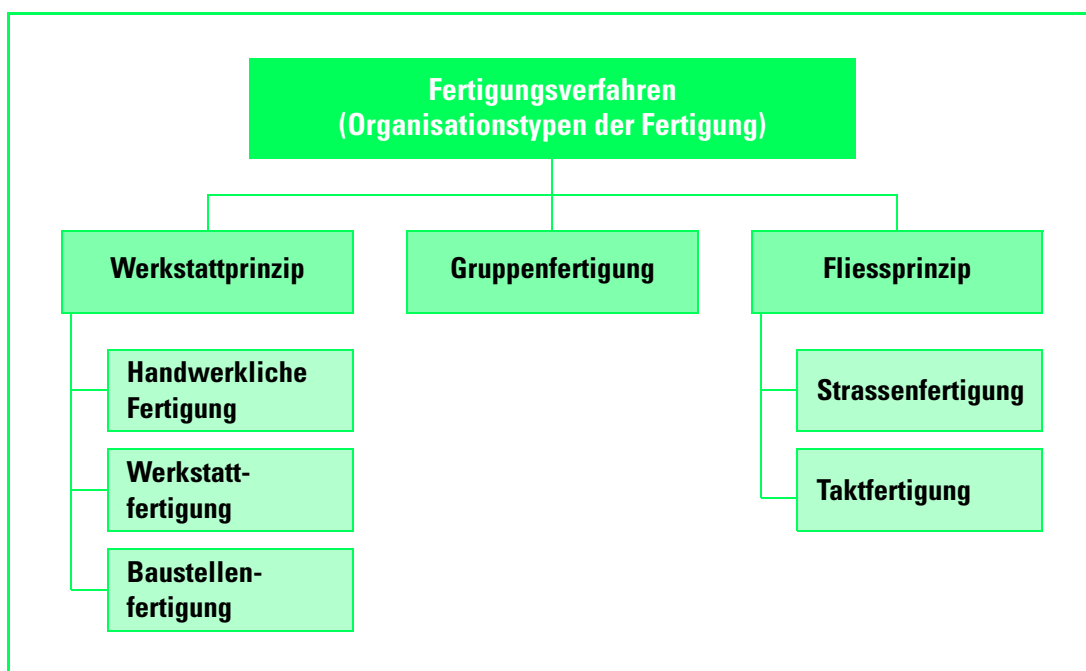
▲ Abb. 95 Graphische Lösung der linearen Programmierung



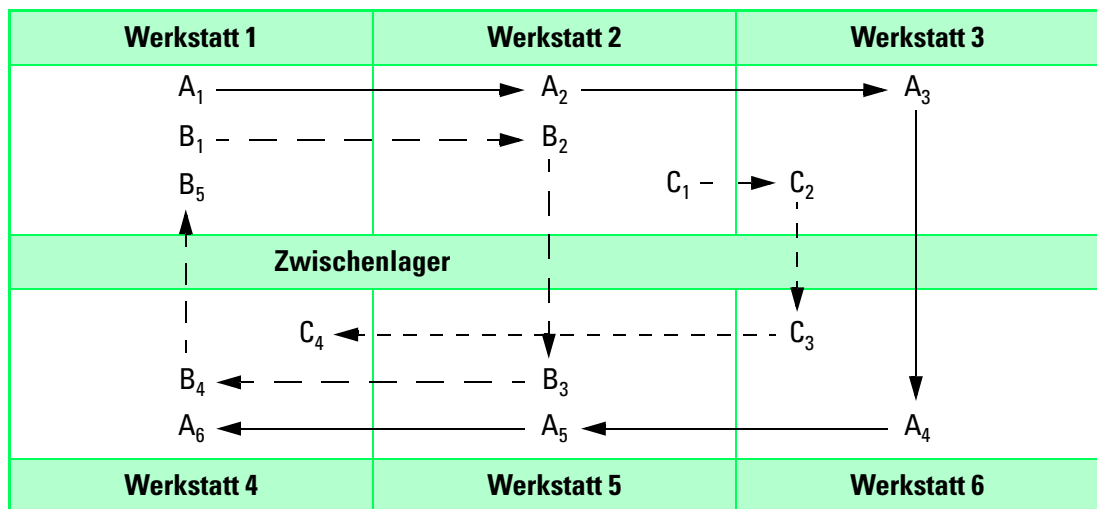
▲ Abb. 96 Graphische Darstellung der optimalen Losgrösse



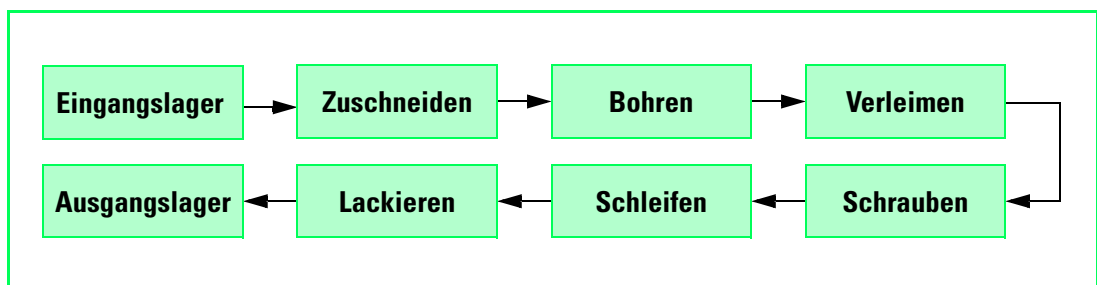
▲ Abb. 97 Fertigungstypen



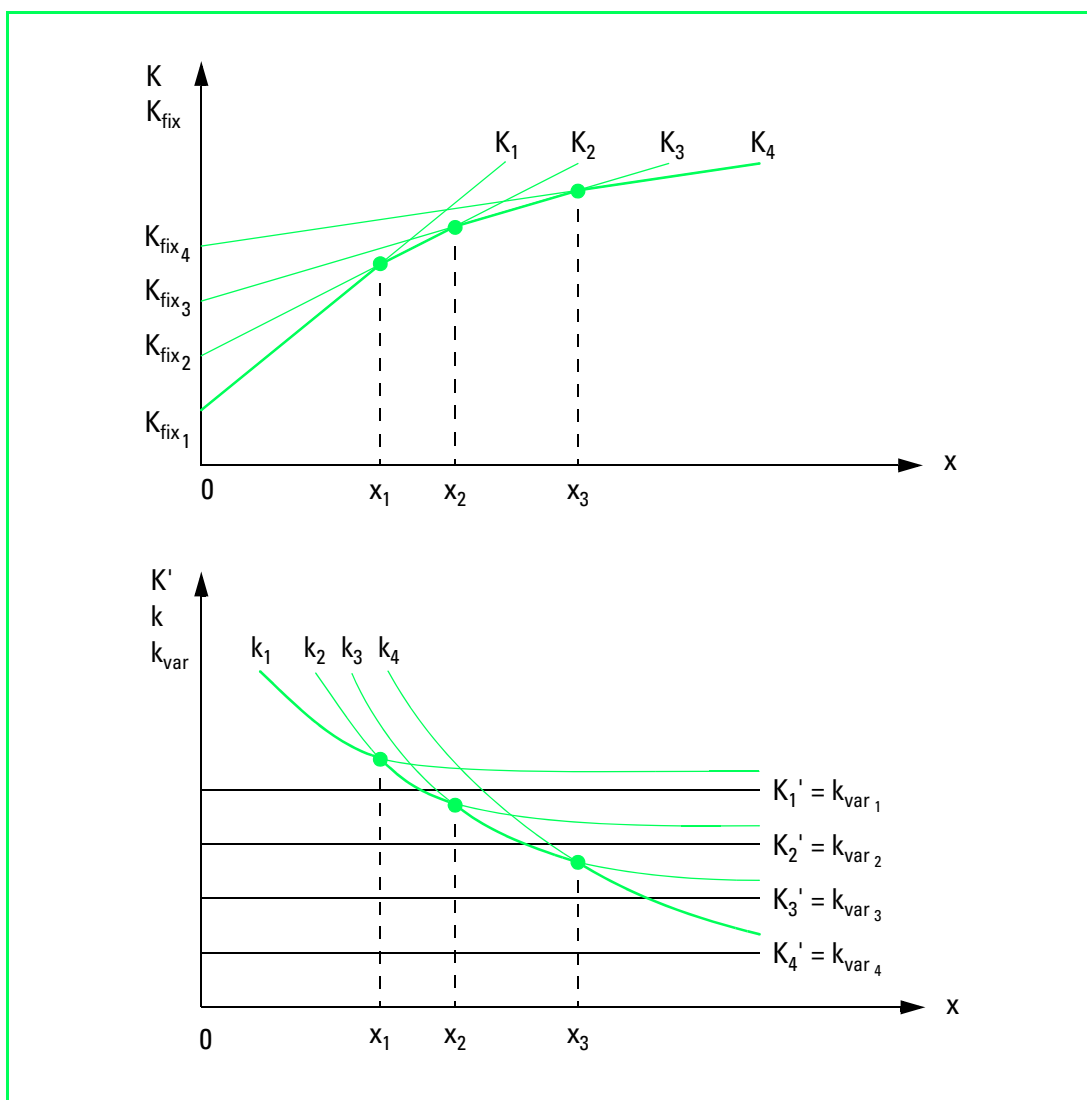
▲ Abb. 98 Übersicht über die Fertigungsverfahren



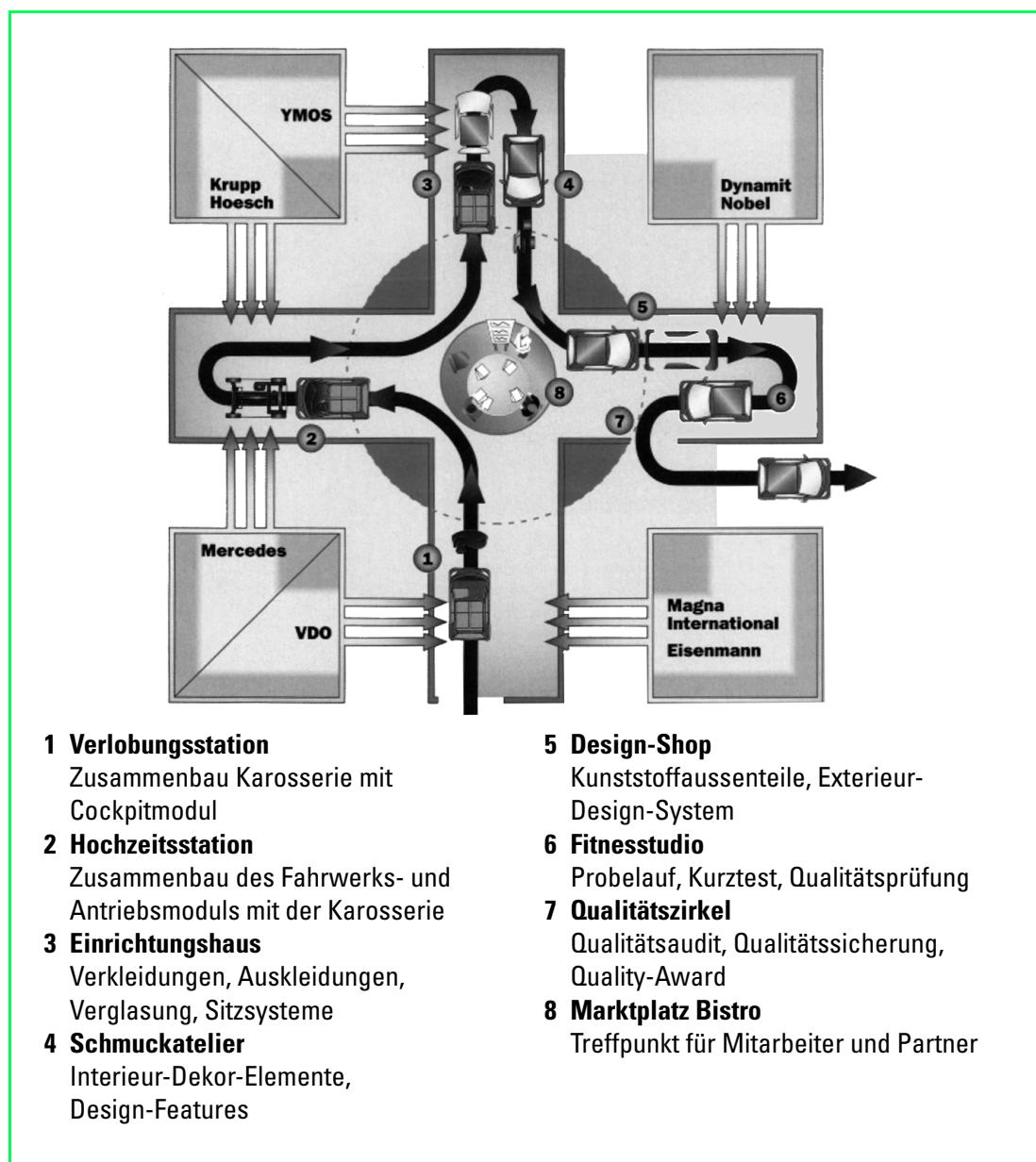
▲ Abb. 99 Beispiel einer Werkstattfertigung



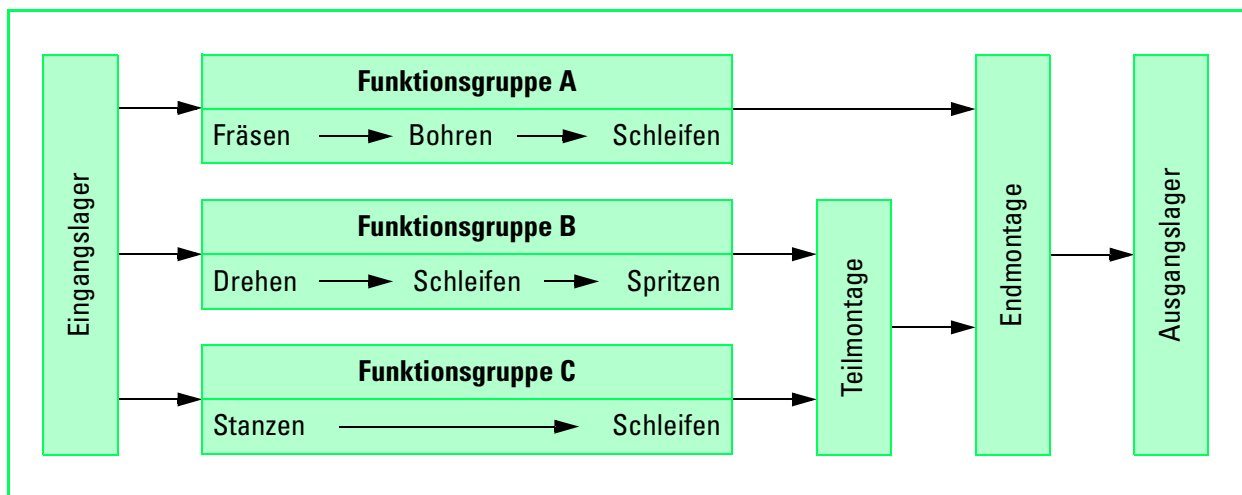
▲ Abb. 100 Beispiel einer Fließfertigung



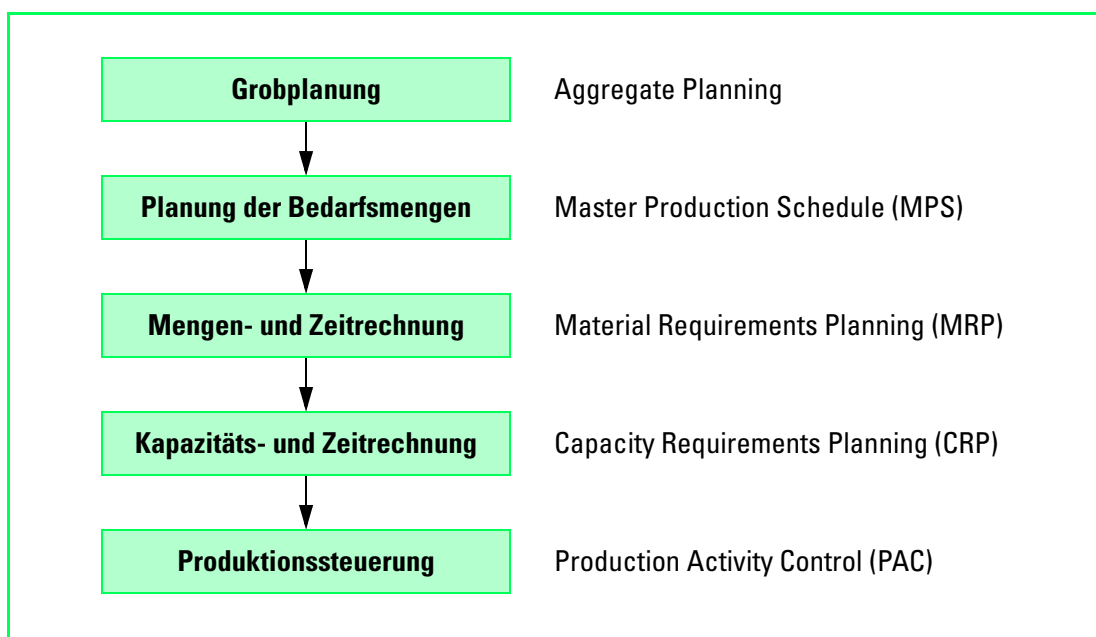
▲ Abb. 101 Mutative Betriebsgrössenvariation



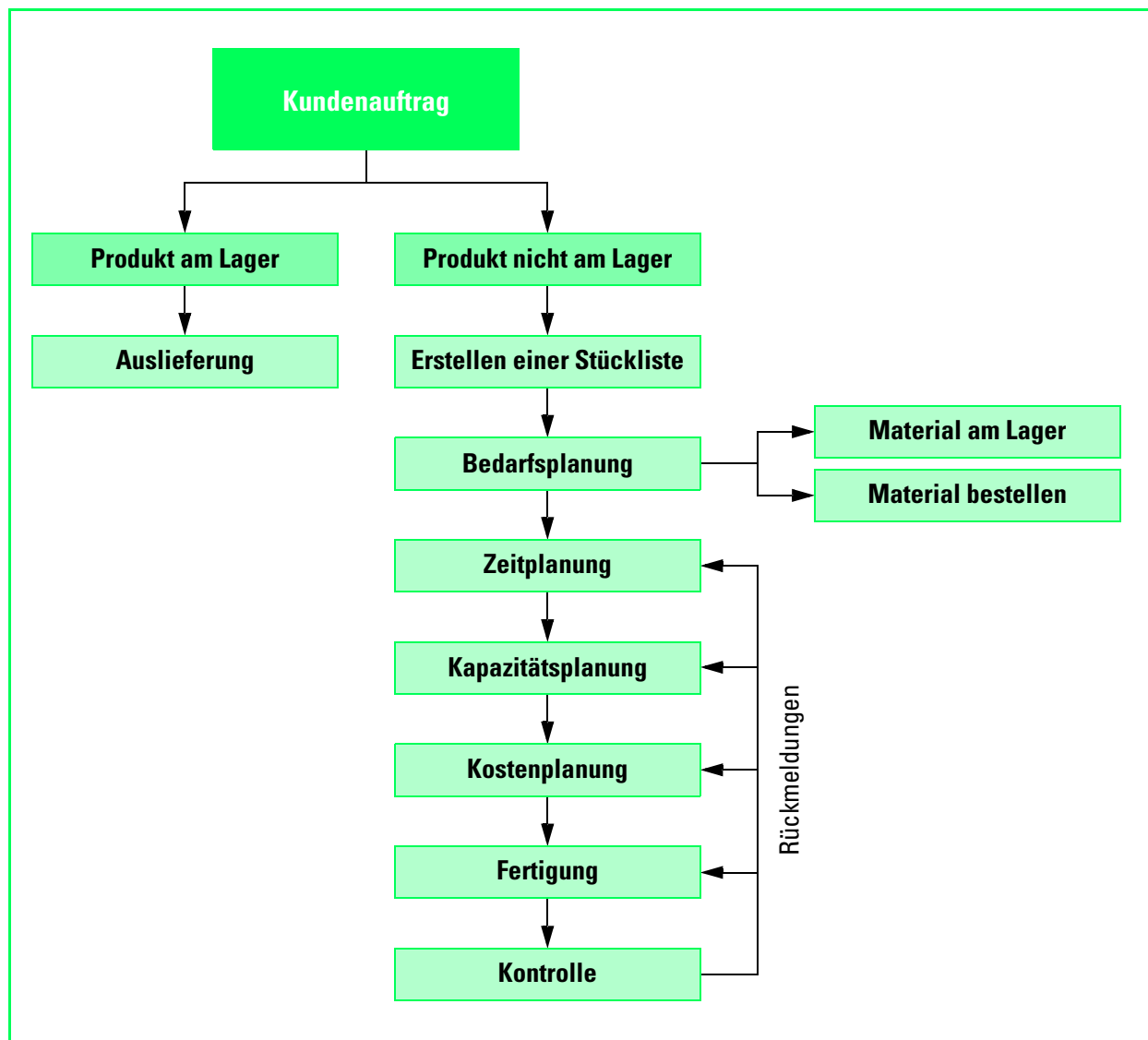
▲ Abb. 102 Fertigung Smart (Bilanz Nr. 9, 1997, S. 64)



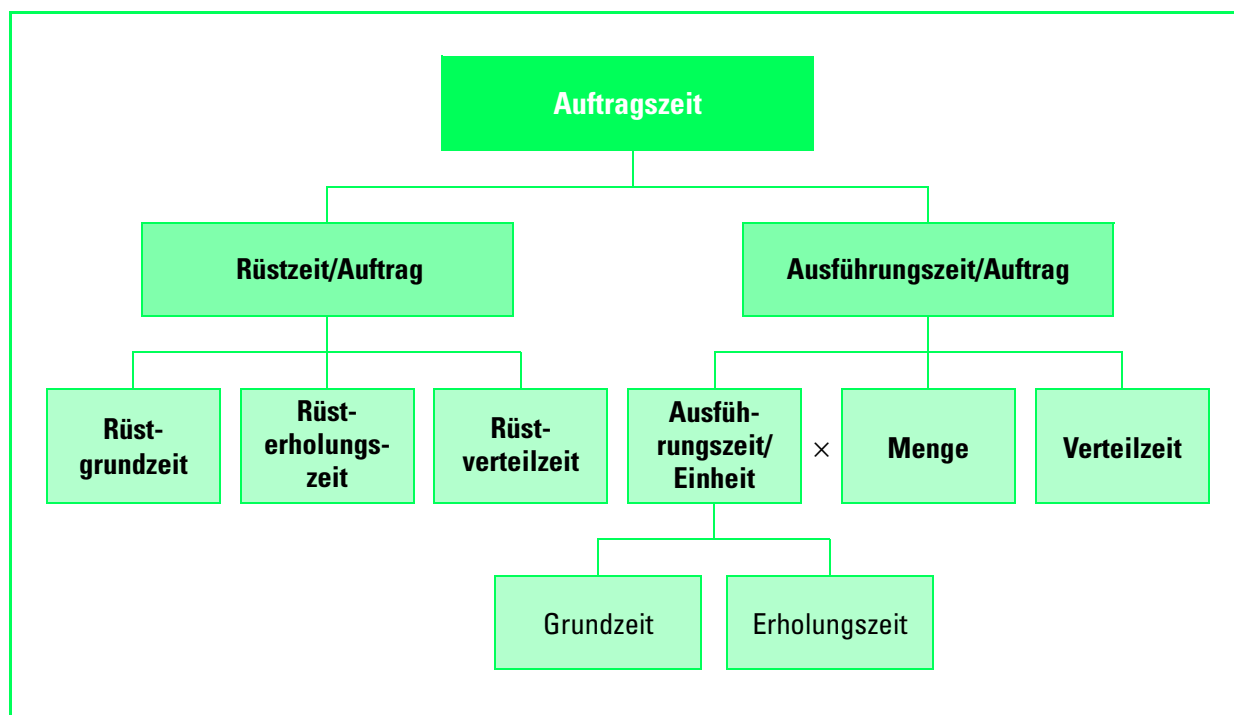
▲ Abb. 103 Beispiel Gruppenfertigung



▲ Abb. 104 Hierarchischer Aufbau von PPS-Systemen



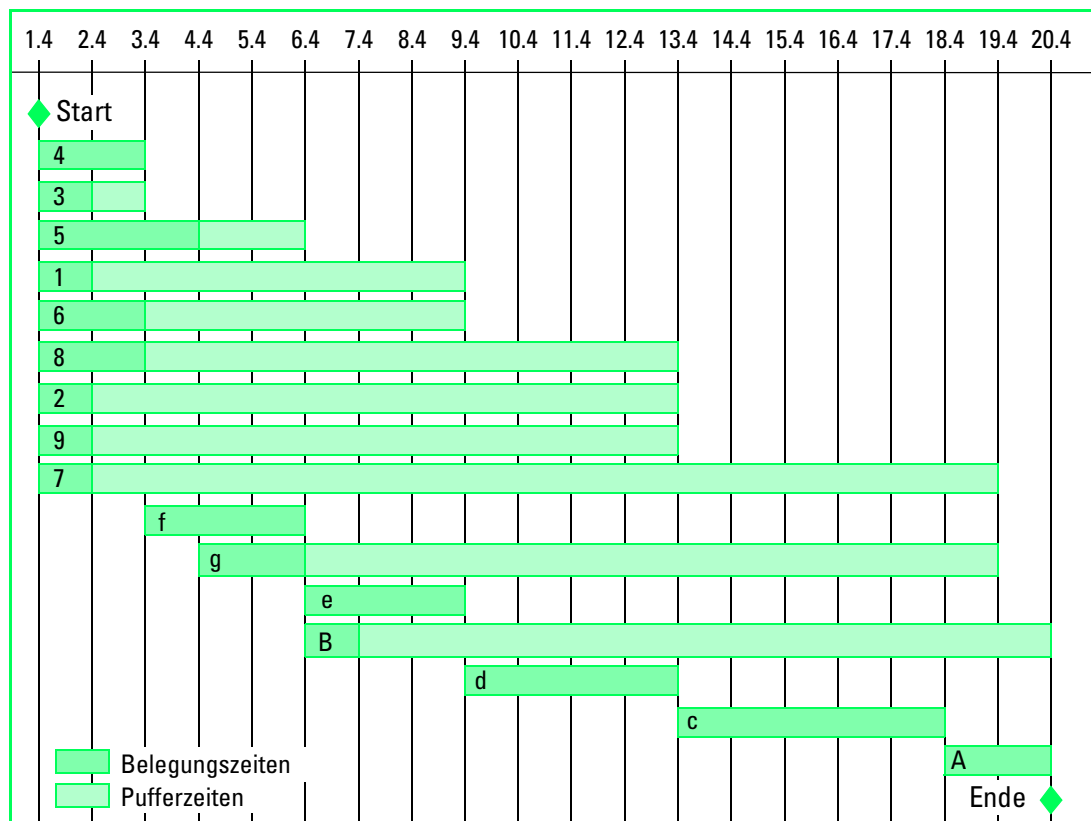
▲ Abb. 105 Überblick Phasen des Produktionsablaufs



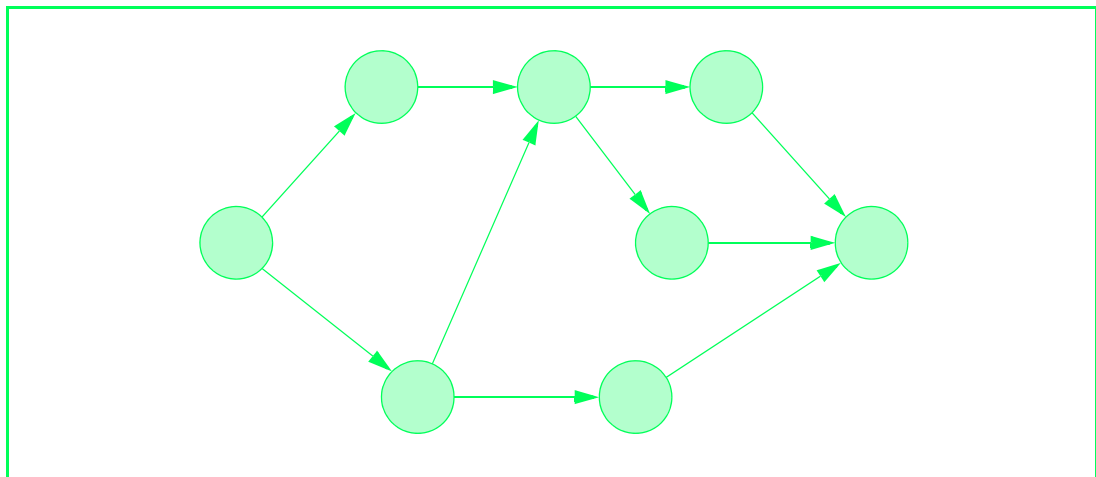
▲ Abb. 106 Gliederung der Auftragszeit

Sachnummer	Rüstzeit in Std.	Ausführungszeit in Std.	Stückzahl	Auftragszeit in Stunden	Tage (zu 8 Arbeitsstunden)	Tage (zu 16 Arbeitsstunden)
A	7	25	1	32	4	2
B	6	1	10	16	2	1
c	5	25	3	80	10	5
d	4	5	12	64	8	4
e	12	3	12	48	6	3
f	24	0,5	48	48	6	3
g	2	1,5	20	32	4	2
1	3	1	13	16	2	1
2	4	1	16	20	2	1
3	4	0,25	48	16	2,5	1,25
4	8	0,25	96	32	4	2
5	12,8	0,2	176	48	6	3
6	20	0,5	56	48	6	3
7	6	1	10	16	2	1
8	7,5	4,5	9	48	6	3
9	4	4	3	16	2	1

▲ Abb. 107 Informationsgrundlagen der Zeitplanung



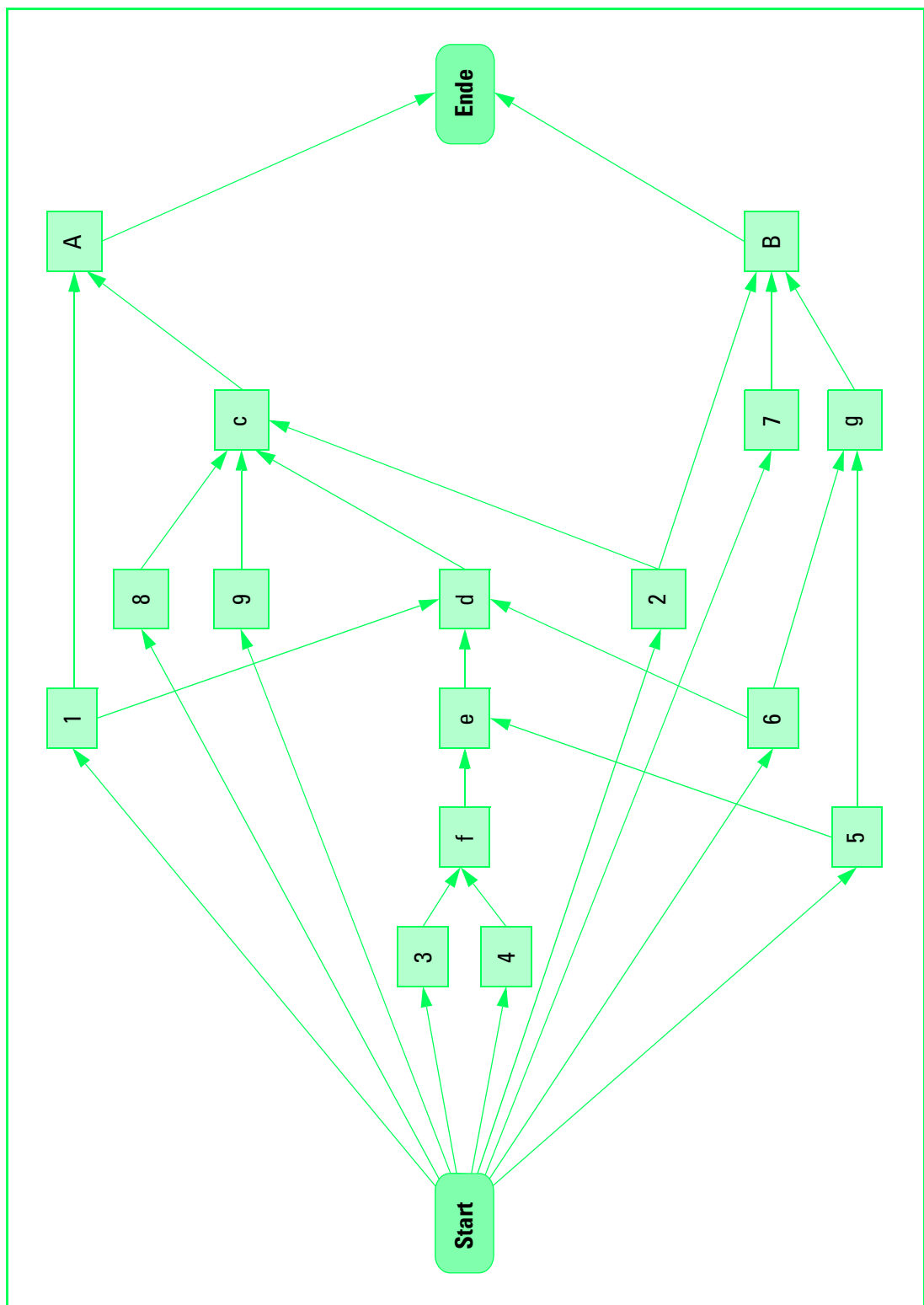
▲ Abb. 108 Beispiel eines Balkendiagramms



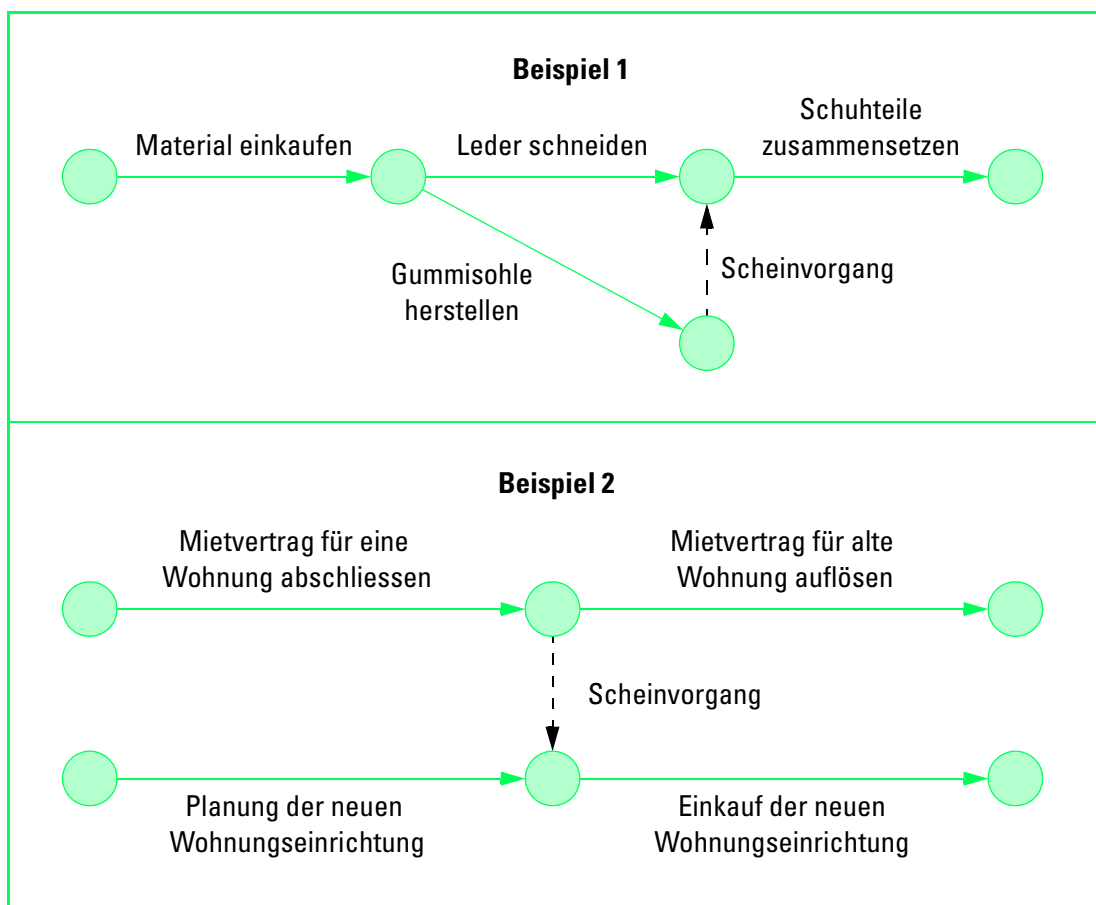
▲ Abb. 109 Beispiel eines gerichteten Graphen

Vorgang	Dauer (Stunden)	unmittelbare Vorgänger
A	32	c, 1
B	16	g, 2, 7
c	80	d, 2, 8, 9
d	64	e, 1, 6
e	48	f, 5
f	48	3, 4
g	32	5, 6
1	16	–
2	20	–
3	16	–
4	32	–
5	48	–
6	48	–
7	16	–
8	48	–
9	16	–

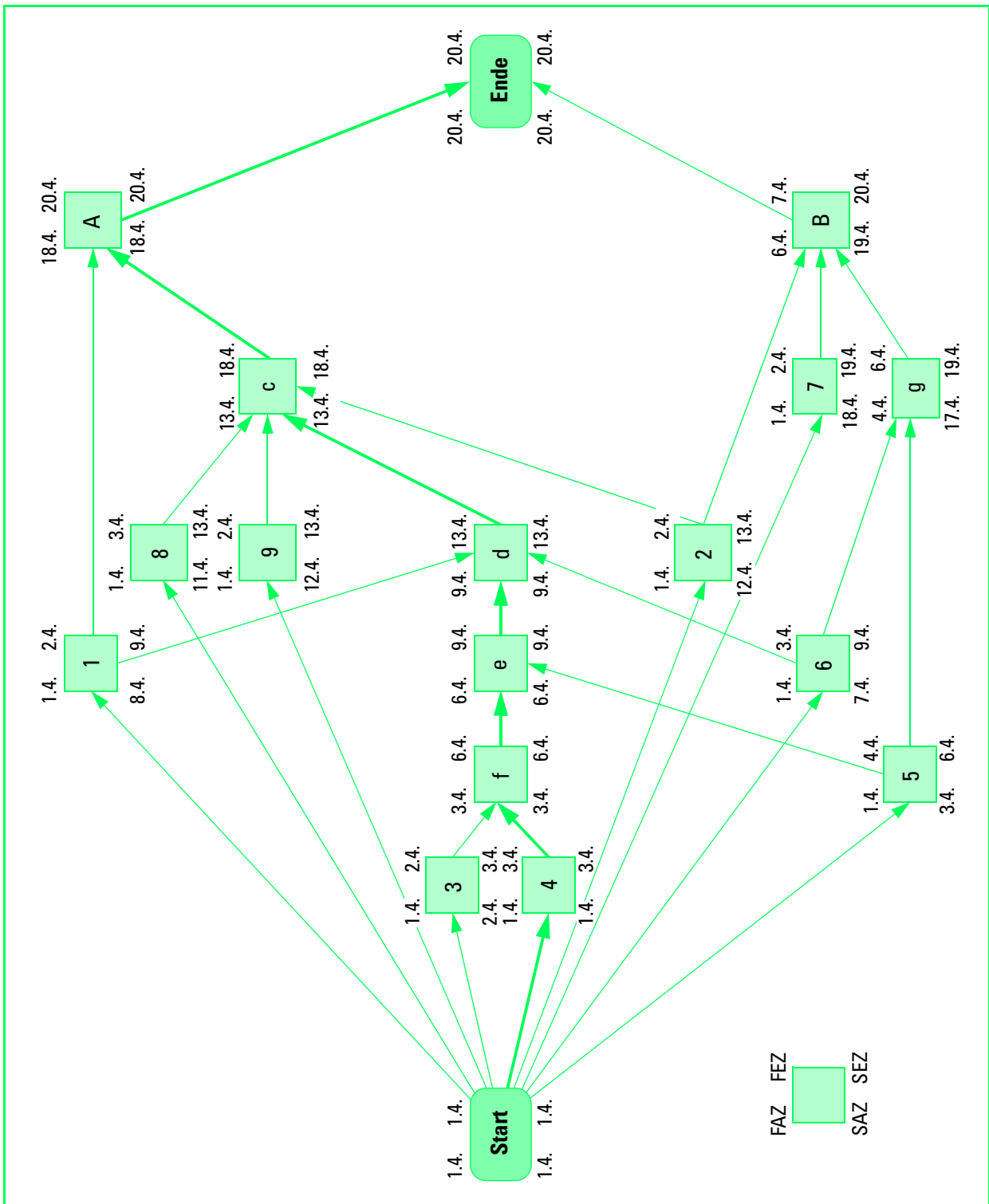
▲ Abb. 110 Vorgangsliste mit Vorgangsdauer



▲ Abb. 111 Netzplan

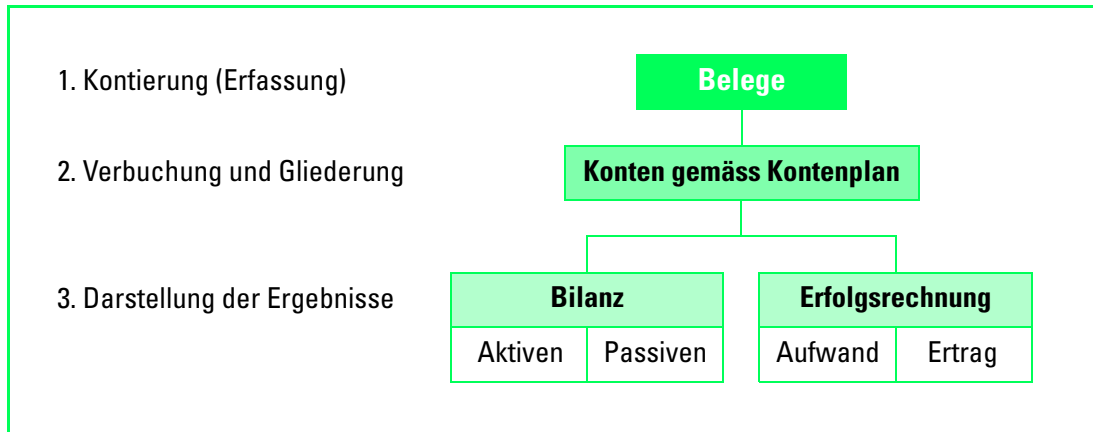


▲ Abb. 112 Netzpläne mit Scheinvorgang



▲ Abb. 113 Netzplan mit kritischem Weg (16 Std./Arbeitsstag, inkl. Samstag/Sonntag)

Teil 5: Rechnungswesen



▲ Abb. 114 Datenverarbeitungsprozess der Finanzbuchhaltung (nach Rösli u. a. 2012, S. 24)

Hauptbereiche	Teilbereiche	Vergangenheitsrechnung	Planrechnung
Finanzielles Rechnungswesen	Buchführung	Erfassung aller vermögensrelevanter Vorgänge anhand von Belegen	Schätzung bzw. Vorgabe aller vermögensrelevanter 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)
Betriebliches Rechnungswesen	Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung	Ermittlung der tatsächlichen Kosten von Kostenstellen 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"> ■ Betriebsstatistiken ■ Abweichungsanalysen ■ Sonderrechnungen 			

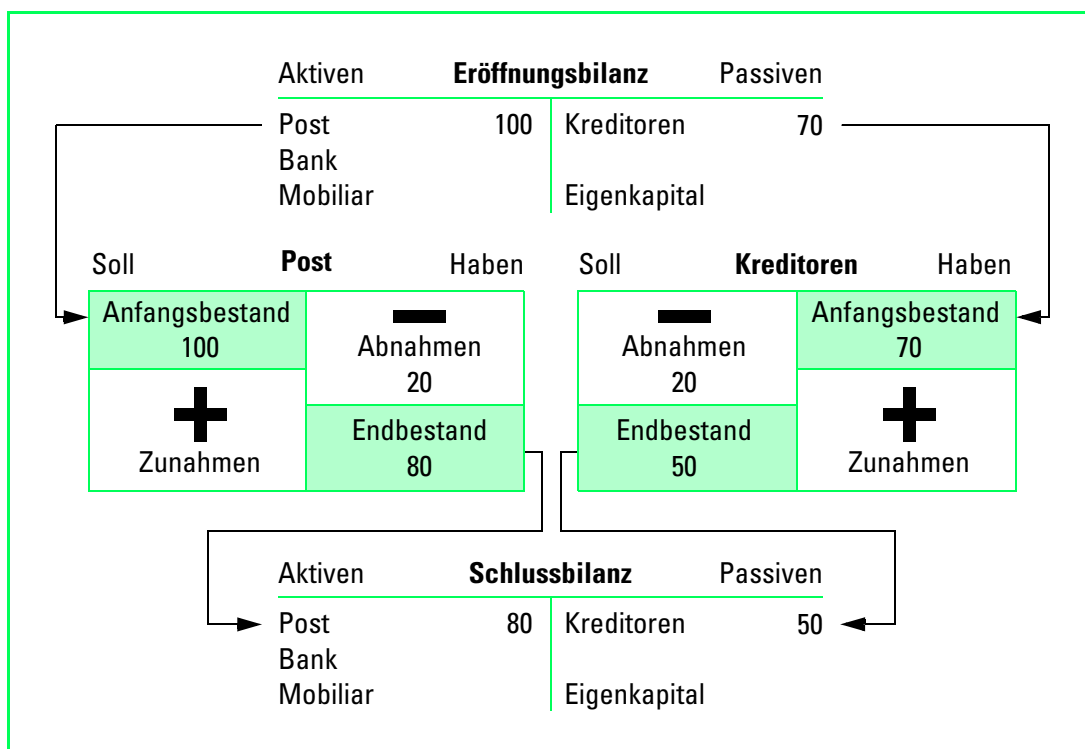
▲ Abb. 115 Teilbereiche des Rechnungswesens

Grundsätze ordnungsmässiger Buchführung	Erläuterung
Vollständige, wahrheitsgetreue und systematische Erfassung der Geschäftsvorfälle und Sachverhalte	<p><i>Vollständig:</i> Alle Geschäftsvorfälle und Sachverhalte, welche unmittelbar oder mittelbar einen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben, sind zu erfassen.</p> <p><i>Wahrheitsgetreu:</i> Alle buchungspflichtigen Tatbestände kommen mit richtig datierten Buchungssätzen und -texten sowie unter vorschriftsgemässer Bewertung in den einzelnen Konten und in allen Auswertungen sachgemäss zum Ausdruck.</p> <p><i>Systematisch:</i> Alle sachdienlichen Ordnungsprinzipien wie Chronologie der Journalbuchungen, Kontierungssystem, Kontenpläne und entsprechende Buchungsanweisungen werden zwecks eines systemgemässen Konteninhalts angewendet bzw. durch das eingesetzte Verarbeitungssystem erzwungen.</p>
Belegnachweis für die einzelnen Buchungsvorgänge	Erfordernis eines für jeden buchführungsrelevanten Vorgang relevanten Dokuments als Beweismittel für den wirtschaftlich zugrunde liegenden Sachverhalt.
Klarheit	Das Prinzip der Klarheit der Buchführung beinhaltet die Lesbarkeit der Aufzeichnungen, die Eindeutigkeit der Bezeichnung der einzelnen Geschäftsvorfälle und Sachverhalte, eine klare Darstellung von Zusammenhängen, eindeutige Verweisung auf die entsprechenden Belege und die klare Kennzeichnung von Korrekturen.
Zweckmässigkeit mit Blick auf die Art und Grösse des Unternehmens	Die Buchführung und deren Organisation sind der Anzahl Geschäftsvorfälle, der Branche und der Grösse des Unternehmens anzupassen.
Nachprüfbarkeit	Die Buchungstatsachen müssen bis zum Ausgangspunkt der ursprünglichen Transaktion zurückverfolgt werden können.

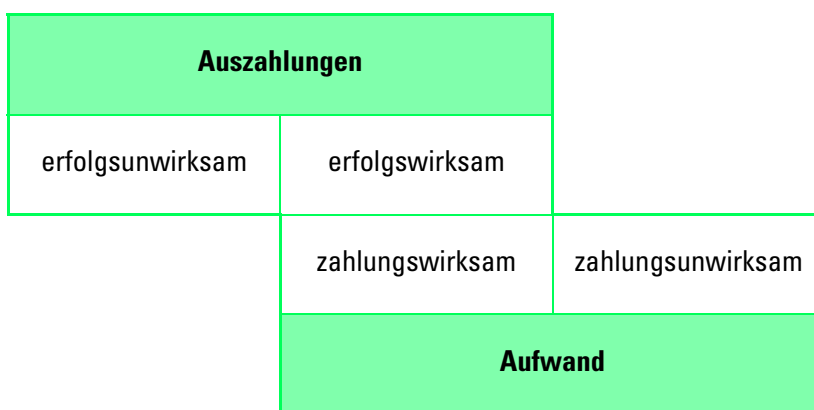
▲ Abb. 116 Grundsätze ordnungsmässiger Buchführung (GoB) gemäss Art. 957a Abs. 2 OR

Aktiven	Passiven
<p>Umlaufvermögen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Flüssige Mittel und kurzfristig gehaltene Aktiven mit Börsenkurs ■ Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ■ Übrige kurzfristige Forderungen ■ Vorräte und nicht fakturierte Dienstleistungen ■ Aktive Rechnungsabgrenzungen <p>Anlagevermögen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzanlagen ■ Beteiligungen ■ Sachanlagen ■ Immaterielle Werte ■ Nicht einbezahltes Grund-, Gesellschafter- oder Stiftungskapital 	<p>Kurzfristiges Fremdkapital</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ■ Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten ■ Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten ■ Passive Rechnungsabgrenzungen <p>Langfristiges Fremdkapital</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten ■ Übrige langfristige Verbindlichkeiten ■ Rückstellungen sowie vom Gesetz vorgesehene ähnliche Positionen <p>Eigenkapital</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Grund-, Gesellschafter- oder Stiftungskapital, ggf. gesondert nach Beteiligungskategorien ■ Gesetzliche Kapitalreserve ■ Gesetzliche Gewinnreserve ■ Freiwillige Gewinnreserven oder kumulierte Verluste als Minusposten ■ Eigene Kapitalanteile als Minusposten

▲ Abb. 117 Nach betriebswirtschaftlichen Kriterien verfeinerte Mindestgliederung der Bilanz gemäss Art. 959a Abs. 1 und 2 OR



▲ Abb. 118 Buchungsregeln für Bilanzkonten



▲ Abb. 119 Gegenüberstellung von Auszahlungen und Aufwand

		Gliederung nach der Ursache	
		betrieblicher Aufwand und Ertrag	nichtbetrieblicher Aufwand und Ertrag
Gliederung nach der Häufigkeit	ordentlicher Aufwand und Ertrag	<ul style="list-style-type: none"> ■ Personalaufwand ■ Materialaufwand ■ Abschreibungen ■ Erlös aus Lieferungen und Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ direkte Steuern ■ Veräußerung von Anlagevermögen ■ Ertrag auf betriebsfremden Finanzanlagen/Liegenschaften
	ausserordentlicher Aufwand und Ertrag	<ul style="list-style-type: none"> ■ durch Versicherung nicht gedeckter Verlust aus einem Lagerbrand ■ Zahlungseingang einer bereits abgeschriebenen Forderung aus Lieferungen und Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Spekulationsverluste mit nichtbetrieblichen Wertschriften an der Börse ■ Auflösung nicht mehr benötigter Rückstellungen

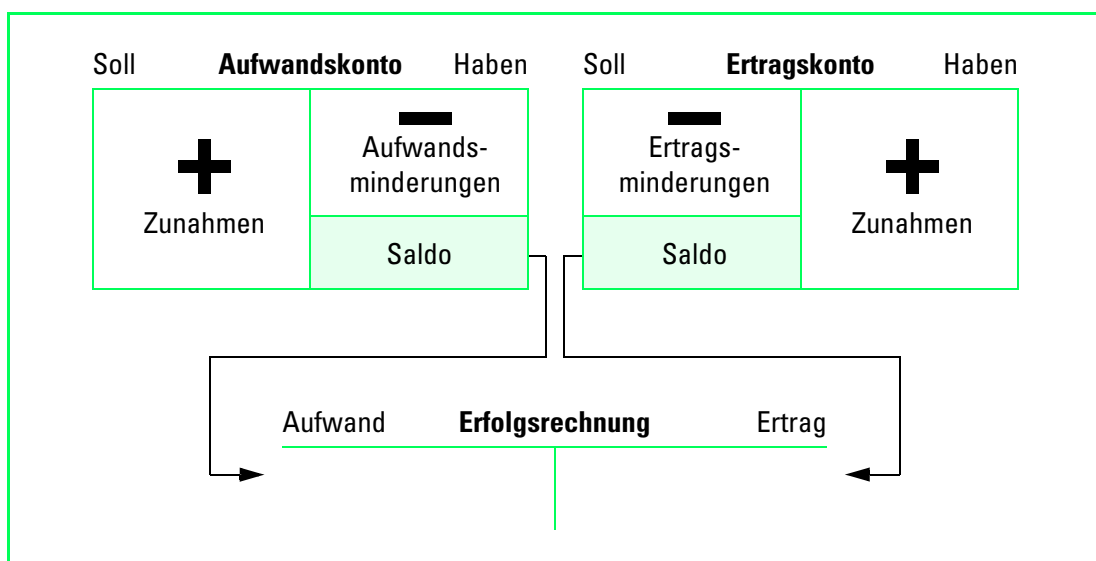
▲ Abb. 120 Gliederung der Erfolgsrechnung nach Ursache und Häufigkeit

Produktionserfolgsrechnung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Nettoerlöse aus Lieferungen und Leistungen ■ Bestandesänderungen an unfertigen und fertigen Erzeugnissen sowie an nicht fakturierten Dienstleistungen ■ Materialaufwand ■ Personalaufwand ■ Übriger betrieblicher Aufwand ■ Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Positionen des Anlagevermögens ■ Finanzaufwand und Finanzertrag ■ Betriebsfremder Aufwand und betriebsfremder Ertrag ■ Ausserordentlicher, einmaliger oder periodenfremder Aufwand und Ertrag ■ Direkte Steuern ■ Jahresgewinn oder Jahresverlust

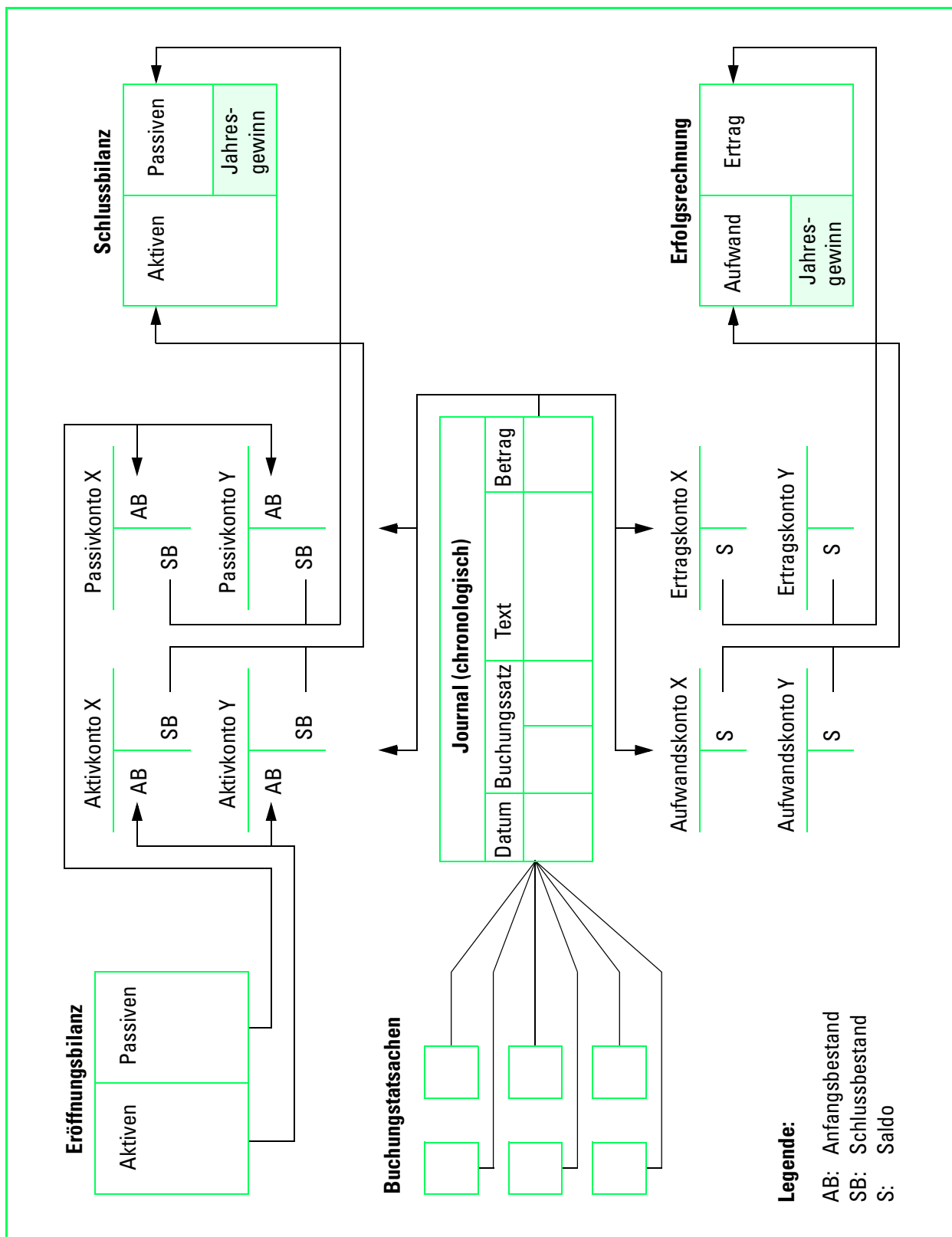
▲ Abb. 121 Mindestgliederung der Produktionserfolgsrechnung nach Art. 959b Abs. 2 OR

Absatzerfolgsrechnung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Nettoerlöse aus Lieferungen und Leistungen ■ Anschaffungs- oder Herstellungskosten der verkauften Produkte und Leistungen ■ Verwaltungsaufwand und Vertriebsaufwand ■ Finanzaufwand und Finanzertrag ■ Betriebsfremder Aufwand und betriebsfremder Ertrag ■ Ausserordentlicher, einmaliger oder periodenfremder Aufwand und Ertrag ■ Direkte Steuern ■ Jahresgewinn oder Jahresverlust

▲ Abb. 122 Mindestgliederung der Absatzerfolgsrechnung nach Art. 959b Abs. 3 OR



▲ Abb. 123 Buchungsregeln für Erfolgskonten



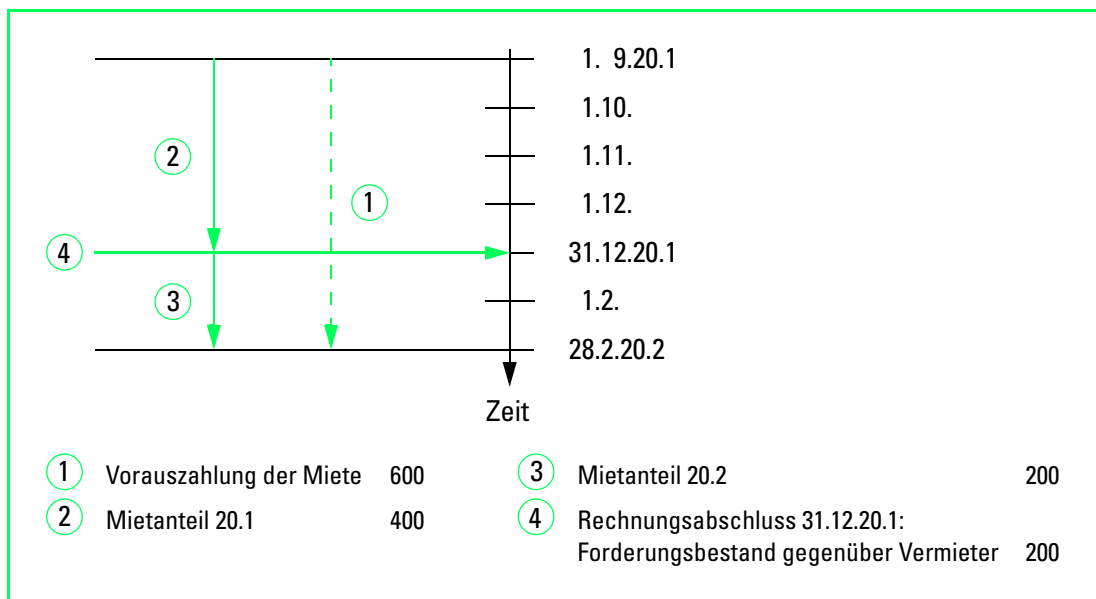
▲ Abb. 124 Zusammenhänge der doppelten Buchhaltung (nach Meyer 2012, S. 65)

1 AKTIVEN	120 Vorräte und nicht fakturierte Dienstleistungen	150 Mobile Sachanlagen
10 Umlaufvermögen	1200 Handelswaren	1500 Maschinen und Apparate
100 Flüssige Mittel	1210 Rohstoffe	1509 Wertberichtigungen Maschinen und Apparate
1000 Kasse	1220 Werkstoffe	1510 Mobiliar und Einrichtungen
1020 Bankguthaben	1230 Hilfs- und Verbrauchsmaterial	1519 Wertberichtigungen Mobiliar und Einrichtungen
106 Kurzfristig gehaltene Aktiven mit Börsenkurs	1250 Handelswaren in Konsignation	1520 Büromaschinen, Informatik, Kommunikationstechnologie
1060 Wertschriften	1260 Fertige Erzeugnisse	1529 Wertberichtigungen Büromaschinen, Informatik, Kommunikationstechnologie
1069 Wertberichtigungen Wertschriften	1270 Unfertige Erzeugnisse	1530 Fahrzeuge
110 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1280 Nicht fakturierte Dienstleistungen	1539 Wertberichtigungen Fahrzeuge
1100 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (Debitoren)	130 Aktive Rechnungsabgrenzungen	1540 Werkzeuge und Geräte
1109 Delkredere	1300 Bezahlter Aufwand des Folgejahres	1549 Wertberichtigungen Werkzeuge und Geräte
114 Übrige kurzfristige Forderungen	1301 Noch nicht erhaltener Ertrag	160 Immoblie Sachanlagen
1140 Vorschüsse und Darlehen	14 Anlagevermögen	1600 Geschäftsliegenschaften
1149 Wertberichtigungen Vorschüsse und Darlehen	140 Finanzanlagen	1609 Wertberichtigungen Geschäftsliegenschaften
1170 Vorsteuer MWST Material, Waren, Dienstleistungen, Energie	1400 Wertschriften	170 Immaterielle Werte
1171 Vorsteuer MWST Investitionen, übriger Betriebsaufwand	1409 Wertberichtigungen Wertschriften	1700 Patente, Know-how, Lizenzen, Rechte, Entwicklungen
1176 Verrechnungssteuer	1440 Darlehen	1709 Wertberichtigungen Patente, Know-how, Lizenzen, Rechte, Entwicklungen
1180 Forderungen gegenüber Sozialversicherungen und Vorsorgeeinrichtungen	1441 Hypotheken	1770 Goodwill
1189 Quellensteuer	1449 Wertberichtigungen langfristige Forderungen	1779 Wertberichtigungen Goodwill
1190 Sonstige kurzfristige Forderungen	148 Beteiligungen	180 Nicht einbezahltes Grund-, Gesellschafter- oder Stiftungskapital
1199 Wertberichtigungen sonstige kurzfristige Forderungen	1480 Beteiligungen	1850 Nicht einbezahltes Aktien-, Stamm-, Anteilschein- oder Stiftungskapital
	1489 Wertberichtigungen Beteiligungen	

▲ Abb. 125 Schweizer Kontenrahmen KMU: Offizielle Schulversion (Sterchi u. a. 2013)

2 PASSIVEN	290 Reserven und Jahresgewinn oder Jahresverlust	5 PERSONALAUFWAND
20 Kurzfristiges Fremdkapital	2900 Gesetzliche Kapitalreserve	5000 Lohnaufwand
200 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2930 Reserve für eigene Kapitalanteile	5700 Sozialversicherungsaufwand
2000 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Kreditoren)	2940 Aufwertungsreserve	5800 Übriger Personalaufwand
2030 Erhaltene Anzahlungen	2950 Gesetzliche Gewinnreserve	5900 Leistungen Dritter
210 Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	2960 Freiwillige Gewinnreserven	6 ÜBRIGER BETRIEBLICHER AUFWAND, ABSCHREIBUNGEN UND WERTBERICHTIGUNGEN SOWIE FINANZERGEBNIS
2100 Bankverbindlichkeiten	2970 Gewinnvortrag oder Verlustvortrag	6000 Raumaufwand
2120 Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	2979 Jahresgewinn oder Jahresverlust	6100 Unterhalt, Reparaturen, Ersatz mobile Sachanlagen
2140 Übrige verzinsliche Verbindlichkeiten	2980 Eigene Aktien, Stammanteile oder Anteilscheine (Minusposten)	6105 Leasingaufwand mobile Sachanlagen
220 Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	28 Eigenkapital (Einzelunternehmen)	6200 Fahrzeug- und Transportaufwand
2200 Geschuldete MWST (Umsatzsteuer)	2800 Eigenkapital zu Beginn des Geschäftsjahres	6260 Fahrzeugleasing und -mieten
2201 Abrechnungskonto MWST	2820 Kapitaleinlagen und Kapitalrückzüge	6300 Sachversicherungen, Abgaben, Gebühren, Bewilligungen
2206 Verrechnungssteuer	2850 Privat	6400 Energie- und Entsorgungsaufwand
2208 Direkte Steuern	2891 Jahresgewinn oder Jahresverlust	6500 Verwaltungsaufwand
2210 Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	28 Eigenkapital (Personengesellschaft)	6570 Informatikaufwand inkl. Leasing
2261 Beschlossene Ausschüttungen	2800 Eigenkapital Gesellschafter A zu Beginn des Geschäftsjahres	6600 Werbeaufwand
2270 Sozialversicherungen und Vorsorgeeinrichtungen	2810 Kapitaleinlagen und Kapitalrückzüge Gesellschafter A	6700 Sonstiger betrieblicher Aufwand
2279 Quellensteuer	2820 Privat Gesellschafter A	6800 Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Positionen des Anlagevermögens
230 Passive Rechnungsabgrenzungen und kurzfristige Rückstellungen	2831 Jahresgewinn oder Jahresverlust Gesellschafter A	6900 Finanzaufwand
2300 Noch nicht bezahlter Aufwand	2850 Eigenkapital Kommanditär A zu Beginn des Geschäftsjahres	6950 Finanzertrag
2301 Erhaltener Ertrag des Folgejahres	2860 Kapitaleinlagen und Kapitalrückzüge Kommanditär A	7 BETRIEBLICHER NEBENERFOLG
2330 Kurzfristige Rückstellungen	2870 Privat Kommanditär A	7000 Ertrag Nebenbetrieb
24 Langfristiges Fremdkapital	2881 Jahresgewinn oder Jahresverlust Kommanditär A	7010 Aufwand Nebenbetrieb
240 Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	3 BETRIEBLICHER ERTRAG AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN	7500 Ertrag betriebliche Liegenschaft
2400 Bankverbindlichkeiten	3000 Produktionserlöse	7510 Aufwand betriebliche Liegenschaft
2420 Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	3200 Handelserlöse	8 BETRIEBSFREMDER, AUSSER-ORDENTLICHER, EINMALIGER ODER PERIODENFREMDER AUFWAND UND ERTRAG
2430 Obligationenanleihen	3400 Dienstleistungserlöse	8000 Betriebsfremder Aufwand
2450 Darlehen	3600 Übrige Erlöse aus Lieferungen und Leistungen	8100 Betriebsfremder Ertrag
2451 Hypotheken	3700 Eigenleistungen	8500 Ausserordentlicher, einmaliger oder periodenfremder Aufwand
250 Übrige langfristige Verbindlichkeiten	3710 Eigenverbrauch	8510 Ausserordentlicher, einmaliger oder periodenfremder Ertrag
2500 Übrige langfristige Verbindlichkeiten (unverzinslich)	3800 Erlösminderungen	8900 Direkte Steuern
260 Rückstellungen sowie vom Gesetz vorgesehene ähnliche Positionen	3805 Verluste Forderungen (Debitoren), Veränderung Delkrede	9 ABSCHLUSS
2600 Rückstellungen	3900 Bestandesänderungen unfertige Erzeugnisse	9200 Jahresgewinn oder Jahresverlust
28 Eigenkapital (juristische Personen)	3901 Bestandesänderungen fertige Erzeugnisse	Hinweis der Autoren: Einzelkonti können weggelassen und/oder andere aus dem Schweizer Kontenrahmen KMU hinzugefügt werden, die Struktur muss jedoch erhalten bleiben
280 Grund-, Gesellschafter- oder Stiftungskapital	3940 Bestandesänderungen nicht fakturierte Dienstleistungen	Herausgeber: veb.ch
2800 Aktien-, Stamm-, Anteilschein- oder Stiftungskapital	4 AUFWAND FÜR MATERIAL, HANDELSWAREN, DIENSTLEISTUNGEN UND ENERGIE	Autoren: Sterchi/Mattle/Helbling
	4000 Materialaufwand Produktion	Verlag: SKV Verlag AG
	4200 Handelswarenaufwand	
	4400 Aufwand für bezogene Dienstleistungen	
	4500 Energieaufwand zur Leistungserstellung	
	4900 Aufwandminderungen	

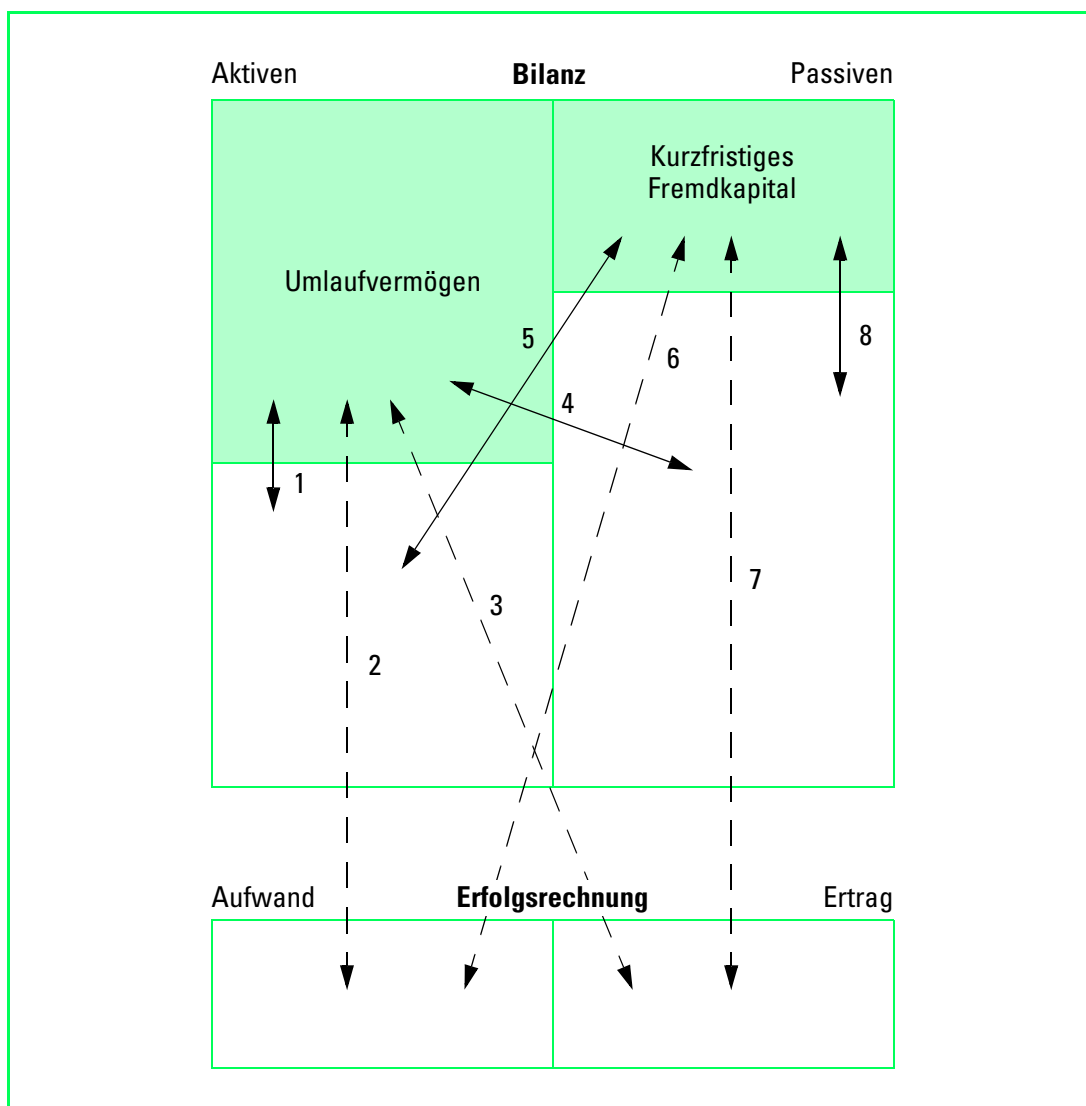
▲ Abb. 125 Schweizer Kontenrahmen KMU: Offizielle Schulversion (Sterchi u. a. 2013) (Forts.)



▲ Abb. 126 Transitorische Aktiven

I. Ausgangslage					
<ul style="list-style-type: none"> ■ Anschaffungskosten der Maschine: 105 000 CHF ■ voraussichtliche Nutzungsdauer: 5 Jahre ■ Liquidationserlös am Ende des 5. Jahres: 5 000 CHF ■ Menge, die insgesamt hergestellt werden kann: 1,8 Mio. Stück 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufteilung der gesamten Leistungsmenge auf 5 Jahre: 1. Jahr: 300 000 Stück 2. Jahr: 500 000 Stück 3. Jahr: 400 000 Stück 4. Jahr: 450 000 Stück 5. Jahr: 150 000 Stück 			
a_t = Abschreibungssatz, A_t = Abschreibungsbetrag, \bar{a}_t = konstanter Abschreibungssatz vom Restwert					
II. Berechnungen					
1. Lineare Abschreibung	Jahr	a_t	A_t	Zeitwert I_t	
	0			105 000,00	
	1	20,00%	20 000,00	85 000,00	
	2	20,00%	20 000,00	65 000,00	
	3	20,00%	20 000,00	45 000,00	
	4	20,00%	20 000,00	25 000,00	
	5	20,00%	20 000,00	5 000,00	
Σ	100,00%	100 000,00			
2. Arithmetisch-degressive Abschreibung (mögliche Werte)	Jahr	a_t	A_t	Zeitwert I_t	
	0			105 000,00	
	1	30,00%	30 000,00	75 000,00	
	2	25,00%	25 000,00	50 000,00	
	3	20,00%	20 000,00	30 000,00	
	4	15,00%	15 000,00	15 000,00	
	5	10,00%	10 000,00	5 000,00	
Σ	100,00%	100 000,00			
3. Geometrisch-degressive Abschreibung	Jahr	a_t	\bar{a}_t	A_t	Zeitwert I_t
	0				105 000,00
	1	47,89%	45,6%	47 885,63	57 114,37
	2	26,05%	45,6%	26 047,21	31 067,16
	3	14,17%	45,6%	14 168,29	16 898,87
	4	7,70%	45,6%	7 706,79	9 192,08
	5	4,19%	45,6%	4 192,08	5 000,00
Σ	100,00%		100 000,00		
4. Abschreibung nach der Leistungsabgabe	Jahr	a_t	A_t	Zeitwert I_t	
	0			105 000,00	
	1	16,67%	16 666,67	88 333,33	
	2	27,78%	27 777,78	60 555,55	
	3	22,22%	22 222,22	38 333,33	
	4	25,00%	25 000,00	13 333,33	
	5	8,33%	8 333,33	5 000,00	
Σ	100,00%	100 000,00			

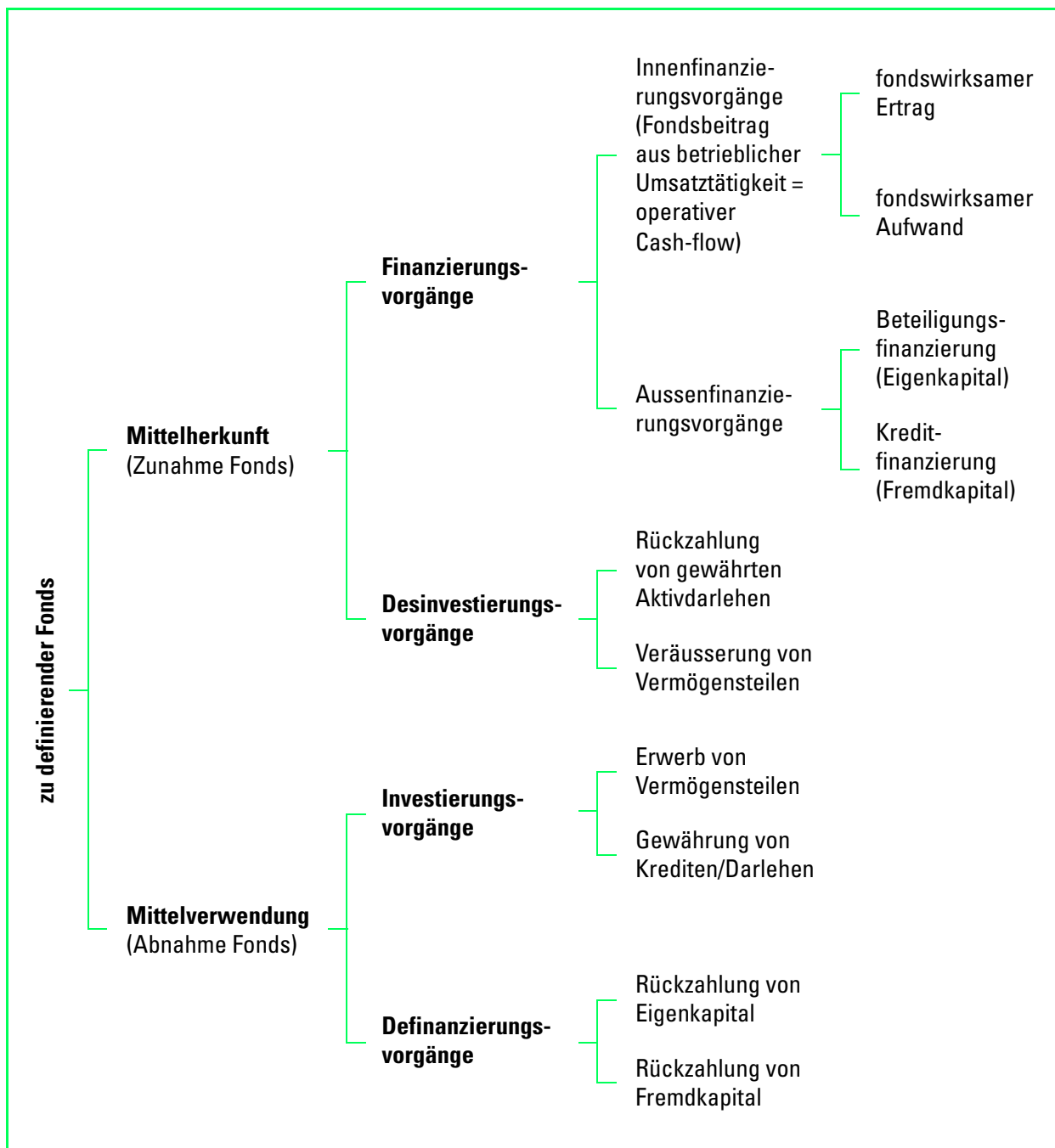
▲ Abb. 127 Beispiel Abschreibungsmethoden



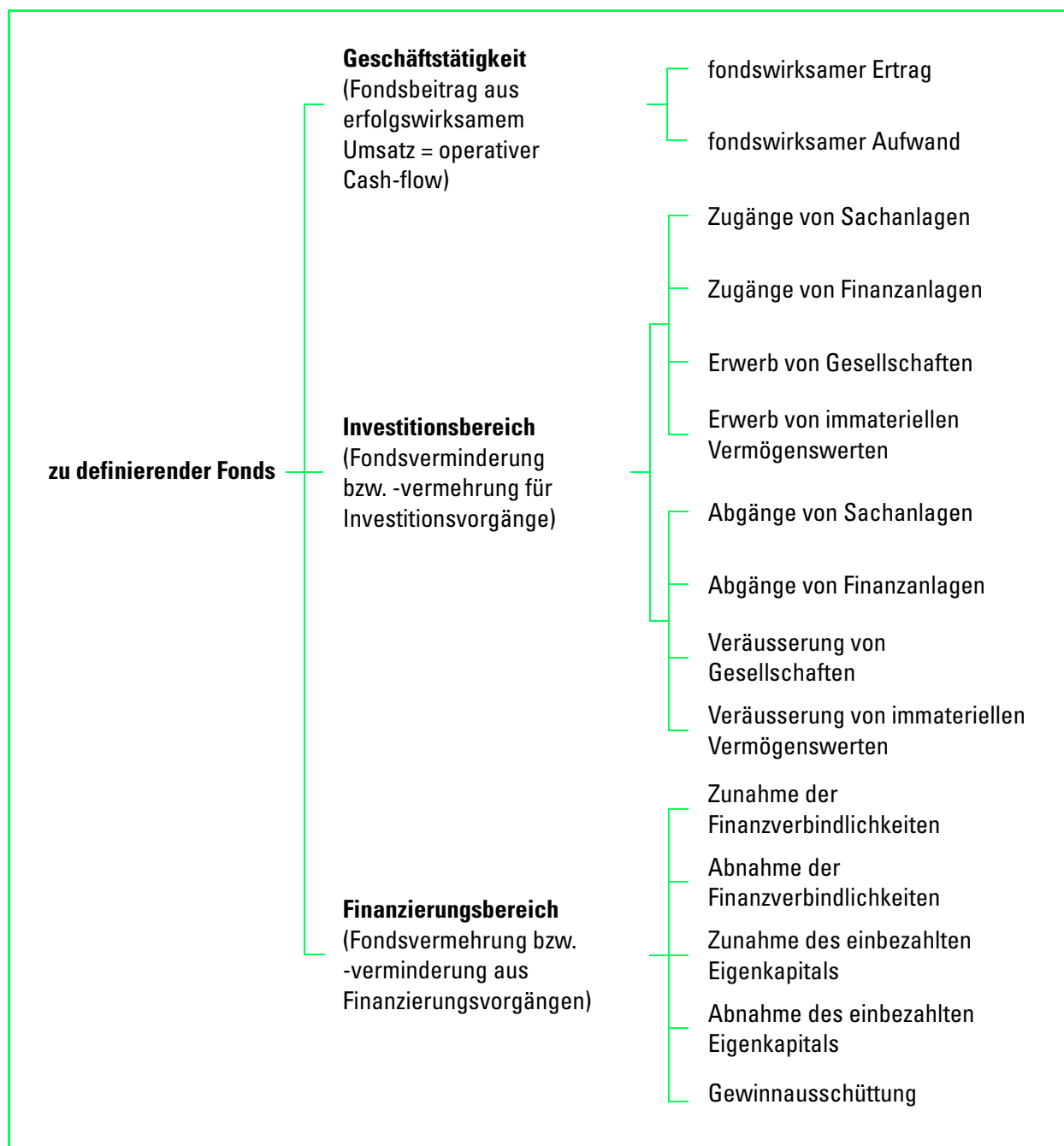
▲ Abb. 128 Ursachen für die Veränderungen des Fonds NUV

Pfeil Nr.	Geschäftsvorfall	Buchungen		Auswirkung auf NUV
		Soll	Haben	
1	Veräußerung von Beteiligungen	Kasse, Bank	Beteiligungen	Zunahme
	Barkauf von Mobiliar	Mobilien	Kasse	Abnahme
2	Reduktion des Delkredere	Delkredere	Debitorenverluste	Zunahme
	Auszahlung von Löhnen	Personalaufwand	Bank, Post	Abnahme
3	Warenverkauf an Kunden auf Rechnung	Debitoren	Umsatzerlöse	Zunahme
	Erlösminderungen auf Debitoren (z. B. Skontoabzug)	Erlösminderungen, Umsatzerlöse	Debitoren	Abnahme
4	Kapitalerhöhung	Bank, Post	Aktienkapital	Zunahme
	Kreditrückzahlung	Darlehen	Bank, Post	Abnahme
5	Preisreduktion durch den Lieferanten einer Anlage	Kreditoren	Maschinen, Anlagen	Zunahme
	Kauf von Maschinen auf Rechnung	Maschinen, Anlagen	Kreditoren	Abnahme
6	Inanspruchnahme von Lieferantenkonti	Kreditoren	Warenaufwand	Zunahme
	Zinsen auf Kontokorrentschuld	Zinsaufwand	Kontokorrent, Bankschuld	Abnahme
7	Auflösung kurzfristiger Rückstellungen	Rückstellungen	Ausserordentlicher Ertrag	Zunahme
	Periodenabgrenzung vorauskassierter Mieten	Mieterträge	Transitorische Passiven	Abnahme
8	Umwandlung eines Kreditkaufes in ein Darlehen	Kreditoren	Darlehen	Zunahme
	Verbuchung der Dividende	Gewinnvortrag	Dividendenguthaben Aktionäre	Abnahme

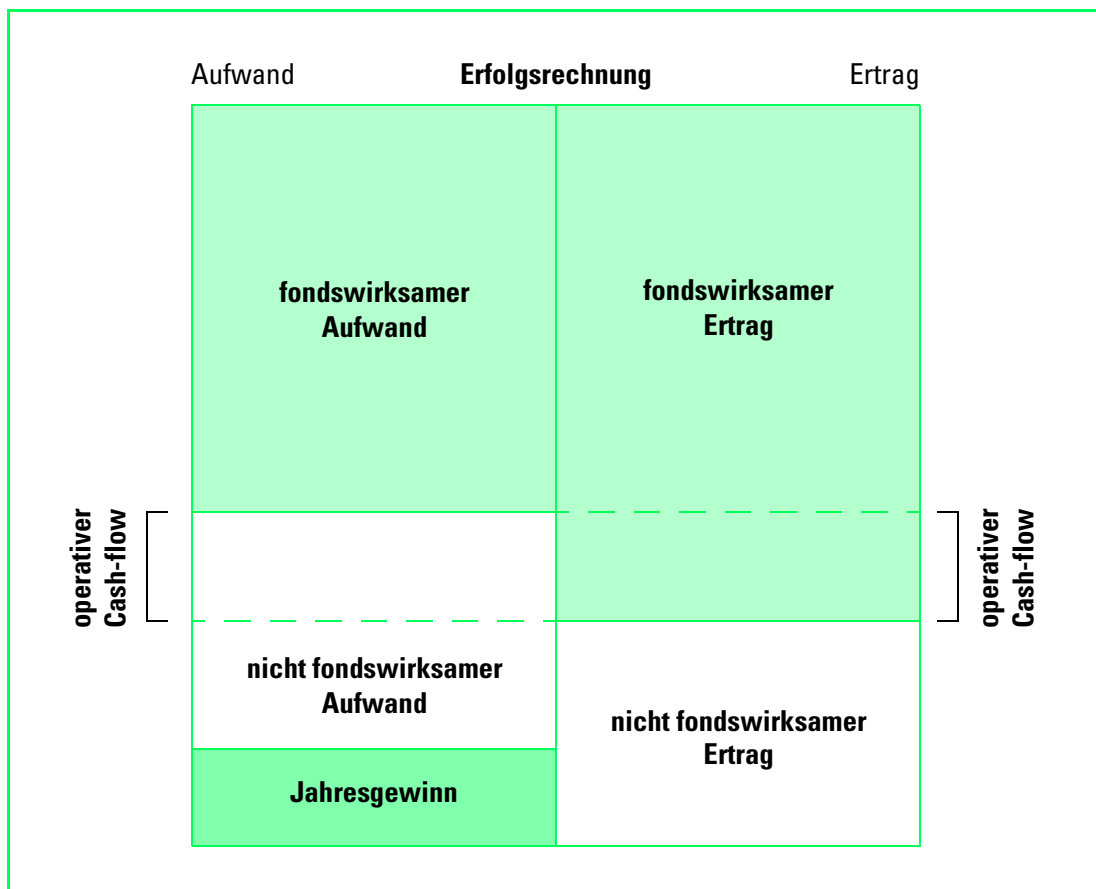
▲ Abb. 129 Beispiele für Ursachen für die Veränderung des Fonds NUV



▲ Abb. 130 Gliederung der Mittelflussrechnung nach Mittelherkunft und Mittelverwendung



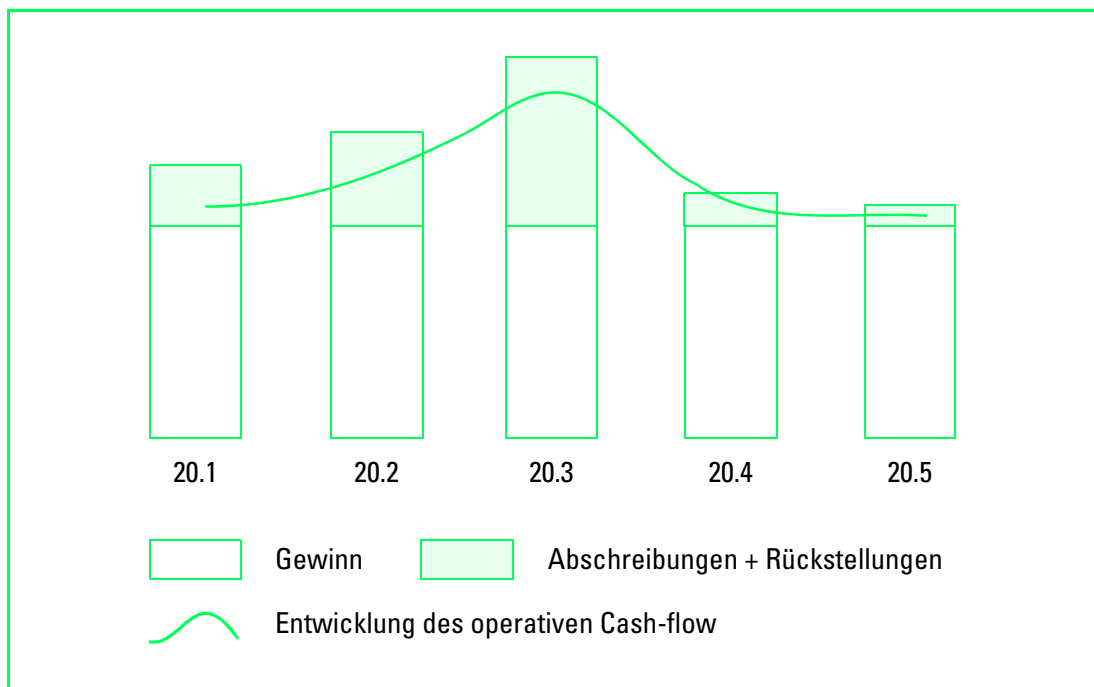
▲ Abb. 131 Gliederung der Mittelflussrechnung nach dem Bereichsaspekt



▲ Abb. 132 Direkte und indirekte Cash-flow-Berechnung aus operativer Tätigkeit (nach Weilenmann 1985, S. 27)

Aufwand	Erfolgsrechnung	Ertrag
fondswirksamer Aufwand z. B. <ul style="list-style-type: none"> ■ Personal ■ Material ■ Zinsen ■ Reparatur und Unterhalt ■ Werbung ■ Steuern ■ Abschreibungen (auf UV), Delkredere ■ kurzfristige Rückstellungen 		fondswirksamer Ertrag z. B. <ul style="list-style-type: none"> ■ Umsatzerlöse ■ Zinsen ■ Beteiligungserfolge
nicht fondswirksamer Aufwand z. B. <ul style="list-style-type: none"> ■ Abschreibungen auf Anlagen ■ langfristige Rückstellungen ■ Buchverluste auf Anlagevermögen 		nicht fondswirksamer Ertrag z. B. <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufwertung von Anlagevermögen ■ Auflösung von langfristigen Rückstellungen
Jahresgewinn		

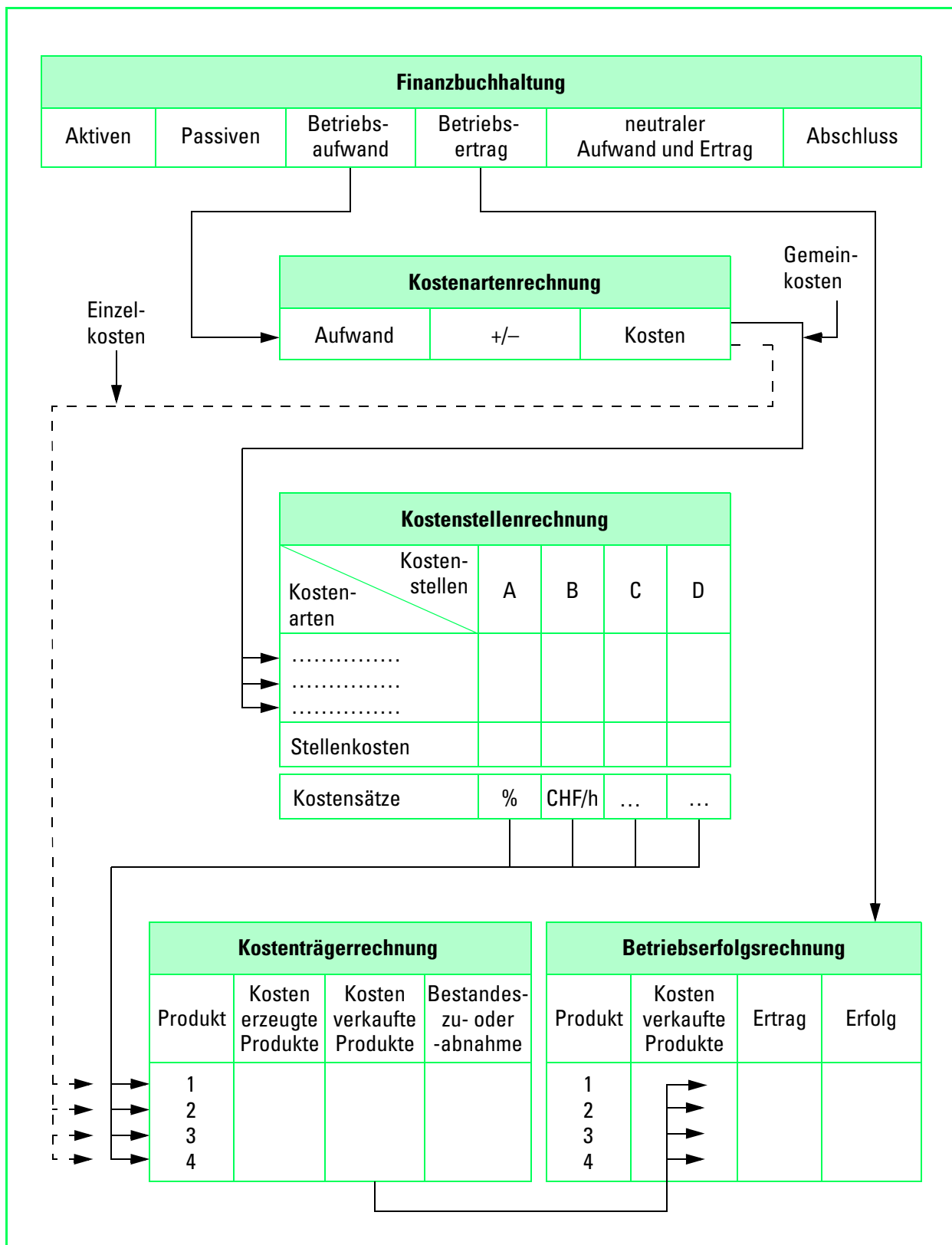
▲ Abb. 133 Direkte und indirekte Cash-flow-Berechnung aus operativer Tätigkeit für den Fonds Nettoumlaufvermögen



▲ Abb. 134 Operativer Cash-flow als Kennzahl der Ertragskraft

Aufwand			
Neutraler Aufwand	Zweckaufwand		
	Aufwand = Kosten	Aufwand > Kosten	Aufwand < Kosten
Grundkosten	Anderskosten		Zusatzkosten
	kalkulatorische Kosten		
Kosten			

▲ Abb. 135 Gegenüberstellung Aufwand – Kosten



▲ Abb. 136 Betriebsbuchhaltung (nach Weilenmann 1995, S. 590)

	Aufwand	Abgrenzungen	Kosten	Hilfsstellen		Hauptkostenstellen				Kostenträger	
				Gebäude	Fuhrpark	Materialstelle	Fertigung I	Fertigung II	Verwaltung und Vertrieb	Produkt A	Produkt B
Einzelmaterial	324	-4	320							200	120
Personalaufwand	204		204	4	12	8	10	10	60	60	40
Zinsen	12	+11	23	12	2	3	2	2	2		
Abschreibungen	24	-4	20	6	4	2	3	3	2		
Übriger Betriebsaufwand	56	+2	58	3	5	4	12	8	26		
	620	+5	625	25	23	17	27	23	90	260	160
Umlage Gebäude (nach m ² genutzter Fläche)				-25	2	5	8	5	5		
Umlage Fuhrpark (nach gefahrenen km)					-25	10			15		
				-	-	32	35	28	110		
Umlage Materialstelle (10% von Einzelmat.kosten)						-32				20	12
Umlage Fertigung I (35% von Einzellohnsumme)							-35			21	14
Umlage Fertigung II (7,- CHF/Maschinen-Stunde)								-28		21	7
Herstellkosten der Gesamtproduktion										322	193
Bestandesänderungen an Halb- und Fertigfabrikaten										-22	+7
Herstellkosten der verkauften Produkte										300	200
Umlage Verw.- u. Vertr.kosten (22% von Herstellkosten)									-110	66	44
						-	-	-	-		
Selbstkosten der verkauften Produkte										366	244
Erlös										380	250
Betriebsgewinn										14	6
Leistungsmenge						320	100	4000	500		
						Einzelmaterial- verbrauch	Einzellohn- summe	Maschinen- stunden	HK verkaufte Produkte		

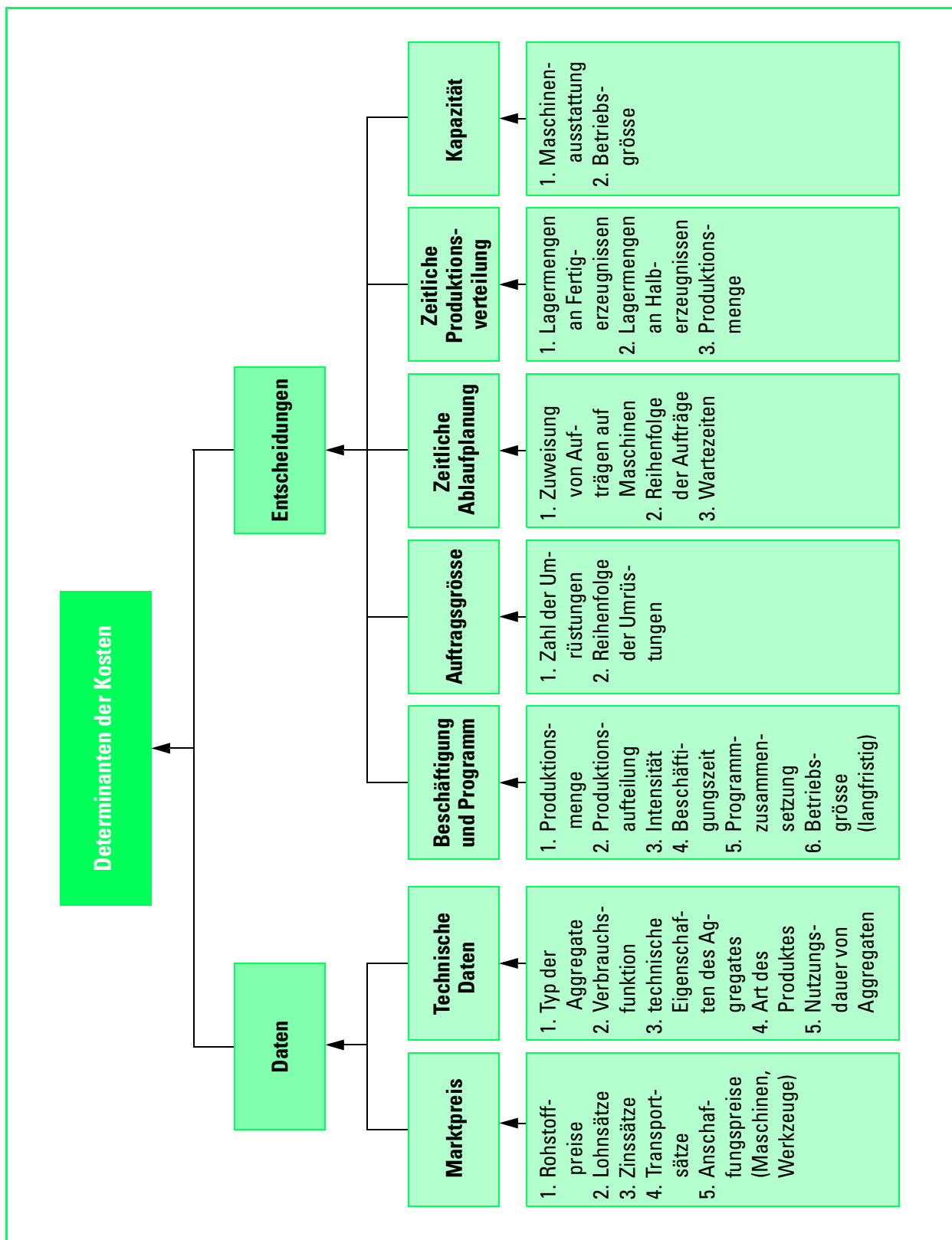
▲ Abb. 137 Betriebsabrechnungsbogen eines Industriebetriebes (Zahlen in 1000 CHF)

	Unternehmen				
	Kostenträgerbereich I			Kostenträgerbereich II	
	Kostenträgergruppe			Kostenträgergruppe	
	Kosten-träger A	Kosten-träger B	Kosten-träger C	Kosten-träger D	Kosten-träger E
Erlös					
– variable Herstell-, Verwaltungs- und Vertriebskosten					
= Deckungsbeitrag I	x	x	x	x	x
– Erzeugnisfixkosten (den Produkten zurechenbare Fixkosten)					
= Deckungsbeitrag II	x	x	x	x	x
– Erzeugnisgruppenfixkosten (den Produktgruppen zurechenbare Fixkosten)					
= Deckungsbeitrag III		x	x	x	
– Bereichsfixkosten (einer Abteilung zurechenbare Fixkosten)					
= Deckungsbeitrag IV			x		x
– Unternehmensfixkosten (dem ganzen Unternehmen zurechenbare Fixkosten)					
= Erfolg					x

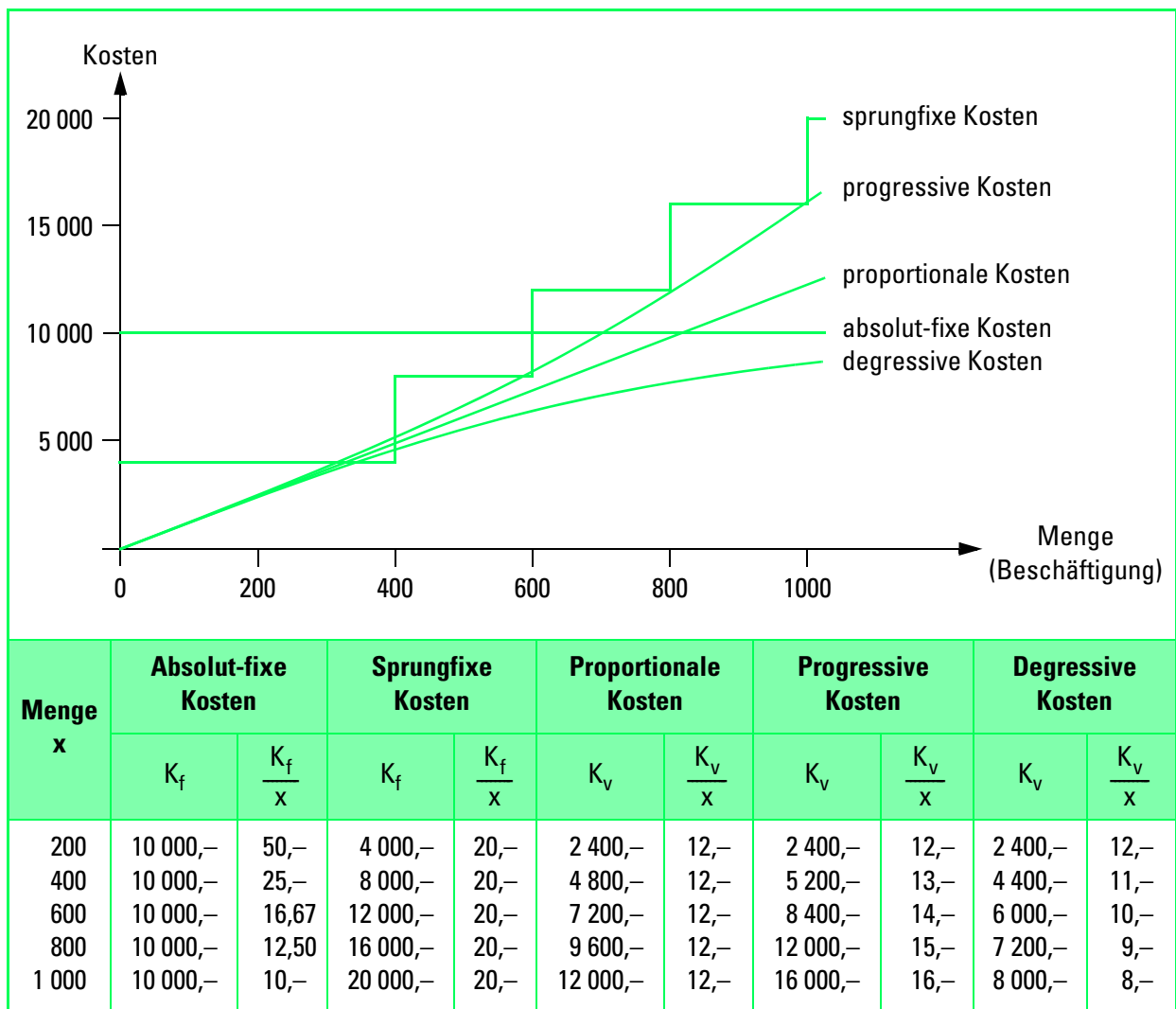
▲ Abb. 138 Deckungsbeitragsstufen

Systeme	Vollkostenrechnung	Teilkostenrechnung
Ist-Kostenrechnung	Erlös (Ertrag) – Ist-Kosten <hr/> Ist-Betriebserfolg	Erlös (Ertrag) – Variable Ist-Kosten <hr/> Ist-Deckungsbeitrag – Ist-Fixkosten <hr/> Ist-Betriebserfolg
Normalkostenrechnung	Erlös (Ertrag) – Kalkulierte Kosten <hr/> Kalkulierter Erfolg ± Deckungsdifferenzen <hr/> Ist-Betriebserfolg	Erlös (Ertrag) – Kalkulierte variable Kosten <hr/> Kalkulierter Deckungsbeitrag – Restkosten (Fixkosten) <hr/> Ist-Betriebserfolg
Plankostenrechnung	Erlös (Ertrag) – Plan-Kosten <hr/> Plan-Erfolg ± Abweichungen <hr/> Ist-Betriebserfolg	Erlös (Ertrag) – Grenzplankosten <hr/> Plan-Deckungsbeitrag – Fixkosten/Abweichungen <hr/> Ist-Betriebserfolg

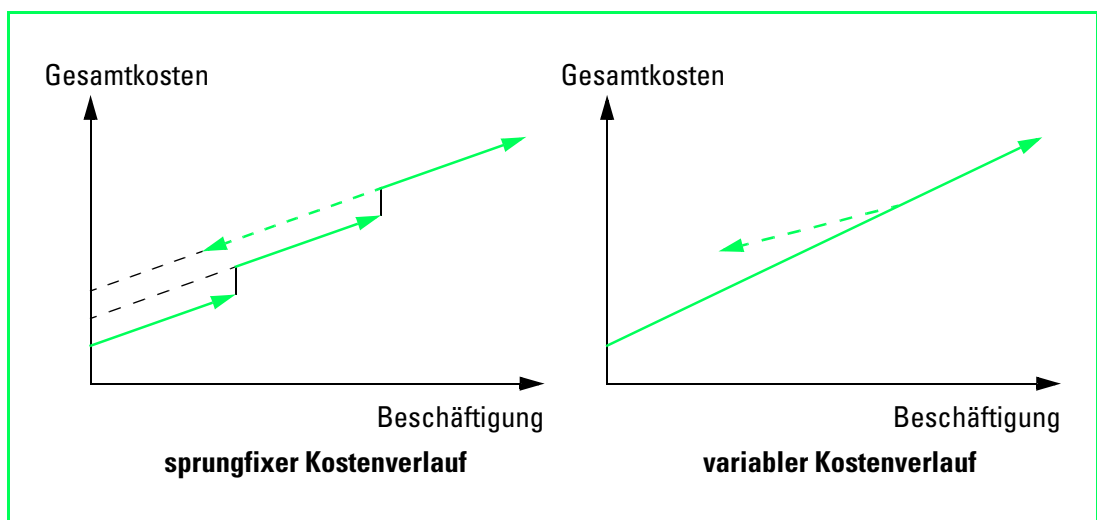
▲ Abb. 139 Kostenrechnungssysteme (Rösli u. a. 2012, S. 117)



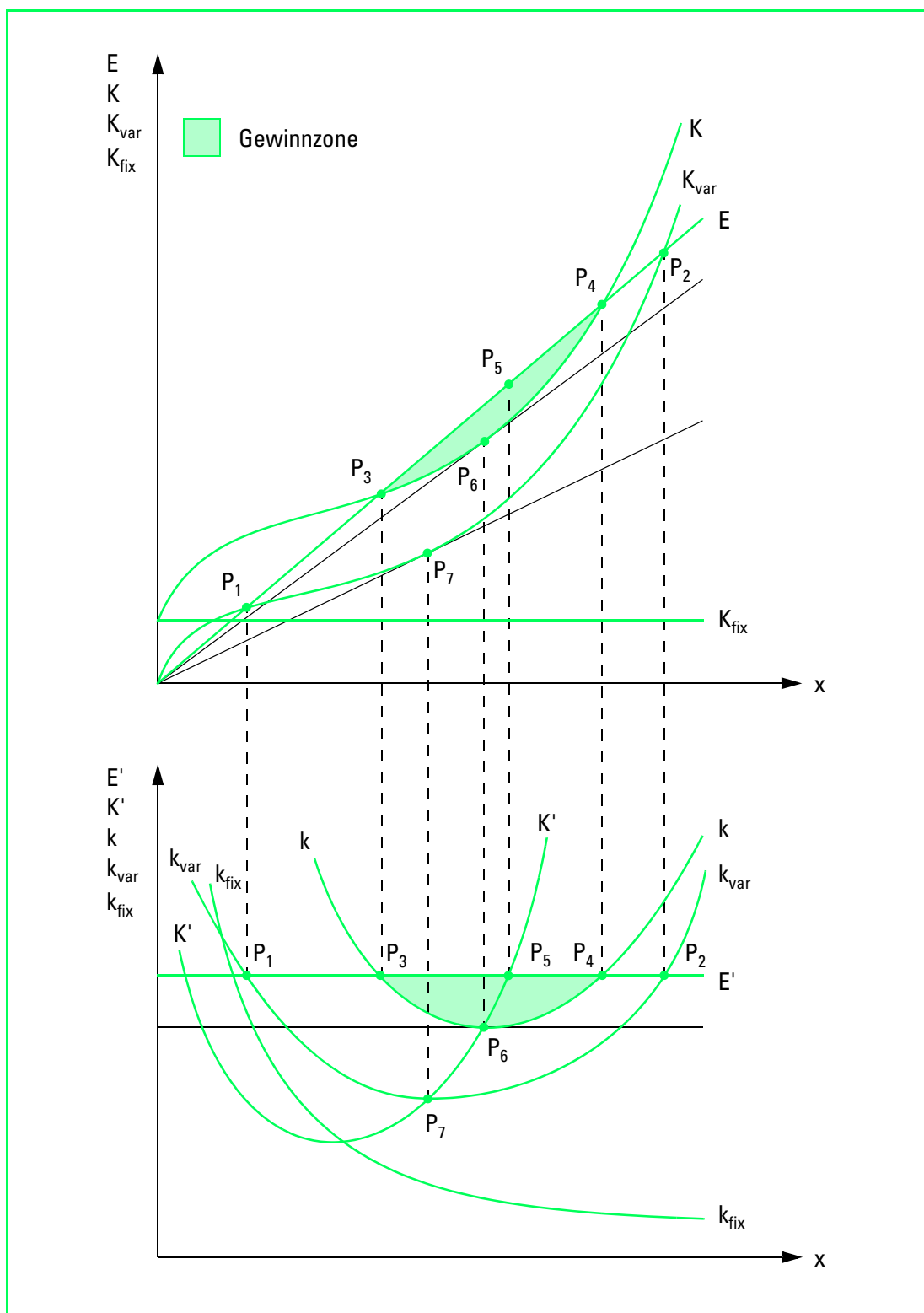
▲ Abb. 140 Kosteneinflussfaktoren (Schierenbeck 2003, S. 234)



▲ Abb. 141 Kostenverläufe

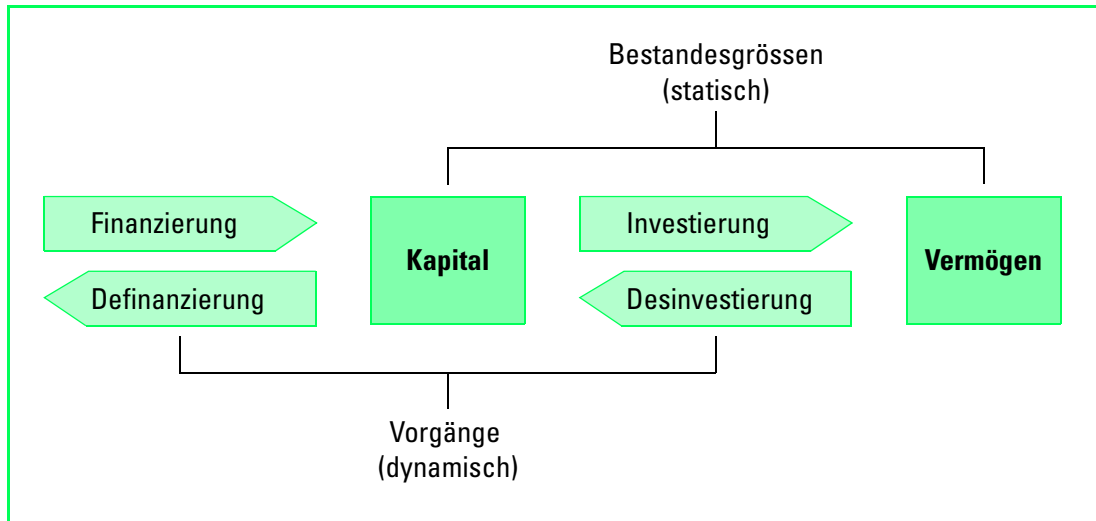


▲ Abb. 142 Kostenremanenz bei sprunghfixen und variablen Kosten



▲ Abb. 143 Kritische Kostenpunkte

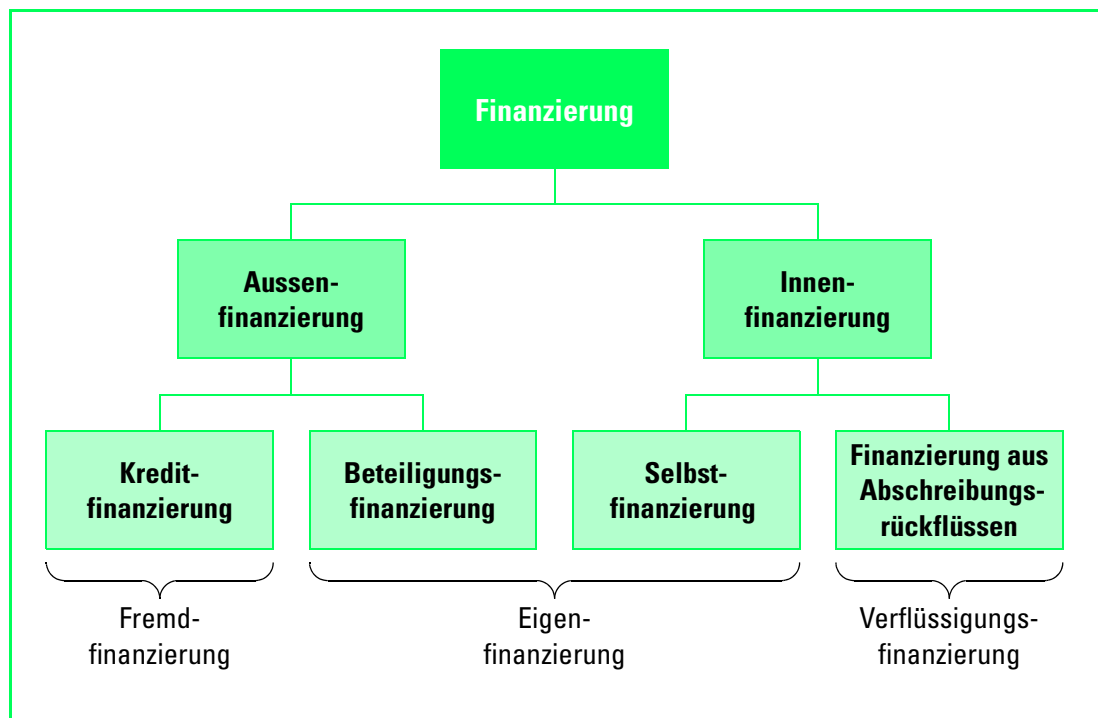
Teil 6: Finanzierung



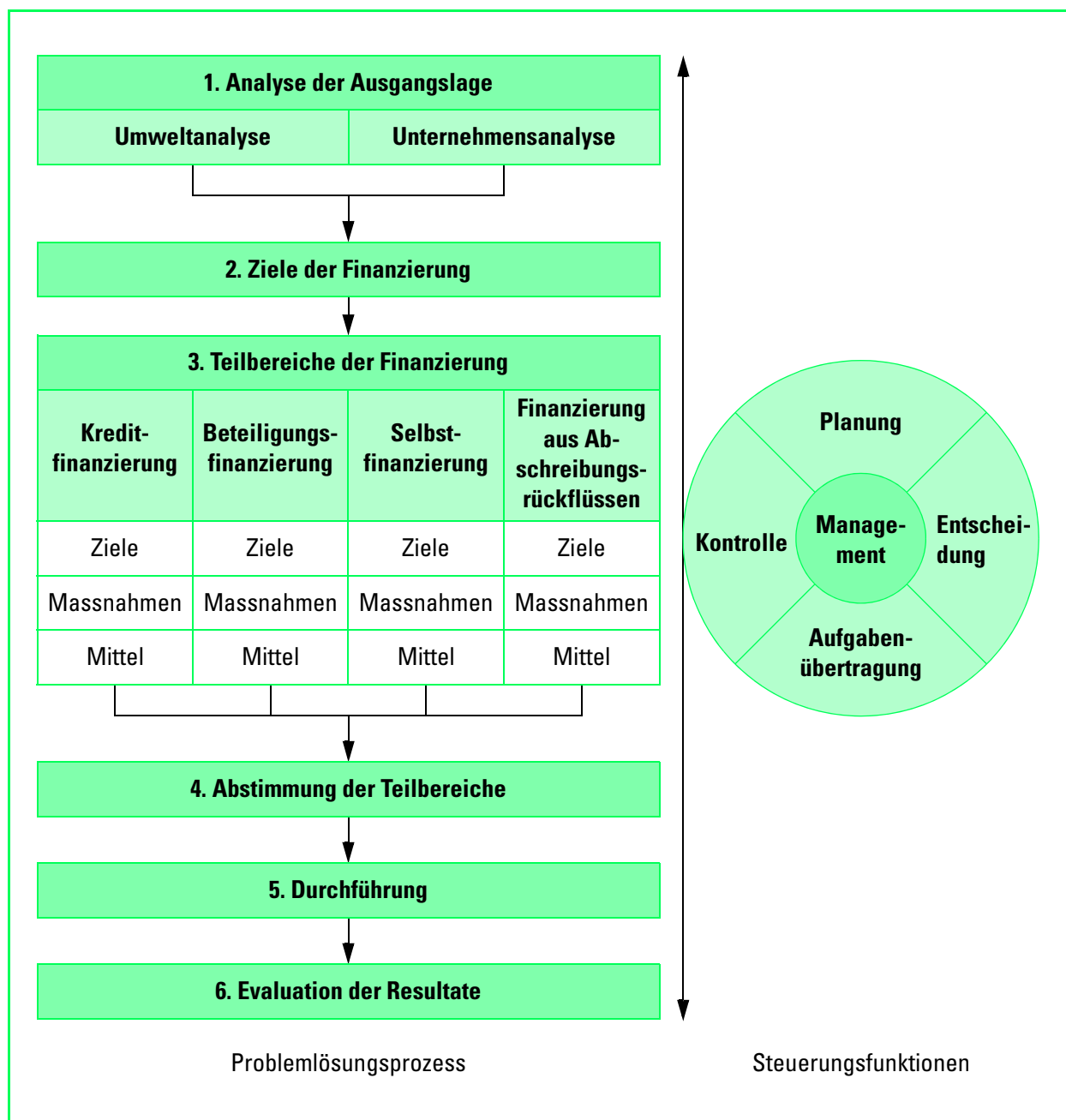
▲ Abb. 144 Zusammenhänge zwischen Kapital, Vermögen, Finanzierung und Investierung

Finanzierungs- vorgang Mittel- herkunft	Kapitalzuführung		Vermögens- verflüssigung
	Fremdkapital	Eigenkapital	
Aussenfinanzierung	Kreditfinanzierung	Beteiligungs- finanzierung	Vermögens- liquidation (Desinvestition)
	«Mezzanine» Finanzierung		
Innenfinanzierung	Finanzierung aus Rückstellungs- bildung	Selbstfinanzierung	Finanzierung aus Abschreibungs- rückflüssen

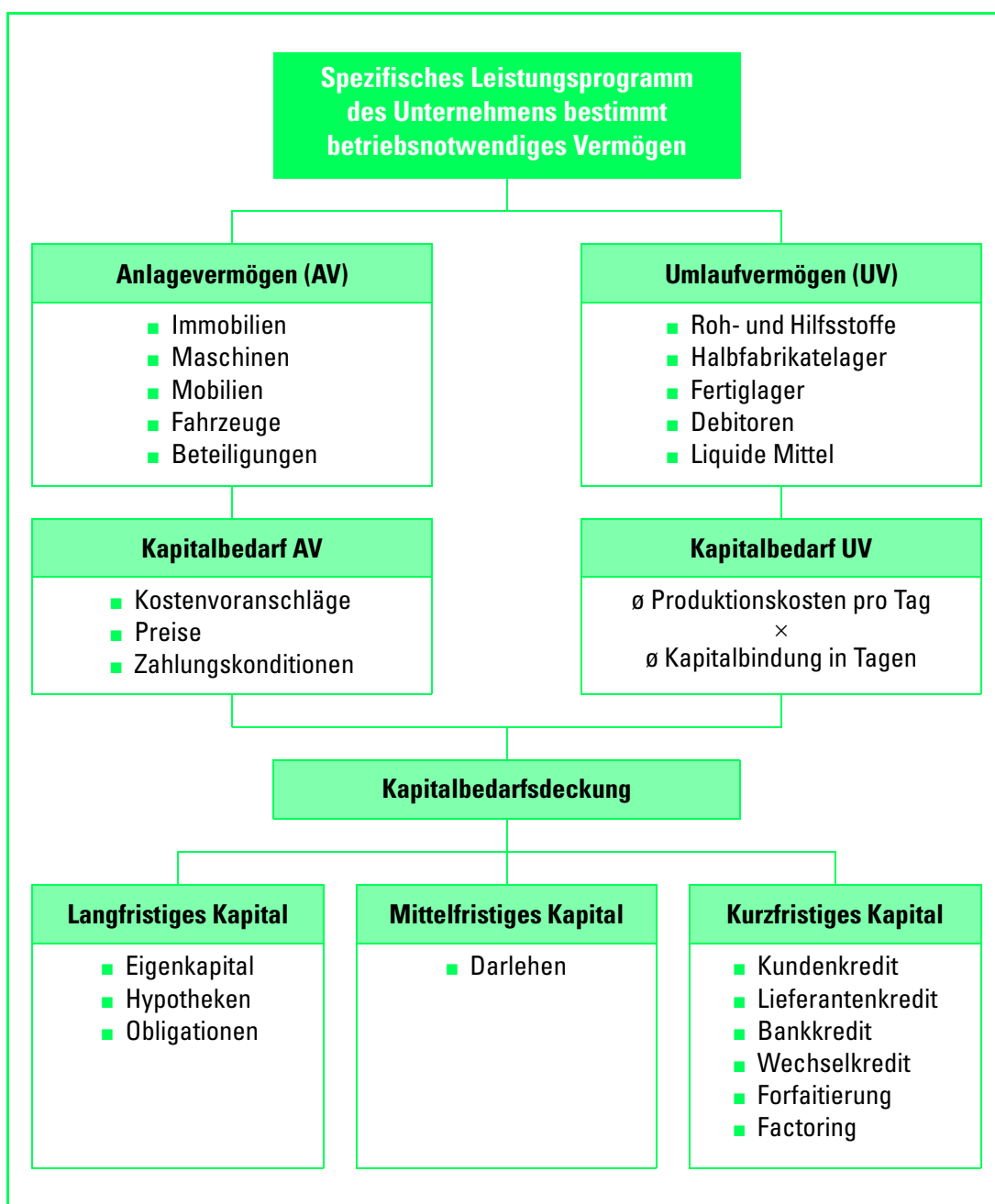
▲ Abb. 145 Betriebliche Möglichkeiten der Geld- bzw. Kapitalzufuhr (nach Volkart/Wagner 2014, S. 571)



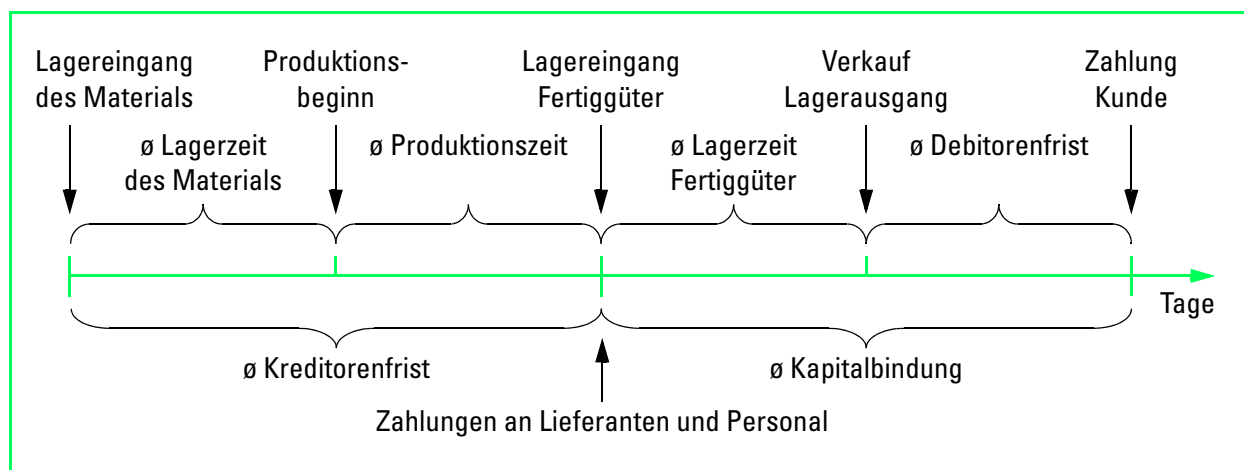
▲ Abb. 146 Hauptformen der Unternehmensfinanzierung



▲ Abb. 147 Problemlösungsprozess der Finanzierung



▲ Abb. 148 Kapitalbedarf und Kapitalbedarfsdeckung (nach Steiner 1988, S. 21)



▲ Abb. 149 Schema der Kapitalbindung

1. Ausgangslage				
a. Fristen des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses: <ul style="list-style-type: none"> ■ \emptyset Lagerzeit des Materials ■ \emptyset Produktionszeit ■ \emptyset Lagerzeit Fertiggüter ■ \emptyset Debitorenfrist ■ \emptyset Kreditorenfrist 				15 Tage 60 Tage 15 Tage 30 Tage 30 Tage
b. Umsatz und Kosten (in CHF): <ul style="list-style-type: none"> ■ geplanter Umsatz pro Jahr ■ Materialkosten pro Jahr ■ Lohnkosten pro Jahr ■ Herstellgemeinkosten (HGK) pro Jahr ■ Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten (VVGK) pro Jahr 				1 440 000 576 000 360 000 216 000 144 000
c. Fälligkeiten der Kosten: <ul style="list-style-type: none"> ■ \emptyset Fälligkeit der Lohnkosten: ■ \emptyset Fälligkeit der Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten (VVGK): ■ \emptyset Fälligkeit der Herstellgemeinkosten (HGK): 				15 Tage nach Produktionsbeginn 20 Tage vor Verkauf bei Produktionsbeginn
2. Berechnungen				
Kostenart	Auszahlungen		Bindungsdauer (Tage)	kumulierte Auszahlungen
	pro Jahr	pro Tag		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Material ■ Löhne ■ HGK ■ VVGK 	576 000 360 000 216 000 144 000	1 600 1 000 600 400	90 90 105 50	144 000 90 000 63 000 20 000
Maximaler Kapitalbedarf				317 000
3. Graphische Darstellung				

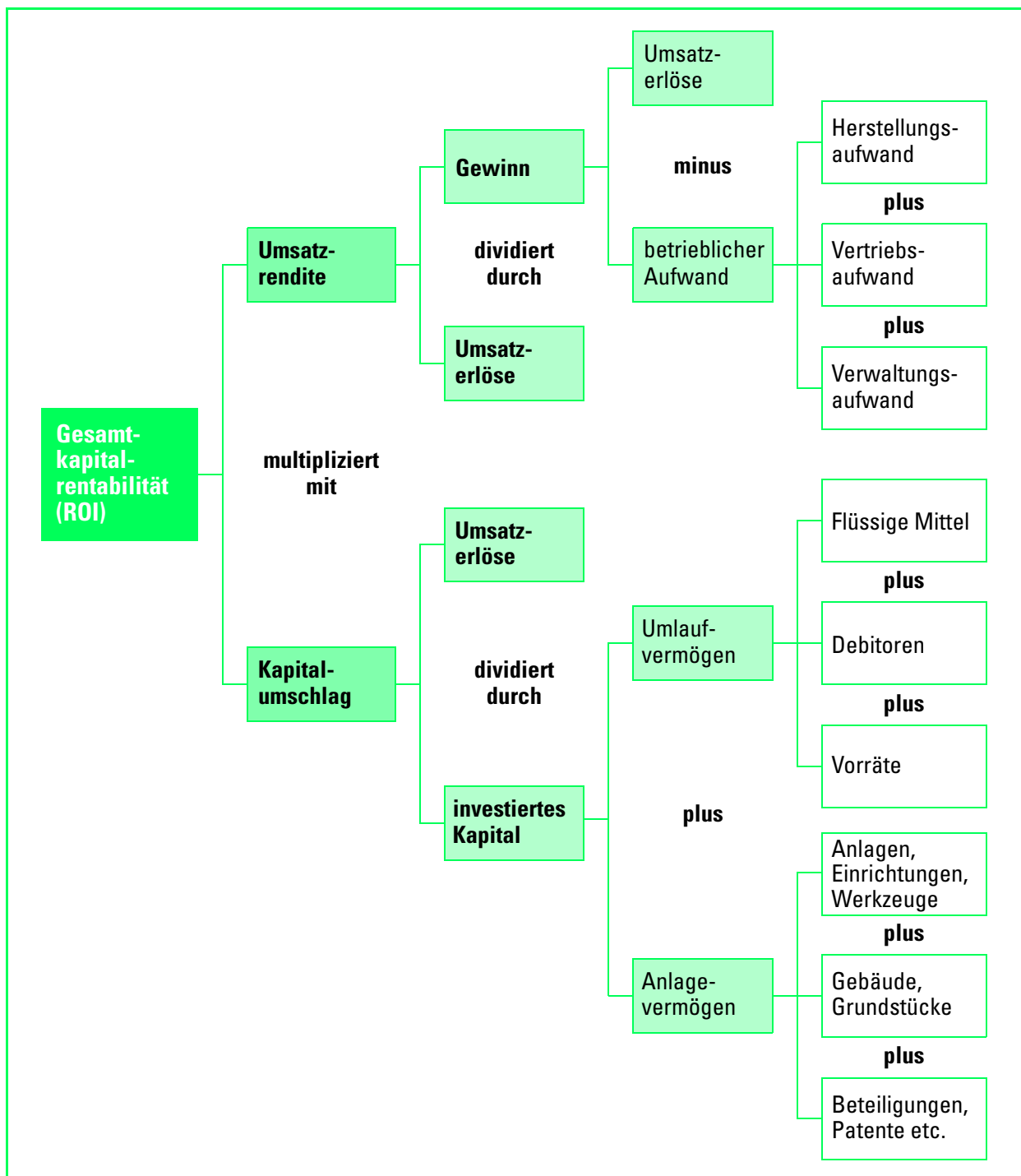
▲ Abb. 150 Beispiel zur Berechnung des Kapitalbedarfs

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 (Rückzahlung von Schulden, Kontokorrentkrediten usw.)	–	–	–	–	60	50
Total Geldabgänge (1)	680	820	670	2 070	2 170	2 120
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 (Zinsen, Nebenerlös, Darlehensrückzahlung usw.)	30	40	40	120	140	100
Total Geldzugänge (2)	710	670	680	2 070	2 240	2 050
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. 151 Beispiel eines kurzfristigen Finanzplans (Steiner 1988, S. 46)

Finanzplan (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	–
totaler Mittelzufluss (1)	400	925	900	650
Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen	50	600	400	150
+ Debitoren	50	200	150	100
+ Warenlager	100	300	300	100
+ Kreditorenrückzahlung	–	50	100	100
+ Rückzahlung Darlehen	–	–	–	100
totale Mittelverwendung (2)	200	1 150	950	550
Mittelbedarf/Mittelüberschuss				
■ pro Jahr	+200	–225	–50	+100
■ kumuliert	+200	–25	–75	+25

▲ Abb. 152 Beispiel eines langfristigen Finanzplans



▲ Abb. 153 Du Pont-Schema¹

1 In diesem Rendite-Schema ist zu beachten, dass beim Gewinn keine Fremdkapitalzinsen wie in Formel (17) berücksichtigt werden. Der Grund liegt darin, dass dieses ursprüngliche Schema in den Geschäftsbereichen der Firma Du Pont angewendet wurde, die nicht mit verzinslichem Fremdkapital arbeiten durften. Dies ist übrigens auch der Grund dafür, dass in der Literatur die Formel (18) häufig nur den Gewinn, nicht aber die Fremdkapitalzinsen beinhaltet.

Kapitalerhöhung der Industrie AG

Die ordentliche Generalversammlung der Industrie AG vom 29. Januar 2016 hat auf Antrag des Verwaltungsrates beschlossen, das Aktienkapital von 178 500 000 CHF durch die Ausgabe von 49 500 neuen Namenaktien von je 200,- CHF Nennwert um 9 900 000 CHF auf 188 400 000 CHF zu erhöhen.

Die neuen Namenaktien wurden gemäss Emissionsprospekt den bisherigen Aktionären während der Zeit vom 3. bis 12. Februar 2016 zu den nachfolgenden Bedingungen angeboten:

- **Bezugspreis:** 400,- CHF netto je neue Namenaktie.
- **Bezugsverhältnis:** 1 neue Namenaktie von 200,- CHF Nennwert auf 18 bisherige Namenaktien.
- **Eintrag ins Aktienregister:** Da keine Vinkulierungsbestimmungen bestehen, ist die Eintragung von neu bezogenen Namenaktien im vornherein zugesichert.
- **Dividendenberechtigung:** Die neuen Aktien sind ab 1.10.2015 dividendenberechtigt und den alten Titeln gleichgestellt.
- **Liberierung:** Die Liberierung hat auf den 19. Februar 2016 zu erfolgen.

Am 31. Januar 2016, am Tag vor Beginn des Anrechtshandels, betrug der Kurs der Namenaktie 1130,- CHF. Somit ergab sich folgender theoretischer Wert des Bezugsrechts:

$$\frac{1130 - 400}{\frac{18}{1} + 1} = 38,42$$

▲ Abb. 154 Beispiel Kapitalerhöhung

Bilanz vor Kapitalerhöhung (in Mio. CHF)			
Umlaufvermögen	40	Fremdkapital	45
Anlagevermögen	60	Aktienkapital	40
		Reserven	14
		Gewinnvortrag	1
	100		100
Bilanz nach Kapitalerhöhung (in Mio. CHF)			
Umlaufvermögen	40	Fremdkapital	45
Anlagevermögen	60	Aktienkapital	50
		Reserven	4
		Gewinnvortrag	1
	100		100

▲ Abb. 155 Auswirkungen einer Kapitalerhöhung aus Eigenkapital auf die Bilanz

1988	Rentenanstalt	PS	BioMarin Pharma Inc.	N	EFG International	N
	Arbonia Forster Holding	I	Agefi Groupe SA	N	Nebag	N
	Fotolab Club	I	SC Turnaround Invest AG	N	Dufry AG	N
	Logitech Holding	I	Geberit AG	N	2006 Partners Group Holding	N
	Omni Holding	I	Charles Vögele Holding AG	I	New Value AG	N
	Pheonix Mecano	I	Scintilla AG	I	BioXell S.p.A.	N
	Richemont	I	EIC Electr. Investment Comp.	I	Medisize Holding AG	N
	Von Moos	I	Private Equity Holding AG	N	Burckhardt Compression Holding N	N
	Porst Holding	I	2000 Absolute Europe AG	I	AG	
1989	Immuno	I	Absolute Technology AG	I	Santhera Pharmaceuticals	N
1990	Sihl Papier	I	Métraux Services SA	N	Holding AG	
	Vaudoise Assurances	I	Givaudan SA	N	Meyer Burger Technology AG	N
1994	Kühne & Nagel	I	Swiss Small Cap Invest AG	N	Petroplus Holdings AG	N
	Esec Holding SA	I	Swissquote Group Hold. AG	N	Newron Pharmaceuticals S.p.A.	N
	Phonak Holding AG	N	TOP-T Investment AG	I	2007 Cosmo Pharmaceuticals S.p.A.	N
1995	Clariant AG	N	JOMED N.V.	I	VZ Holding AG	N
	Belimo AG	N	Oridion Systems Ltd.	N	Addex Pharmaceuticals Ltd	N
	Kaba Holding AG	N	Actelion Ltd.	N	bfw liegenschaften ag	N
1996	Micronas	I	Swiss Prime Site AG	N	Goldbach Media AG	N
	Stratec	N	Day Interactive Holding AG	N	Newave Energy Holding AG	N
	Disetronic	I	Think Tools AG	I	Uster Technologies AG	N
	Christ	I	PSP Swiss Property AG	N	u-blox Holding AG	N
	SEZ Holding	N	Allreal Holding AG	N	Gottex Fund Management	N
	Tag Heuer	N	Acorn Altern. Strategies AG	N	Holdings Ltd	
	Elma Electronic	N	Modex Therapeutics	N	ENR Russia Invest SA	I
	Jungfraubahn	N	2001 Converium Holding AG	N	2008 HBM BioVentures AG	N
	CreInvest	I	A&A Active Investor AG	I	Orascom Development Holding	N
1997	Ciba Speciality	N	ShaPE Capital AG	N	AG	
	Grasshoppers	I	BT&T Life Ltd.	I	Looser Holding Ltd.	N
	Unilabs	I	Mobilezone Holding AG	I	Burkhalter Holding AG	N
	Selecta	N	MCH Messe Schweiz AG	N	Aryzta AG	N
	Komax	N	Berna Biotech AG	N	Edisun Power Europe AG	N
	Interroll	N	Temenos Group AG	N	Norinvest Holding SA	N
	Gretag-Macbeth	N	CPH Chemie + Papier Hold. AG	N	2009 Athris Holding AG	N/I
	Sulzer Medica	N	Prime New Energy AG	I	gategroup Holding AG	N
	Hiestand	N	Absolute Private Equity AG	I	mondoBiotech holding AG	N
	MC Bohemia Investment AG	I	SAM Smart Energy AG	I	Julius Bär Gruppe AG	N
	Sustain. Performance Group	I	St. Galler Kantonalbank AG	N	Evolva Holding SA	N
	Castle Alternative	N	Tornos Holding AG	N	2010 Transocean Ltd.	N
1998	Cicorel	N	Absolute U.S. AG	I	Orior AG	N
	Schulthess	N	2002 Comet Holding AG	N	Peach Property Group AG	N
	Saia-Burgess	N	Cytos Biotechnology AG	N	Weatherford International Ltd.	N
	Straumann	N	Nobel Biocare Holding AG	I	2011 Autoneum Holding AG	N
	Adval Tech	N	International Minerals Corp.	I	Hochdorf Holding AG	N
	Barry Callebaut	N	Precious Woods Holding AG	N	2012 DKSH Holding AG	N
	Gretag Imaging	N	ProgressNow! invest AG	N	Swiss Finance & Property Invest-	N
	Schaffner	N	2003 Zimmer Holdings, Inc.	N	ment AG	
	Bachem	N	BKW FMB Energie AG	N	Zug Estates Holding AG	N
	Alcopor	N	2004 austriamicrosystems AG	I	EFG Financial Products Holding	N
	Feintool	N	Basilea Pharmaceutica AG	N	AG	
	Swisscom	N	Ypsomed Holding AG	N	2013 Cembra Money Bank AG	N
1999	Card Guard Scient. Surv. Ltd.	N	Emmi AG	N	2014 Thurgauer Kantonalbank	PS
	Miracle Holding AG	N	2005 Dottikon ES Holding AG	N	Bravofly Rumbo Group	I
	Absolute Investment AG	I	Advanced Digital Broadcast	N	SFS Group AG	N
	Swissfirst AG	I	Holdings SA		HIAG Immobilien Holding AG	N
	Lonza Group AG	N	Arpida Ltd.	N	Glarner Kantonalbank	N
	sia Abrasives Holding AG	N	Mobimo Holding AG	N	Molecular Partners AG	N
	Complet-e Holding AG	N	Winterthur Technologie AG	N	2015 Sunrise Communications Group	N
	4M Technologies Holding	N	Speedel Holding Ltd.	N	AG	
	NETinvest Holding AG	N	Panalpina Welttransport Holding	N	PLAZZA AG	N
	AIG Private Equity AG	N	AG		Cassiopea SpA	N
	Terra Trust Investment AG	I	Esmertec AG	N		

I = Inhaberaktien; PS = Partizipationsscheine; N = Namenaktien

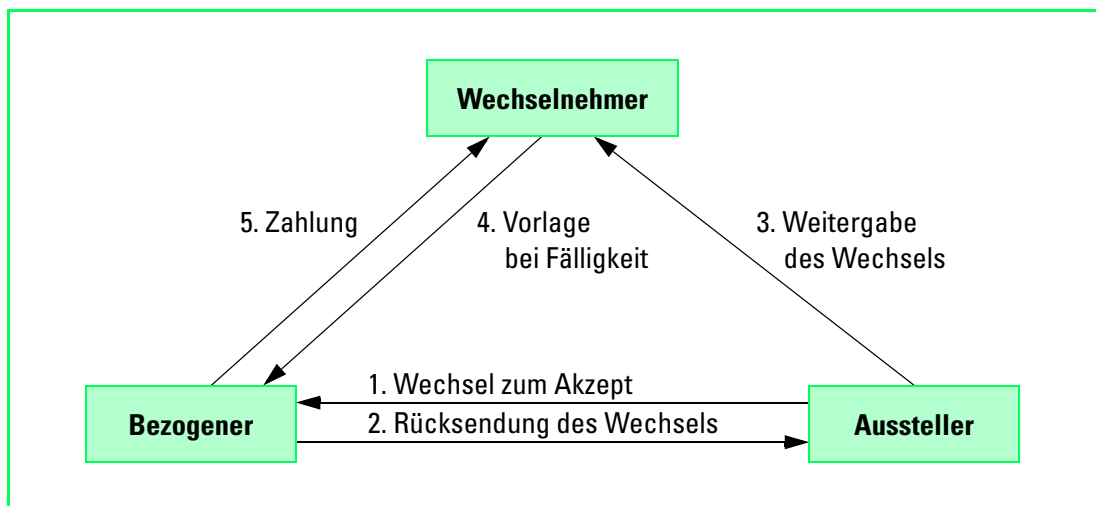
▲ Abb. 156 Going Public in der Schweiz 1988 bis 2015

Betriebsjahr	Anzahl Maschinen					Wert der Maschinen	Abschreibungen	zur Verfügung stehende Mittel	Reinvestition	Restbetrag
	im 1. Jahr	im 2. Jahr	im 3. Jahr	im 4. Jahr	insgesamt					
1	5				5	20 000,-	5 000,-	5 000,-	4 000,-	1 000,-
2	1	5			6	19 000,-	6 000,-	7 000,-	4 000,-	3 000,-
3	1	1	5		7	17 000,-	7 000,-	10 000,-	8 000,-	2 000,-
4	2	1	1	5	9	18 000,-	9 000,-	11 000,-	8 000,-	3 000,-
5	2	2	1	1	6	17 000,-	6 000,-	9 000,-	8 000,-	1 000,-
6	2	2	2	1	7	19 000,-	7 000,-	8 000,-	8 000,-	0
7	2	2	2	2	8	20 000,-	8 000,-	8 000,-	8 000,-	0
8	2	2	2	2	8	20 000,-	8 000,-	8 000,-	8 000,-	0

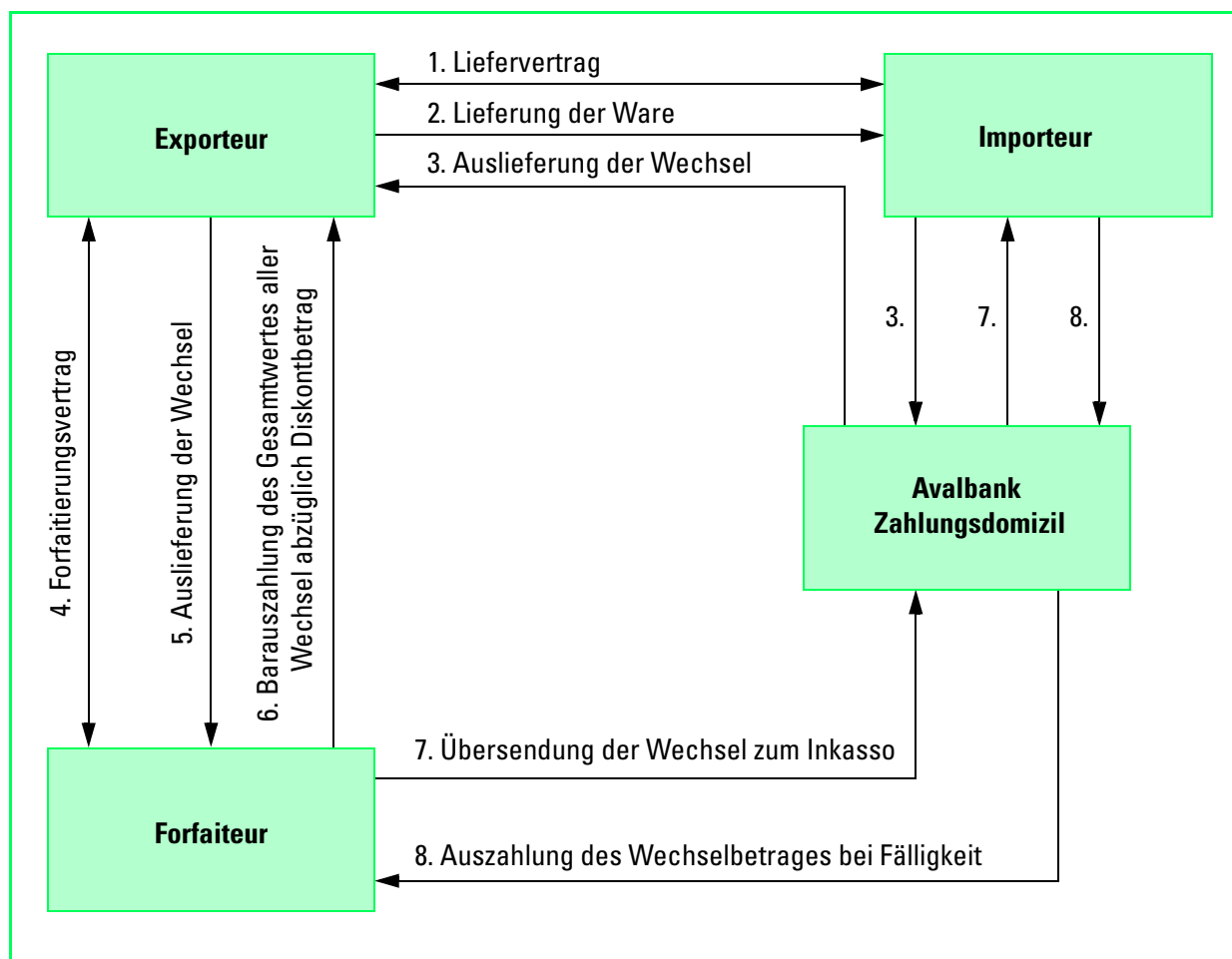
Ausgangslage:

- Bestand zu Beginn: 5 Maschinen
- Eine Maschine kostet 4000,- CHF
- Die Nutzungsdauer einer Maschine beträgt vier Jahre, der Abschreibungssatz ist somit 25%.

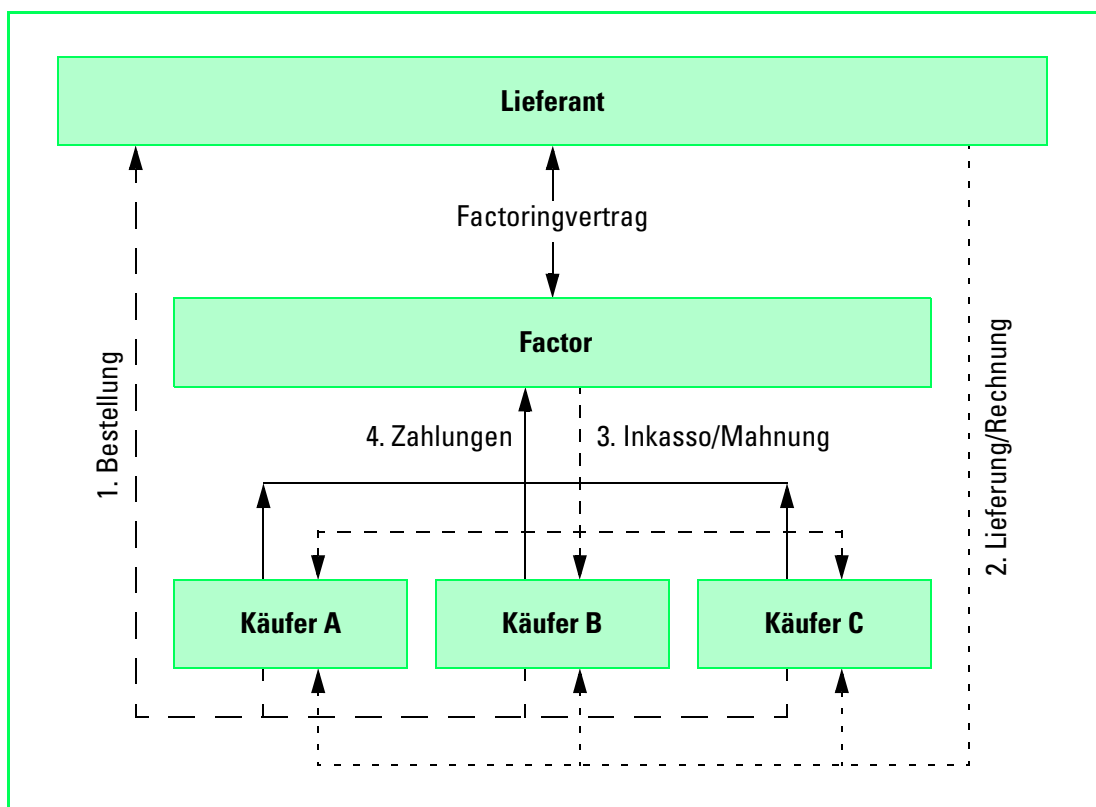
▲ Abb. 157 Beispiel Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten



▲ Abb. 158 Ausstellen und Weitergabe eines Wechsels



▲ Abb. 159 Abwicklung einer Forfaitierung (Finanz AG 1985, S. 22)



▲ Abb. 160 Beziehungen zwischen Lieferant, Kunde und Factor

Finanzierungsform	Forfaitierung	Factoring
Merkmal		
Risikodeckung	Delkredererisiko politisches Risiko Transferrisiko Währungsrisiko	Delkredererisiko
Form der Forderungen	Wechselform	Rechnungen
Übertragung der Forderungen	Indossament	Zession
Umfang der Forderungen	feststehend	nicht feststehend (gegenwärtige, zukünftige)
Zahlungsziele	6 Monate bis 6 Jahre	30 bis 150 Tage
Warenarten	Investitionsgüter	Konsumgüter Dienstleistungen

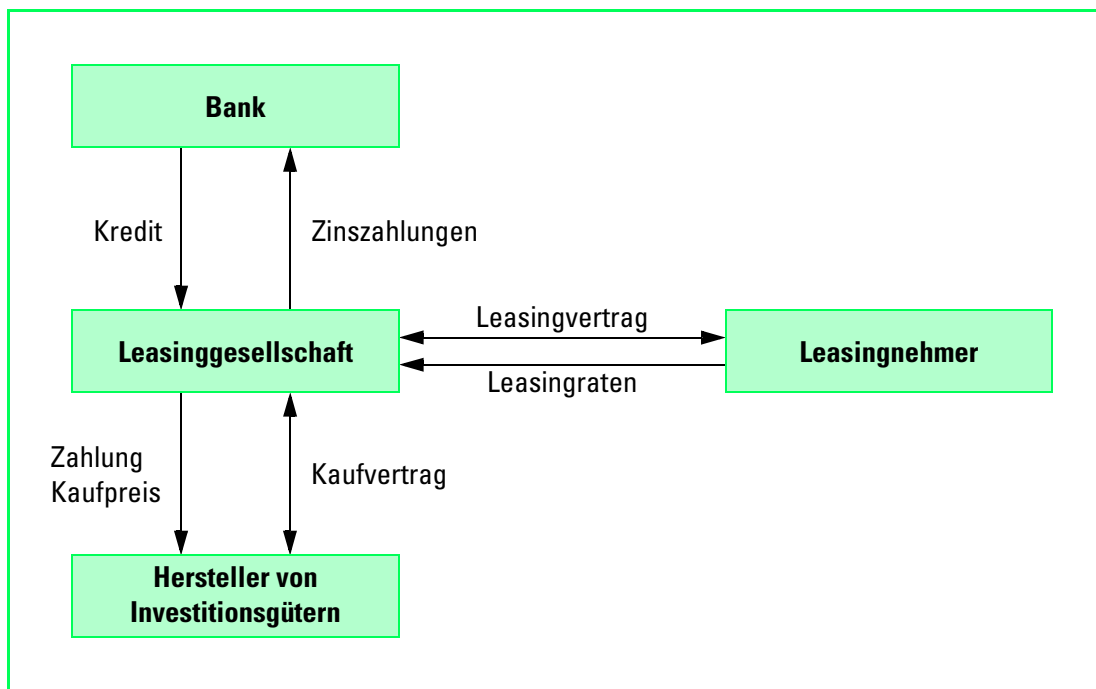
▲ Abb. 161 Gegenüberstellung Factoring – Forfaitierung

Optionsbedingungen	1 Optionsschein berechtigt zum Bezug einer Aktie Optio AG bis zum 1. April zum Preis von 500,- CHF.	
Kursentwicklung		1. April 1. Juli
	■ Kurs Aktie Optio AG	500,- 600,-
	■ Kurs Optionsschein	100,- 160,-
	■ Optionsprämie	20% 10%
Leverage-Effekt	■ Kurssteigerung auf Aktie Optio AG:	20%
	■ Kurssteigerung auf Optionsschein:	60%

▲ Abb. 162 Beispiel Optionsprämie und Leverage-Effekt

Optionsanleihe 4½% Balo-Holding 2014–2022	
Konditionen	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Anzahl Optionsscheine:</i> Je 6000,- CHF sind mit 10 Optionsscheinen ausgestattet ■ <i>Optionsfrist:</i> bis 14.11.2018 ■ <i>Optionspreis:</i> 1760,- CHF pro Partizipationsschein ■ <i>Bezugsverhältnis:</i> 5 Optionsscheine berechtigen zum Bezug eines Partizipationsscheins
Kursnotierungen am 13. Februar 2015	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partizipationsschein Balo-Holding: 1900,- CHF ■ Optionsanleihe inklusive Optionsschein: 102,50 % ■ Optionsanleihe exklusive Optionsschein: 87,75 % ■ Optionsschein: 91,50 CHF
Optionsprämie	$\frac{5 \cdot 91,50 \text{ CHF}}{1} + 1760 \text{ CHF} - 1900 \text{ CHF} = 16,7\%$

▲ Abb. 163 Beispiel Optionsanleihe



▲ Abb. 164 Abwicklung des indirekten Leasinggeschäftes

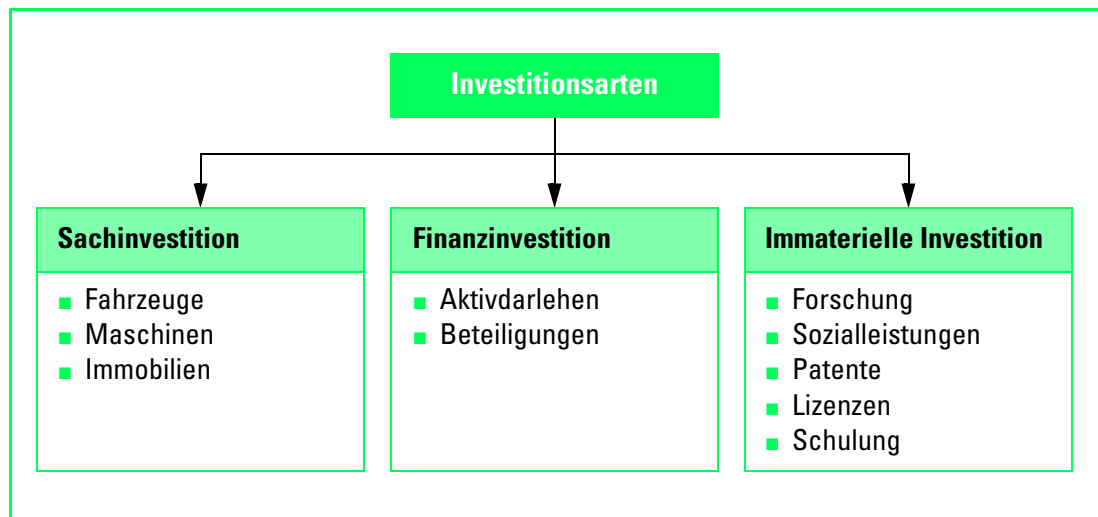
Ausgangslage	Gesamtkapital:	1 000 000 CHF	
	Fremdkapitalzinssatz:	5 %	
	Gesamtkapitalrendite:	10 %	
	Eigenkapital Variante 1:	80 %	
	Eigenkapital Variante 2:	40 %	
Frage	Wie gross ist die Eigenkapitalrentabilität in Variante 1 und 2?		
Berechnungen		Variante 1	Variante 2
	Eigenkapital	800 000	400 000
	Fremdkapital	200 000	600 000
	Gesamtkapital	1 000 000	1 000 000
	Gewinn vor Abzug FK-Zinsen	100 000	100 000
	FK-Zinsen	10 000	30 000
	Gewinn nach Abzug FK-Zinsen (Reingewinn)	90 000	70 000
	■ Eigenkapitalrentabilität	$\frac{90\,000}{800\,000} \cdot 100 = 11,25\%$	$\frac{70\,000}{400\,000} \cdot 100 = 17,5\%$
	Die gleichen Resultate ergeben sich bei Verwendung der Formel (4)		
	■ $r_{e1} = 0,1 + \frac{200\,000}{800\,000} (0,1 - 0,05) = 0,1125$		
	■ $r_{e2} = 0,1 + \frac{600\,000}{400\,000} (0,1 - 0,05) = 0,175$		

▲ Abb. 165 Beispiel Leverage-Effekt

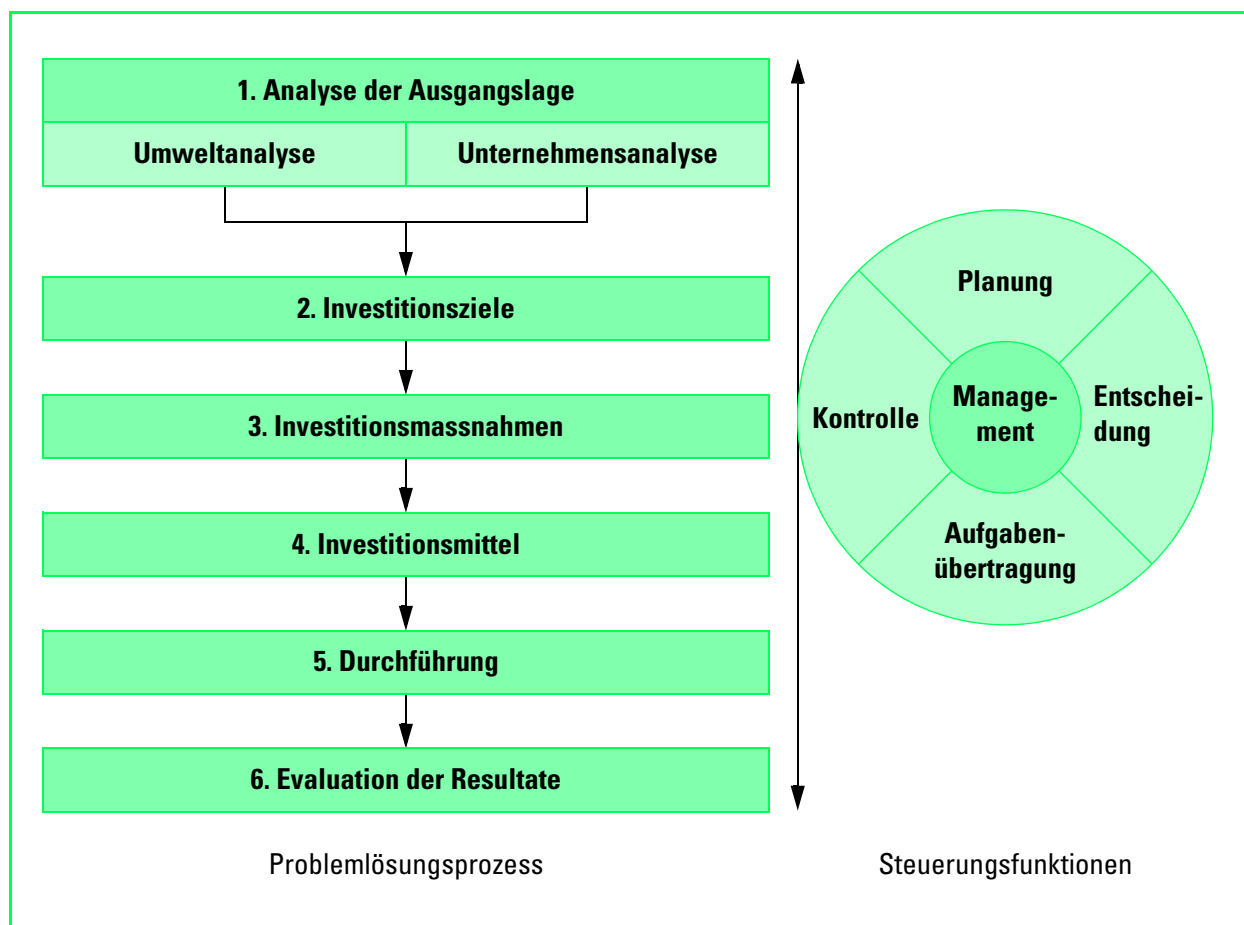
FK : EK r_g		A) Fremdkapitalzins durchschnittlich 5%			B) Fremdkapitalzins durchschnittlich 3%		
		1 : 9	1 : 1	9 : 1	1 : 9	1 : 1	9 : 1
20		$r_e = 21,7$	$r_e = 35$	$r_e = 155$	$r_e = 21,9$	$r_e = 37$	$r_e = 173$
10		10,6	15	55	10,8	17	73
7		7,2	9	5	7,4	11	43
5		5,0	5	5	5,2	7	23
3		2,8	1	-15	3,0	3	3
0		-0,6	-5	-45	-0,3	-3	-27
-2		-2,8	-9	-65	-2,6	-7	-47
-5		-6,1	-15	-95	-5,9	-13	-77
Formel $r_e =$		$\frac{10 r_g - 5}{9}$	$2 r_g - 5$	$10 r_g - 45$	$\frac{10 r_g - 3}{9}$	$2 r_g - 3$	$10 r_g - 27$

▲ Abb. 166 Eigenkapitalrentabilität und Verschuldungsgrad

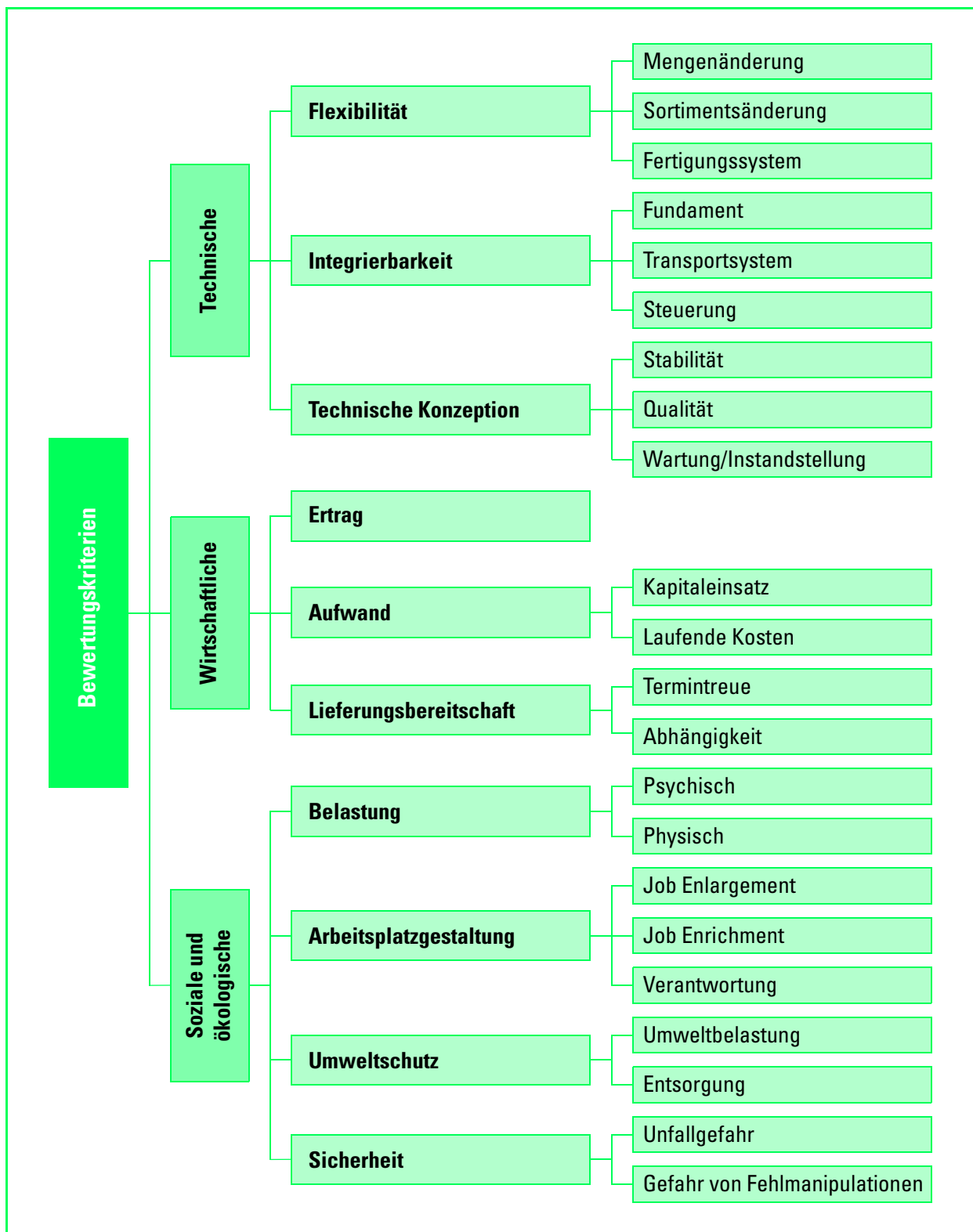
Teil 7: Investition und Unternehmensbewertung



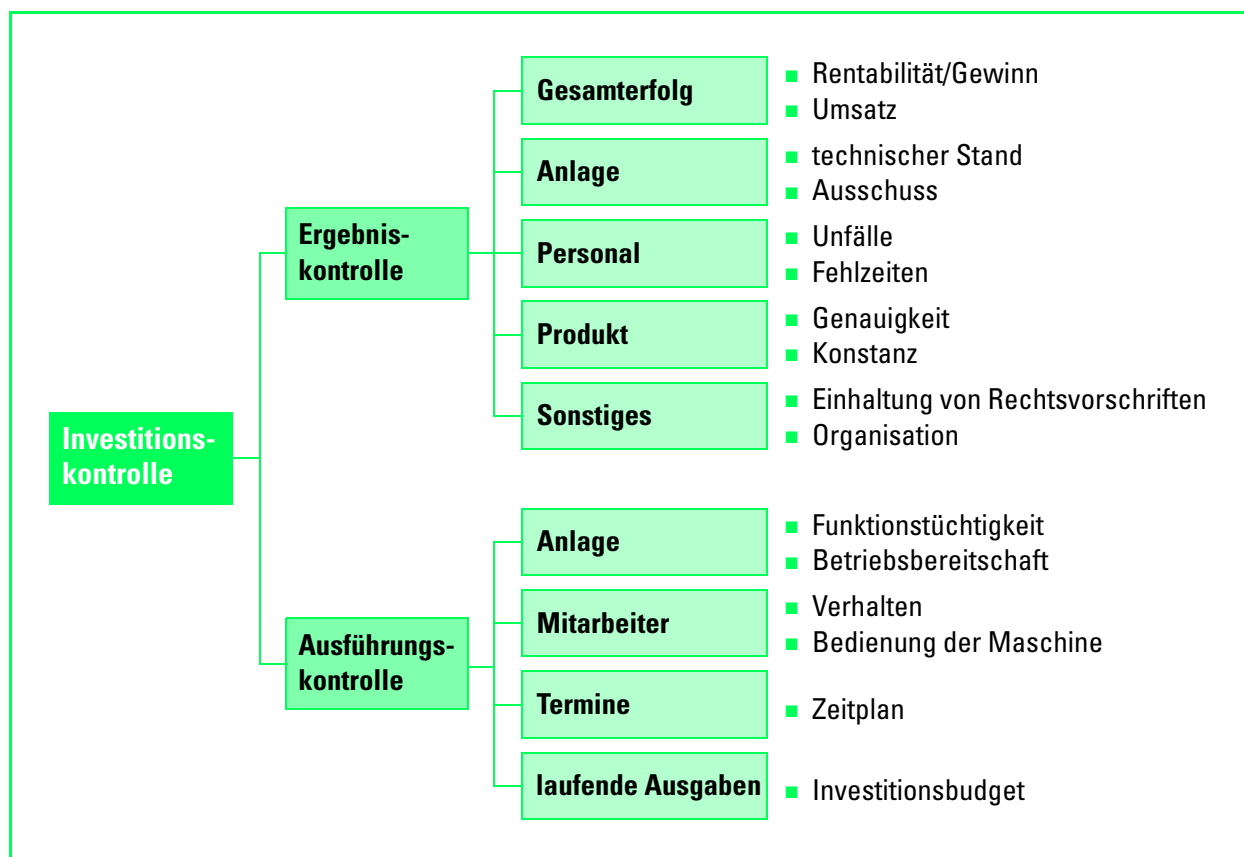
▲ Abb. 167 Investitionsarten nach dem Investitionsobjekt (Leimgruber/Prochinig 2009, S. 12)



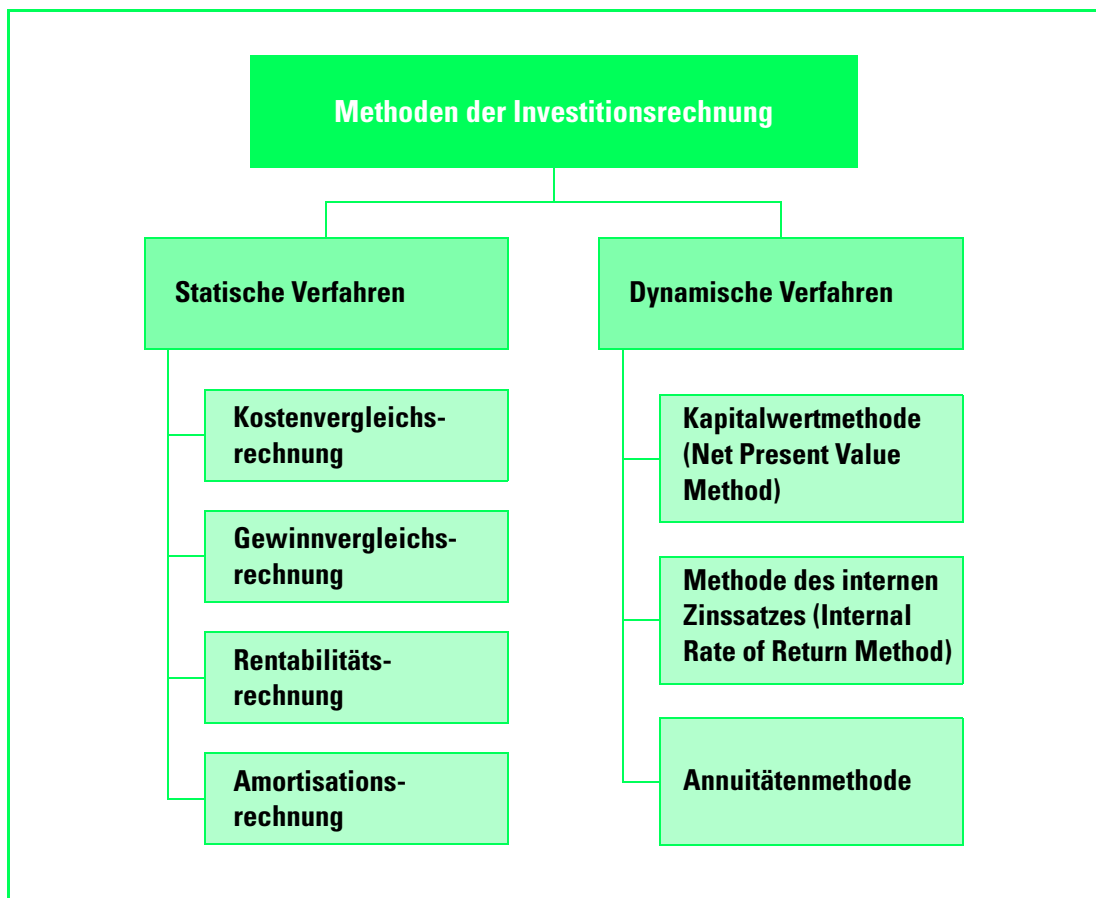
▲ Abb. 168 Problemlösungsprozess der Investition



▲ Abb. 169 Zielbewertungskriterien (Siegwart/Kunz 1982, S. 55)



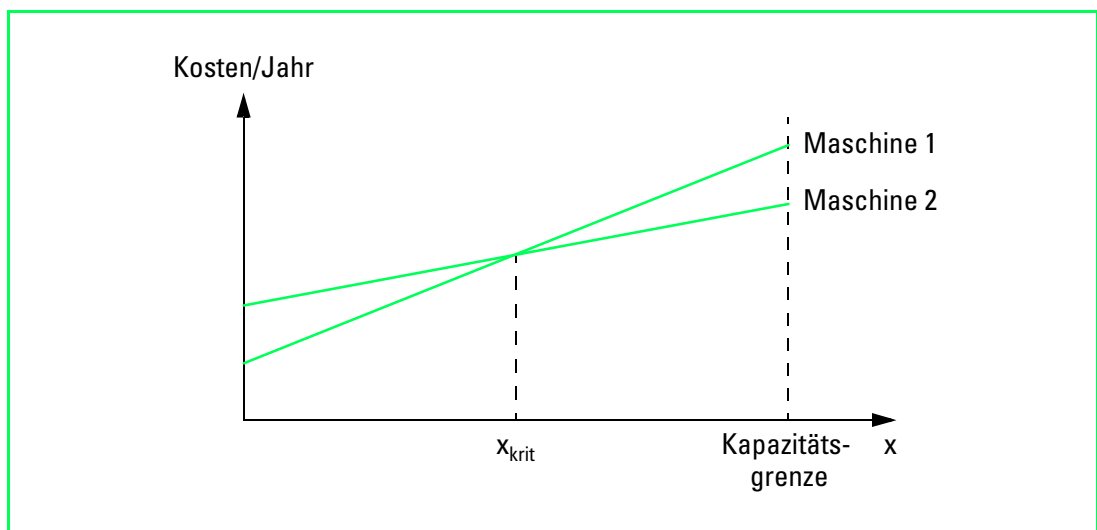
▲ Abb. 170 Kontrollfunktionen



▲ Abb. 171 Übersicht über die Investitionsrechenverfahren

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

▲ Abb. 172 Beispiel Kostenvergleichsrechnung



▲ Abb. 173 Break-even-Analyse

1. Ausgangsdaten	Anlage 1	Anlage 2
■ Anschaffungskosten	100 000	50 000
■ Nutzungsdauer in Jahren	10	8
■ Liquidationserlös	10 000	10 000
■ Kapazität/Jahr	10 000	8 000
■ Erlös/Leistungseinheit	2,50	2,00
■ variable Betriebskosten/Leistungseinheit	0,40	0,50
■ fixe Betriebskosten	2 000	1 000
■ Zinssatz	10%	10%
2. Kostenvergleich	Anlage 1	Anlage 2
a) Fixe Kosten		
■ Abschreibungen	9 000	5 000
■ Zinsen	5 500	3 000
■ Sonstige	2 000	1 000
Total fixe Kosten/Jahr	16 500	9 000
b) Variable Kosten/Jahr	4 000	4 000
c) Gesamtkosten/Jahr	20 500	13 000
d) Stückkosten	2,05	1,625
3. Gewinnvergleich	Anlage 1	Anlage 2
a) Erlös pro Periode	25 000	16 000
b) Gewinn pro Periode	4 500	3 000
c) Gewinn pro Stück	0,45	0,375
d) Projektgewinn (ganze Nutzungsdauer)	45 000	24 000
4. Zusatzanalysen	Anlage 1	Anlage 2
a) Deckungsbeitrag/Leistungseinheit	2,10	1,50
b) Deckungsbeitrag/Periode	21 000	12 000
c) Gewinnschwelle		
■ absolut	7 857	6 000
■ in % der Kapazität	78,57%	75%

▲ Abb. 174 Beispiel Gewinnvergleichsrechnung

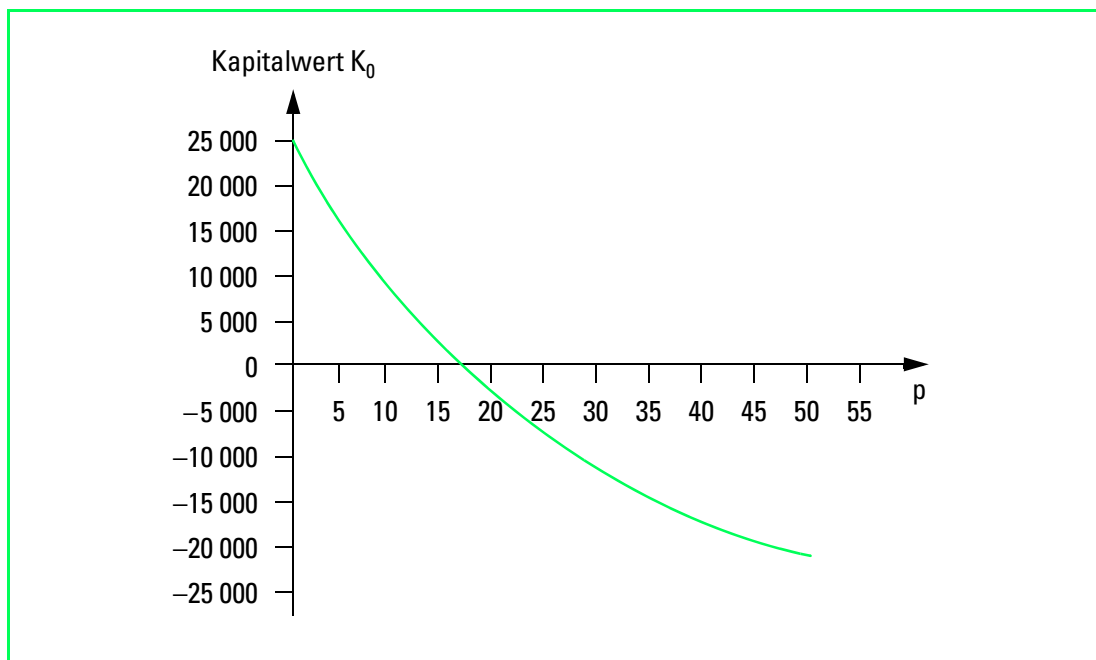
1. Durchschnittsrechnung	Anlage 1	Anlage 2	Anlage 3
■ Anschaffungskosten	100	80	80
■ Nutzungsdauer in Jahren	8	8	5
■ Abschreibungen/Jahr	12,5	10	16
■ Gewinn/Jahr	7,5	7,5	9
■ Rückfluss/Jahr	20	17,5	25
■ Amortisationszeit (in Jahren)	5	4,57	3,2
2. Kumulationsrechnung	Anlage 1	Anlage 2	Anlage 3
■ Anschaffungskosten	50	50	50
■ Nutzungsdauer	5	5	5
■ Abschreibungen			
1. Jahr	10	5	10
2. Jahr	10	10	20
3. Jahr	10	20	10
4. Jahr	10	10	5
5. Jahr	10	5	5
■ Gewinn			
1. Jahr	4	2	4
2. Jahr	4	4	8
3. Jahr	4	8	4
4. Jahr	4	4	2
5. Jahr	4	2	2
■ Rückflüsse kumuliert			
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. 175 Beispiel Amortisationsrechnung (in 1000 CHF)

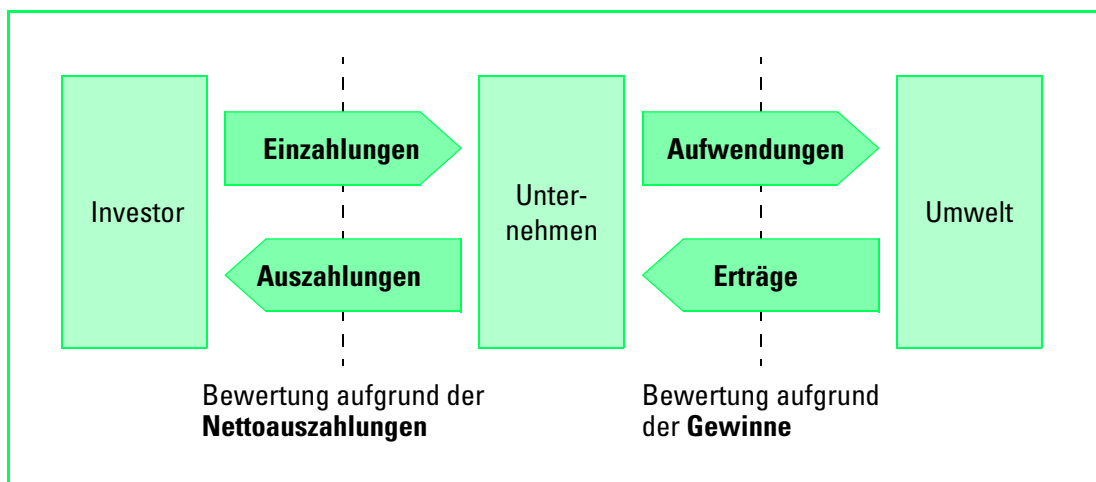
Tabelle A: Abzinsungsfaktor $v = \frac{1}{(1+i)^t} = (1+i)^{-t}$																				
Zinssatz p (%)																				
Jahre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30
1	0,990	0,980	0,971	0,962	0,952	0,943	0,935	0,926	0,917	0,909	0,893	0,877	0,862	0,847	0,833	0,820	0,806	0,794	0,781	0,769
2	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 $a_n = \sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+i)^t} = \frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n}$																				
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	3,899	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	4,888	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. 176 Abzinsungsfaktoren und Rentenbarwertfaktoren



▲ Abb. 177 Zusammenhang Kapitalwert – Kalkulationszinssatz



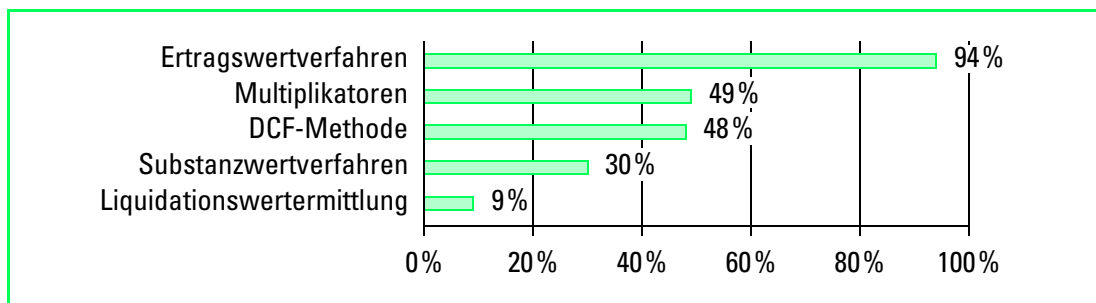
▲ Abb. 178 Bewertungen aufgrund von Netto-Ausschüttungen oder Gewinnen (Helbling 1982, S. 1)

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Folgejahre
■ Gewinn vor Zinsen	48,0	50,0	52,0	58,0	65,0	70,0
■ Abschreibungen	36,0	38,0	38,0	40,0	40,0	40,0
■ Veränderung des operativen Nettoumlaufvermögens	-4,0	-5,0	-6,0	-6,0	-5,0	0,0
■ Investitionen im Anlagevermögen	-40,0	-33,0	-54,0	-32,0	-30,0	-40,0
Free Cash-flows [FCF]	40,0	50,0	30,0	60,0	70,0	70,0
FCF-Barwerte Jahre 1–5 [20%]	33,33	34,72	17,36	28,94	28,13	350,00¹
FCF-Barwerte Jahre 6ff. [20%]						140,66²
Barwertsumme (FCF Jahr 1–5)	142,4					
Residualwert Jahr 5	140,7					
Unternehmenswert brutto	283,1					
– Wert Fremdkapital	-120,0					
Unternehmenswert (netto)	163,1					
Annahmen: ■ Kapitalkosten 20%						
■ Fremdkapital im Jahr 0 beträgt 120						
1 Dies ist der Barwert der Folgejahre zu Beginn des Jahres 6						
2 Dies ist der Barwert der Folgejahre auf das Jahr 0 abgezinst						

▲ Abb. 179 Beispiel Discounted-Cash-flow-Methode (Zahlen in Mio. USD) (Volkart 2001, S. 35)

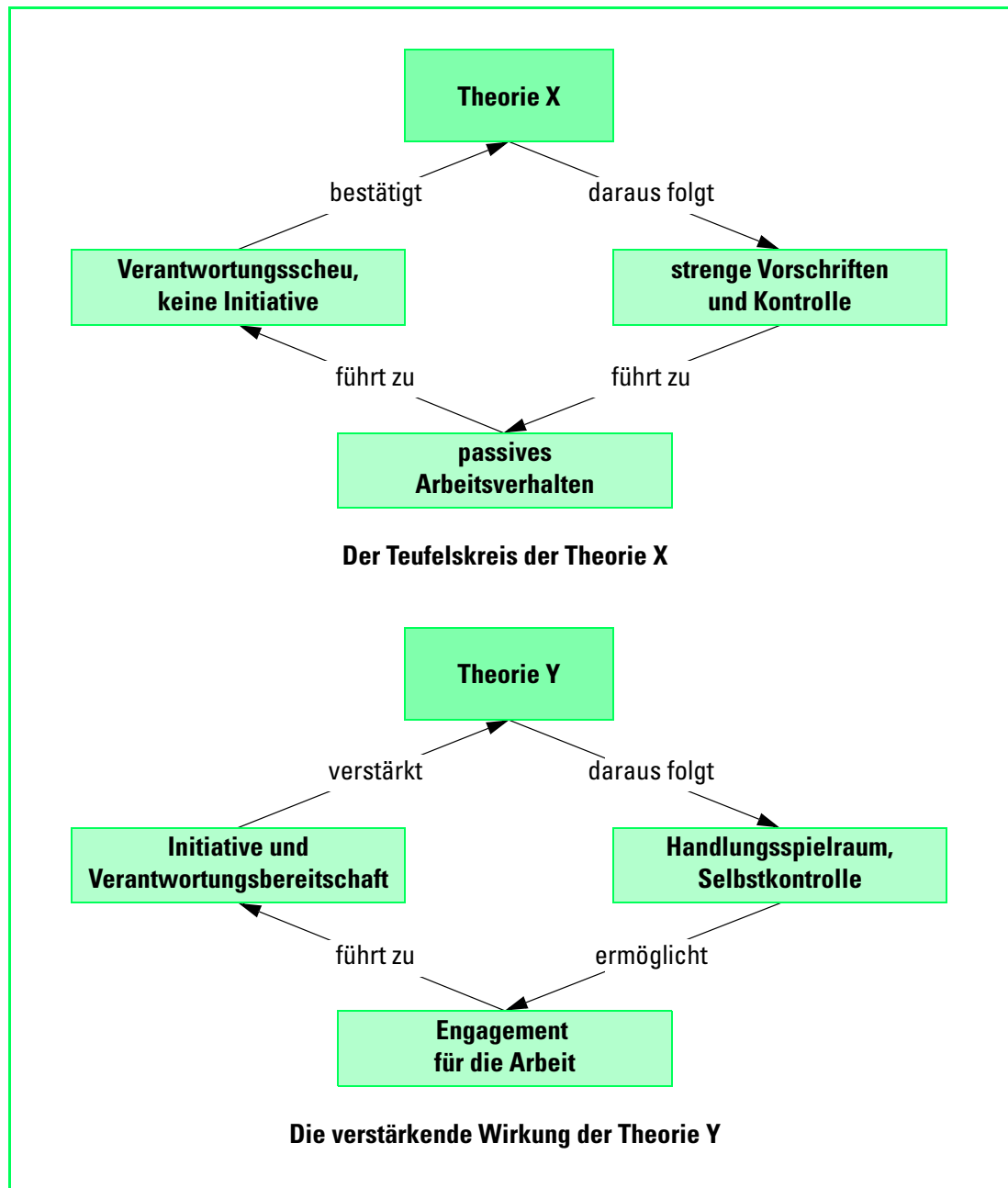
Net Operating Profit after Tax (NOPAT)	WACC	Investiertes Kapital (IK)
Operatives Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) + Aufwandsaktivierung – Abschreibung auf Aufwandsaktivierung + Zinsanteil für Pensionsrückstellungen + Ergebnis aus nicht operativem Vermögen – Steuern = Operatives Ergebnis vor Zinsen und nach Steuern	Gewichteter durchschnittlicher Gesamtkapitalkostensatz für Fremd- und Eigenkapital	Bilanzsumme – Operative Verbindlichkeiten (z.B. Lieferungen und Leistungen, Rückstellungen) + Kumulierte Aufwandsaktivierung abzüglich Abschreibungen (z.B. derivativer Goodwill, Miet-, Leasing- und F&E-Aufwendungen) + Pensionsrückstellungen – nicht operatives Vermögen = Investiertes Kapital

▲ Abb. 180 NOPAT, Kapitalkosten (WACC) und Investiertes Kapital (IK)

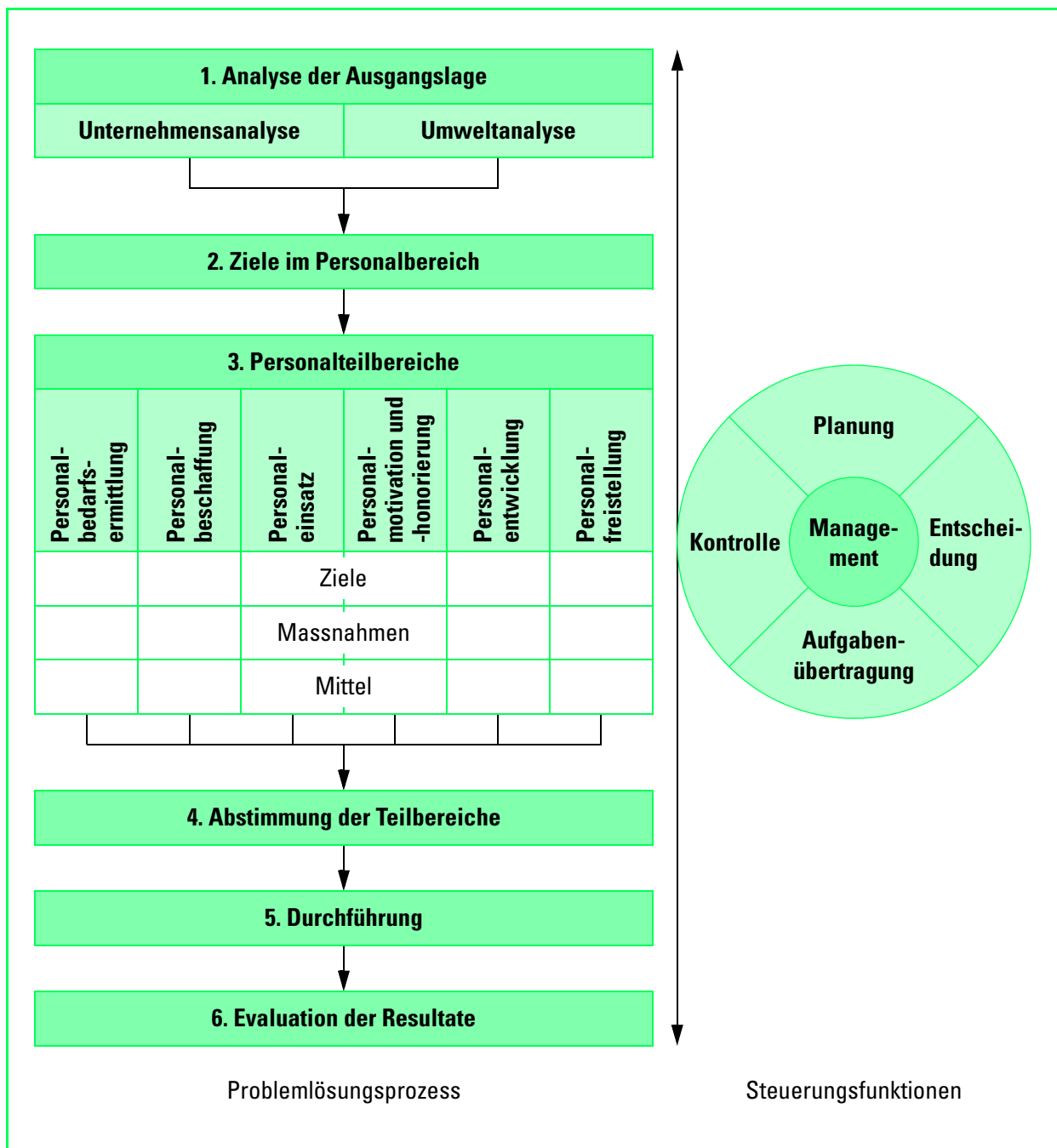


▲ Abb. 181 Anwendung der Verfahren zur Unternehmensbewertung (Fischer-Winkelmann/Busch 2009)

Teil 8: Personalmanagement



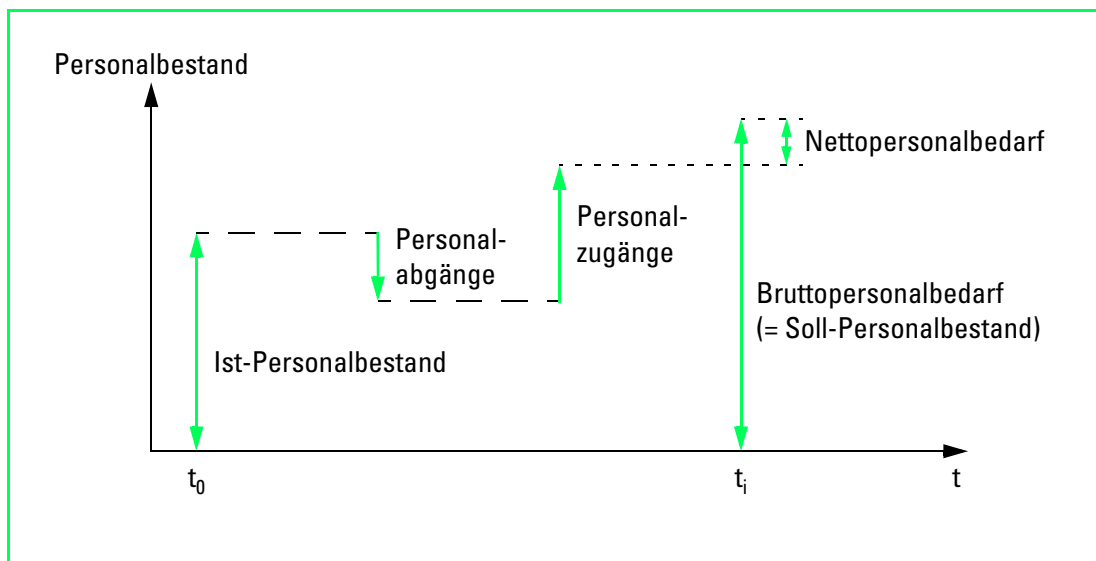
▲ Abb. 182 Theorie X und Theorie Y (Ulich u.a. 1983, S. 18f.)



▲ Abb. 183 Steuerung des Problemlösungsprozesses im Personalbereich

Merkmale Phasen	Philosophie	Strategie	Hauptfunktionen	organisatorische Verantwortung
1. Phase (bis ca. 1960): Bürokratisierung	Kaufmännische Bestandespflege der «Personal-konten»	Aufbau vorwie-gend adminis-trativer Personal-funktionen	Verwaltung der Personalakten, Durchführung personalpolitischer Entscheidungen – z.T. in Neben-funktion	Kaufmännische Leitung
2. Phase (ab ca. 1960): Institutionali-sierung	Anpassung des Personals an organisatorische Anforderungen (Sozialisations-konzepte)	Professionalisierung der Personalleiter, Zentralisierung des Personalwesens, Spezialisierung der Personalfunktion	Neben Kernfunktionen wie Verwaltung, Einstellung, Einsatz, Entgeltfindung und juristischer Konfliktregelung zusätzlich Ausbau der qualitativen Sozialpolitik (Bildung, Freizeit, Arbeitsplätze)	Personalleiter im Gross- und z.T. Mittelbetrieb
3. Phase (ab ca. 1970): Humanisierung	Anpassung der Organisation an die Mitarbeiter (Akko-modationskonzepte)	Spezialisierung, Ausbau sowie Mitarbeiterorien-tierung der Personal-funktionen	Humanisierung, Partizipation, Ausbau der qualitativen Funktionen wie Aus- und Weiterbildung (off-the-job), kooperative Mitarbeiterführung, Human Relations, Personalbetreuung, Humanisierung von Arbeitsplätzen, Arbeits-umgebung und Arbeitszeit, Organi-sations- und Personalentwicklung	Personalressort in der Geschäfts-leitung, Personal-stäbe, Arbeitneh-mer-Vertretung
4. Phase (ab ca. 1980): Ökonomisierung	Anpassung von Organisation und Personal an ver-änderte Rahmen-bedingungen nach Wirtschaftlich-keitsaspekten	Dezentralisierung, Generalisierung, Entbürokratisierung, Rationalisierung von Personal-funktionen	Flexibilisierung der Arbeit und der Arbeitskräfte, Rationalisierung der Arbeit und der Arbeitsplätze, Bewertung des Arbeitspotenzials und des Entwicklungspotenzials, Abbau quantitativer und freiwilliger Personalleistungen, Orientierung auf Freisetzungspolitik	Geschäftsleitung, Personalwesen, Linienmanagement
5. Phase (ab ca. 1990): Entre- und Intrapreneuring	Mitarbeiter als wichtigste, wert-vollste und sensi-tivste Unterneh-mensressource. Das Personal-management soll sie als Mitunter-nehmer gewinnen, entwickeln und erhalten. Wertschöp-fung («added value») als Oberziel	Zentralisierung des strategischen und konzeptio-nellen Personal-managements bei gleichzeitiger Delegation ope-rativer Personal-arbeit an die Linie	Unternehmerisches Mitwissen, Mitdenken, Mithandeln und Mit-verantworten in allen wesent-lichen Unternehmensentschei-dungen. Somit integrierte und gleichberechtigte Mitwirkung bei der Unternehmensphilosophie, -politik und -strategie mit beson-derer Berücksichtigung von «Mensch und Arbeit». Evaluation der ökonomischen und sozialen Folgen von Unternehmensent-scheiden (Personal-Controlling)	Die Geschäftslei-tung, besonders ein für Personal (Humanressourcen und Humankapital) verantwortliches Mitglied, das zen-trale Personalma-nagement als «Wert-schöpfungs-Center» sowie die Linie (als dezentrales Perso-nalmanagement)

▲ Abb. 184 Entwicklung des Personalmanagements (Wunderer 1993, S. 3f.)



▲ Abb. 185 Schema Personalbedarf

1. Urlaub (Beurlaubung)	<ul style="list-style-type: none"> ■ gesetzlich-vertraglich zustehender Urlaub ■ unbezahlter Urlaub ■ Sonderfälle (Todesfall in der Familie, Umzug)
2. Staatspolitische Pflichten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Militärdienst ■ Zivildienst ■ öffentliche Ämter
3. Krankheit und Unfall	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unfall (Berufsunfall/Nichtberufsunfall) ■ Krankheit ■ Kuren
4. Betriebliche Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bildungsurlaub ■ Umschulung
5. Unentschuldigtes Fehlen	

▲ Abb. 186 Fehlzeiten

m_1 : 5000 Kreditanträge prüfen
 m_2 : 4000 Kreditverträge ausarbeiten
 t_1 : 40 Minuten
 t_2 : 15 Minuten
 T : 44 Stunden pro Woche und Mitarbeiter
 VZ : Nebenarbeitszeitfaktor = 1,3; Erholungszeitfaktor = 1,1; Ausfallzeitfaktor = 1,2

Bei einem Planungszeitraum von 4 Wochen beträgt der **Soll-Personalbestand** für diesen Zeitraum:

$$\blacksquare \text{ Personalbestand (PB)} = \left(\frac{5000 \cdot 40 + 4000 \cdot 15}{4 \cdot 44 \cdot 60} \right) 1,3 \cdot 1,1 \cdot 1,2 = 42,25$$

Es werden somit 43 Mitarbeiter benötigt, um die anfallenden Arbeiten zu erledigen.

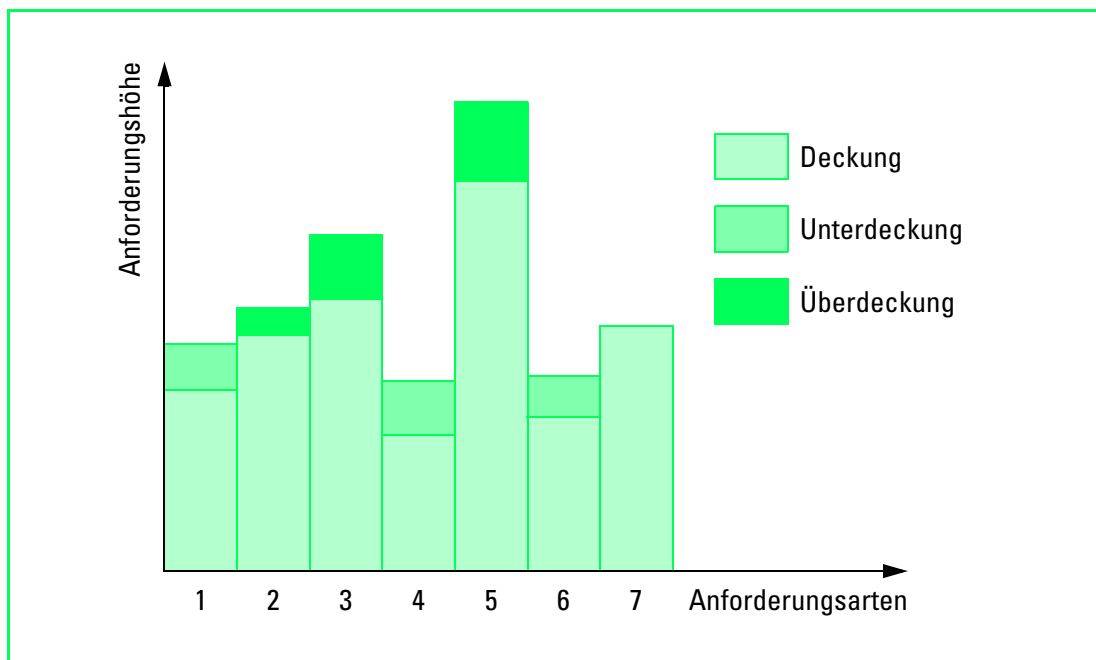
▲ Abb. 187 Beispiel für die quantitative Personalbedarfsermittlung

Kenntnisse	Ausbildung	bei festgelegten Ausbildungsplänen in Klassen beschreibbar, Zahl der Jahre schätzbar
	Erfahrung, Denkfähigkeit	zum Teil in Klassen beschreibbar
geistige Belastung	Aufmerksamkeit, Denkfähigkeit	Dauer messbar, Häufigkeit des Vorkommens zählbar, Höhe in Klassen beschreibbar
Geschicklichkeit	Handfertigkeit, Körpergewandtheit	in Klassen beschreibbar
muskelmässige Belastung	dynamische, statische und einseitige Muskelarbeit	Höhe und Dauer messbar, Häufigkeit des Vorkommens zählbar
Verantwortung	für die eigene Person, für andere Personen, für Funktion, Struktur und Prozess	allgemein beschreibbar, Höhe der möglichen Schäden schätzbar, Schadenswahrscheinlichkeit in Klassen beschreibbar
Umweltbedingungen	Klima, Lärm, Beleuchtung, Schwingung, Staub	Höhe und Dauer messbar, Häufigkeit des Vorkommens zählbar
	Nässe, Öl, Fett, Schmutz, Gase, Dämpfe	Höhe in Klassen beschreibbar, Dauer messbar, Häufigkeit zählbar
	Schutzkleidung, Erkältungsgefahr, negatives Sozialprestige	allgemein beschreibbar

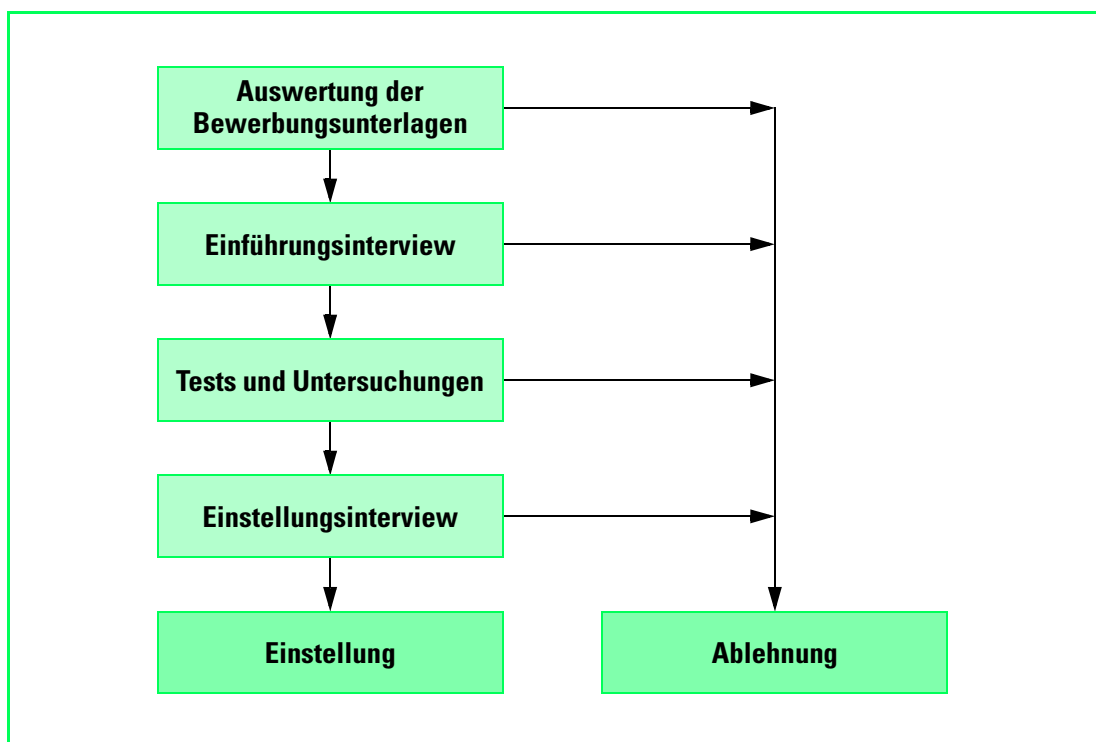
▲ Abb. 188 Anforderungsarten (Pfeiffer u. a. 1977, S. 190)

Unternehmen: Beschäftigungsart:		
I. Instanzenbild		
<i>a) Stellenkennzeichnung</i>		
1. Stellenbezeichnung:		
2. Stellennummer:		
3. Abteilung:		
4. Stelleninhaber:		
5. Dienstrang:		
6. Gehaltsbereich:		
<i>b) Hierarchische Einordnung</i>		
7. Der Stelleninhaber erhält fachliche Weisungen von:		
8. Der Stelleninhaber gibt fachliche Weisungen an:		
9. Stellvertretung		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Stellvertretung des Stelleninhabers: ■ Stellvertretung für andere Stellen: 		
10. Anzahl der disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter (z.B. Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Sachbearbeiter, Meister, Vorarbeiter):		
11. Kompetenzen (z. B. Prokura, Handlungsvollmacht):		
<i>c) Kommunikationsbeziehungen</i>		
12. Der Stelleninhaber liefert folgende Berichte ab:		
13. Der Stelleninhaber erhält folgende Berichte:		
14. Teilnahme an Konferenzen:		
15. Die Zusammenarbeit mit folgenden Stellen (intern/extern) ist erforderlich:		
II. Aufgabenbild		
16. Beschreibung der Tätigkeit		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sich wiederholende Sachaufgaben: ■ Unregelmässig anfallende Sachaufgaben: 		
17. Arbeitsmittel:		
18. Richtlinien, Vorschriften:		
III. Leistungsbild		
<i>a) Leistungsanforderungen</i>		
19. Kenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrungen:		
20. Arbeitscharakterliche Züge (z. B. Genauigkeit und Sorgfalt, Kontaktfähigkeit):		
21. Verhalten (z. B. Führungsqualitäten, Durchsetzungsvermögen):		
<i>b) Leistungsstandards</i>		
22. Quantitative Leistungsstandards (z. B. Umsatz):		
23. Qualitative Leistungsstandards (z. B. Betriebsklima):		
Personalleiter	Unterschriften mit Datum: Stelleninhaber	Vorgesetzter

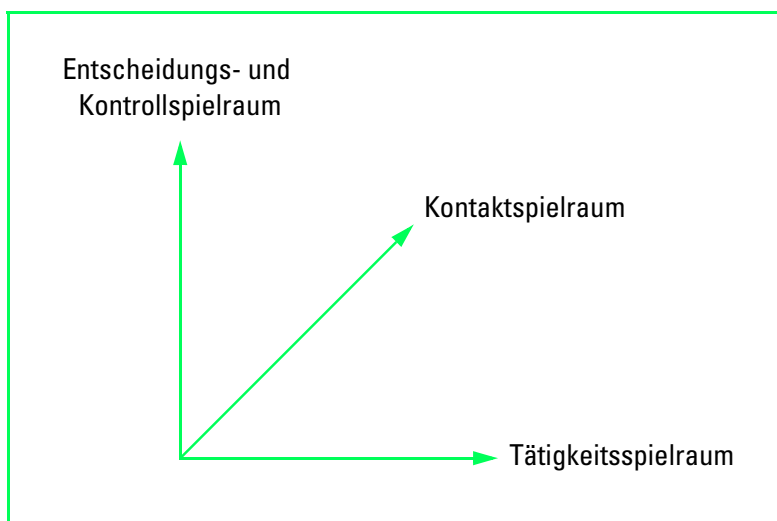
▲ Abb. 189 Schema Stellenbeschreibung (nach Hentze/Kammel 2001, S. 230ff.)



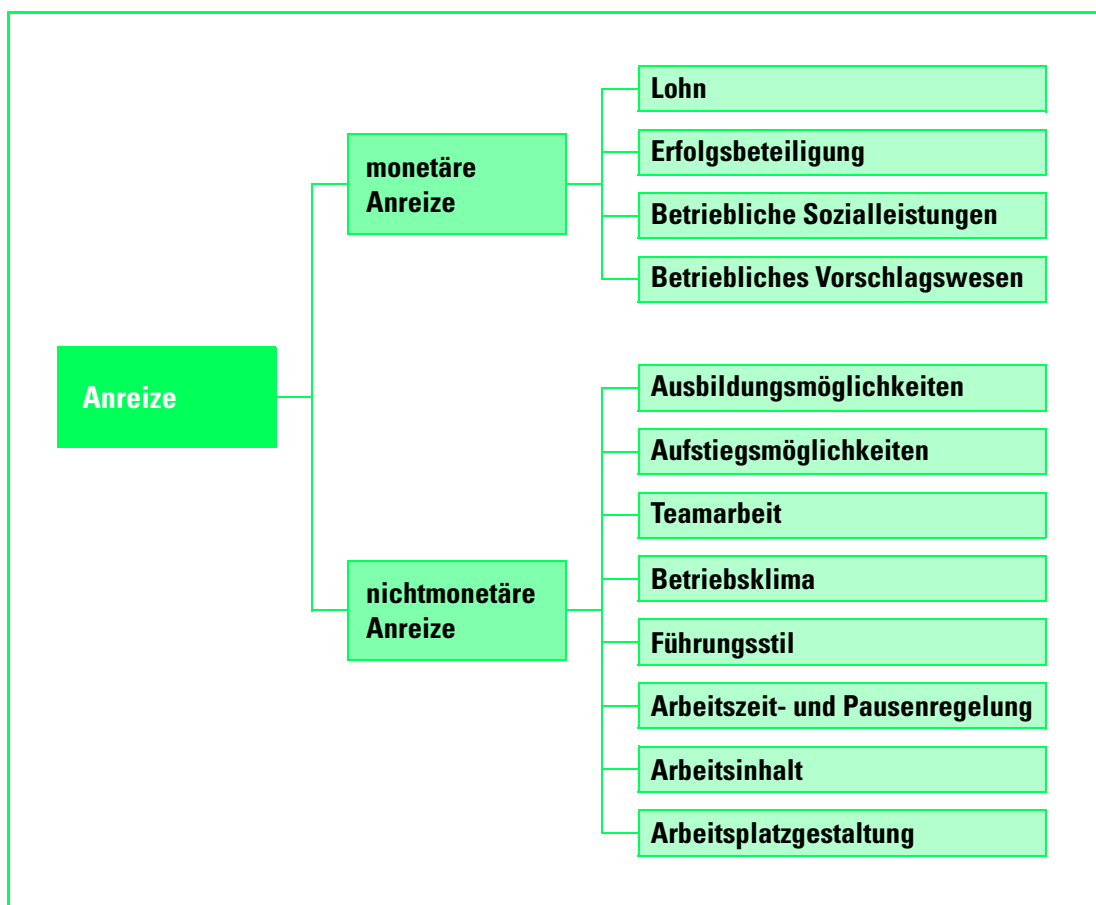
▲ Abb. 190 Schematisches Anforderungs- und Fähigkeitsprofil



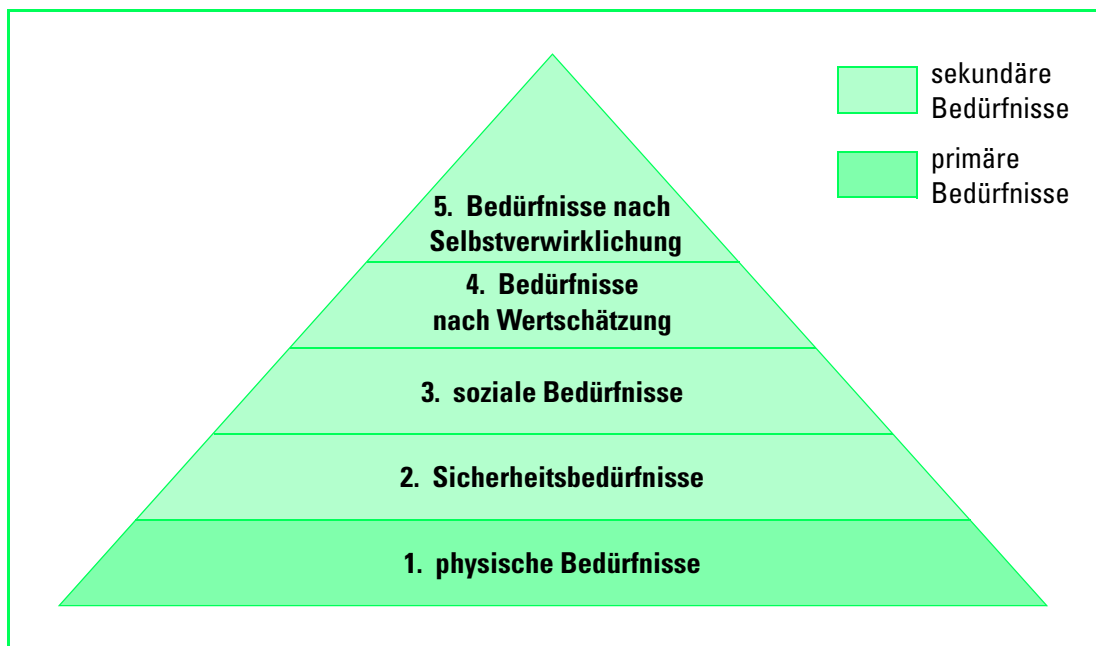
▲ Abb. 191 Schema der Bewerberauswahl



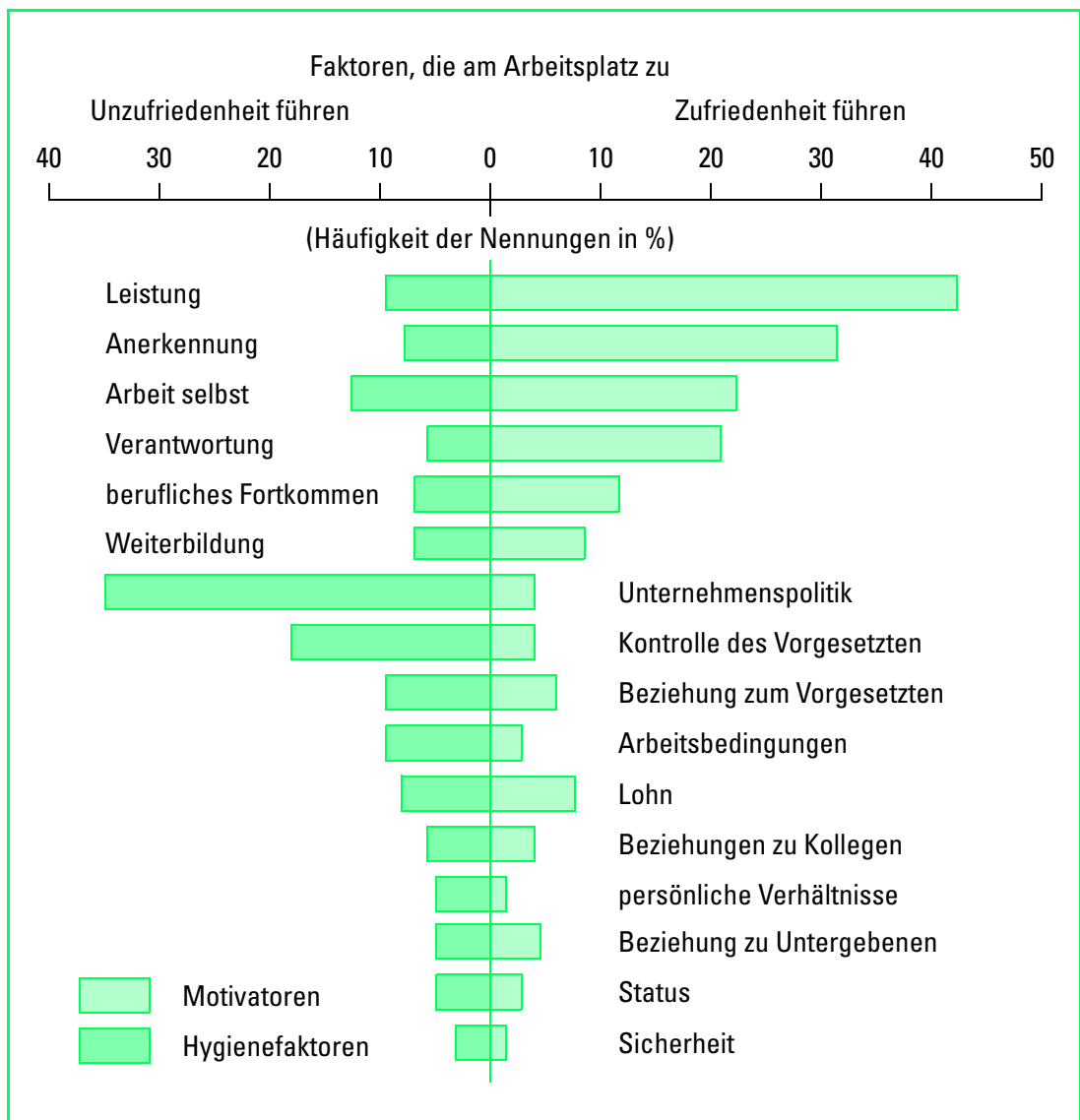
▲ Abb. 192 Handlungsspielraum des Mitarbeiters



▲ Abb. 193 Anreizarten



▲ Abb. 194 Bedürfnispyramide von Maslow



▲ Abb. 195 Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit (Herzberg 1968, S. 57)

		Motivatoren	
		nicht befriedigend	befriedigend
Hygienefaktoren	nicht befriedigend	Unzufriedenheit mit der Arbeit	Unzufriedenheit mit der Arbeit
	befriedigend	keine Unzufriedenheit	keine Unzufriedenheit
		keine Arbeitszufriedenheit	Arbeitszufriedenheit

▲ Abb. 196 Schema der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Art der Quantifizierung	Art des Bewertungsvorganges	
	summarisch	analytisch
Reihung	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren
Stufung	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlverfahren

▲ Abb. 197 Verfahren der Arbeitsbewertung

Lohngruppe 1	Einfache und körperlich leichte Arbeiten, die ohne spezielle Ausbildung nach kurzer Anlernzeit ausgeführt werden können (75% des Ecklohnes)
Lohngruppe 2	Arbeiten, die eine bestimmte Anlernzeit und Ausbildung voraussetzen (85% des Ecklohnes)
Lohngruppe 3	Arbeiten, die eine abgeschlossene Berufslehre erfordern (100% des Ecklohnes)
Lohngruppe 4	Arbeiten, die neben einer abgeschlossenen Berufslehre zusätzliche Ausbildung und eine mehrjährige Berufserfahrung bedingen (115% des Ecklohnes)
Lohngruppe 5	Hochwertige Facharbeiten, die ein grosses fachliches Können und Wissen erfordern sowie grosse Selbstständigkeit und Verantwortungsbewusstsein voraussetzen (133% des Ecklohnes)

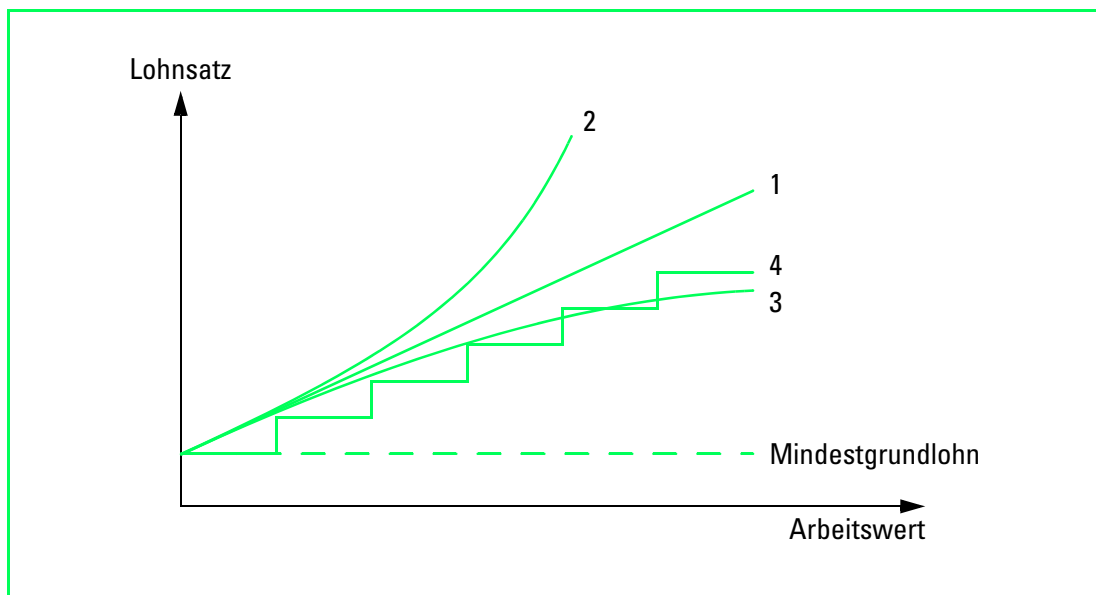
▲ Abb. 198 Beispiele von Lohngruppen für einen Produktionsbetrieb

Anforderungsart	Wertstufe	Punktzahl
Verantwortung	klein	0,5
	mittel	2
	gross	4
körperliche Belastung	leicht	1
	mittel	2
	mittel/schwer	3
	schwer	4
	äusserst schwer	5

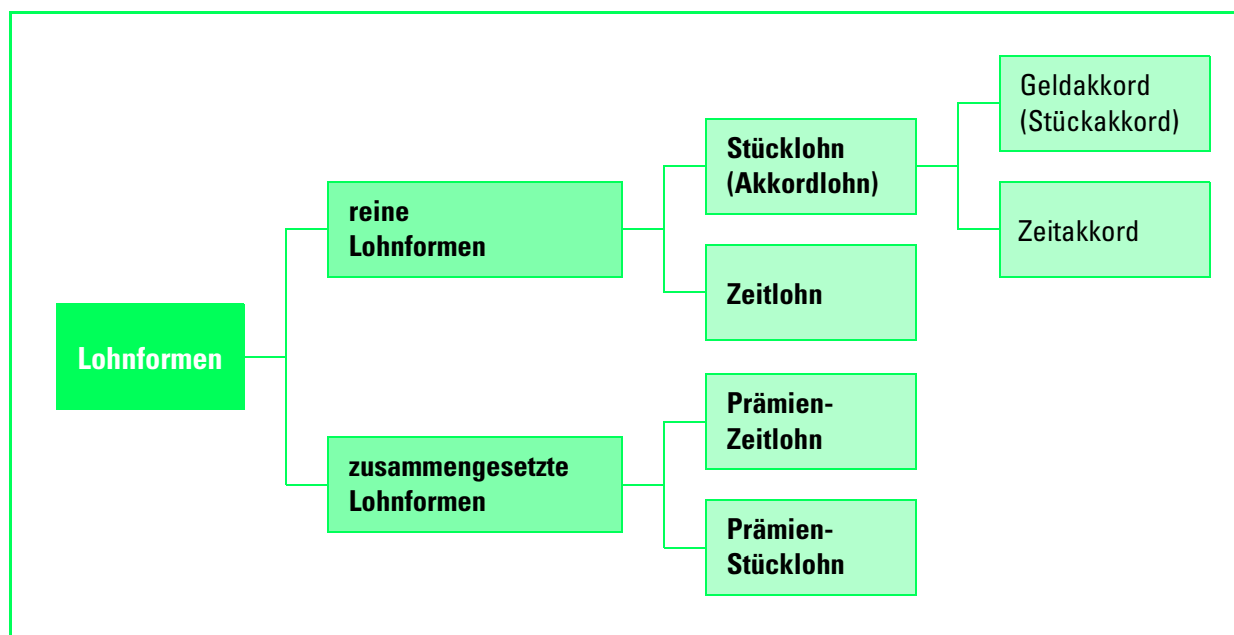
▲ Abb. 199 Beispiel Stufenwertzahlverfahren

Punktzahl des Gesamtarbeitswertes	Lohngruppe	Abstufung in Prozenten
bis 5	1	75%
5–10	2	80%
10–15	3	86%
15–20	4	93%
20–25	5	100% (Ecklohn)
25–30	6	107%
30–35	7	115%
35–40	8	124%
40–45	9	133%

▲ Abb. 200 Beispiel Lohnbestimmung



▲ Abb. 201 Möglichkeiten der Lohnsatzdifferenzierung



▲ Abb. 202 Übersicht Lohnformen

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

▲ Abb. 203 Betriebliche Sozialleistungen

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 Unternehmen aufmerksam geworden, kamen amerikanische Firmen auf das Qualitätszirkel-Konzept zurück. Zu diesem Zeitpunkt hatten die japanischen Unternehmen 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 dem Unternehmen 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.

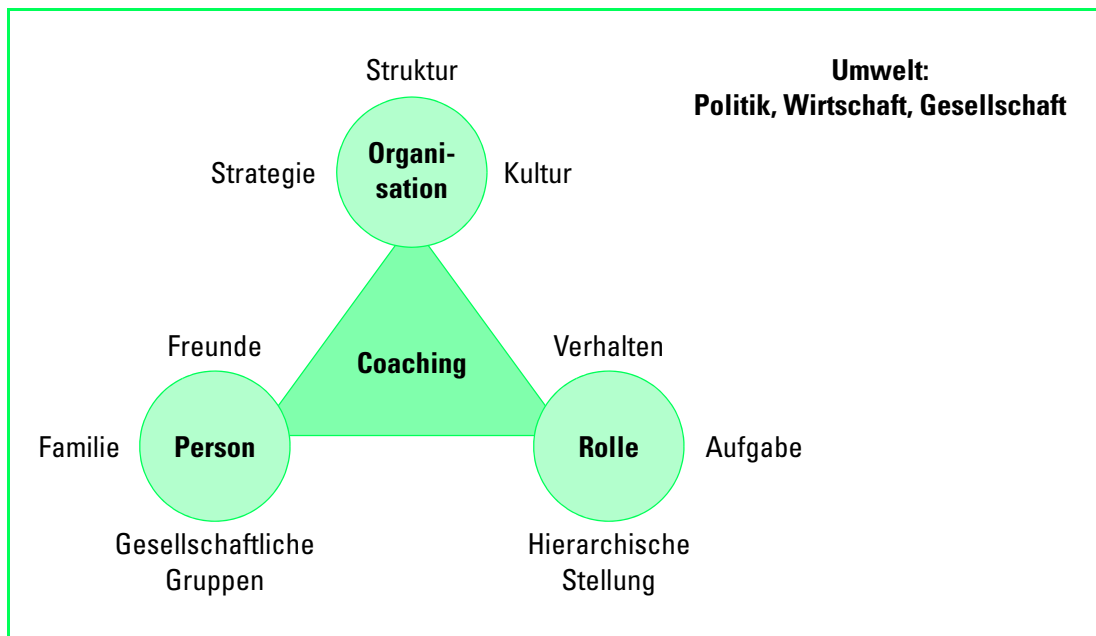
Der Qualitätszirkel wird heute über die Erzielung konkreter Verbesserungsvorschläge hinaus ganz allgemein als **Personalentwicklungsmassnahme** betrachtet, die geeignet ist, die Innovationsbereitschaft und die Eigenständigkeit im Denken zu steigern und die Kommunikationsbeziehungen im Unternehmen zu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

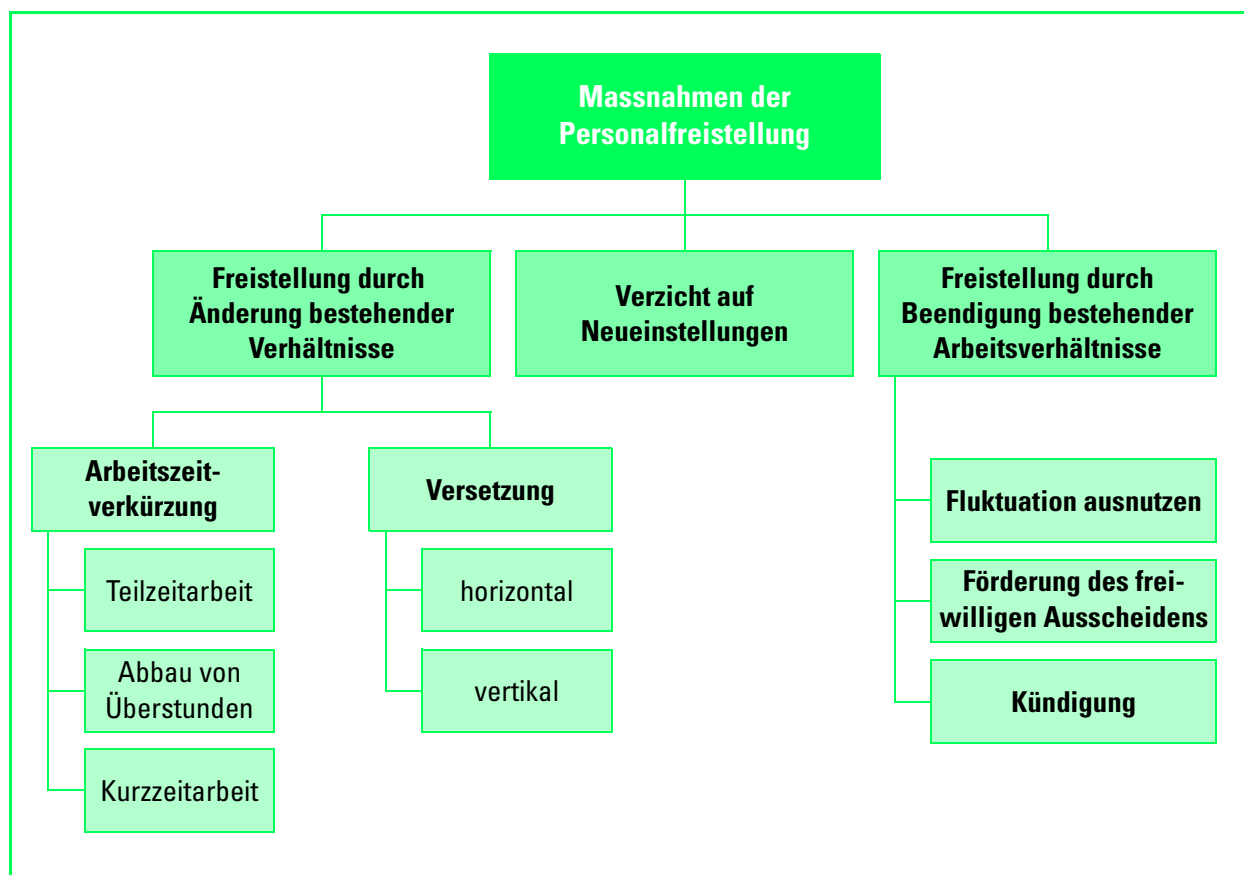
▲ Abb. 204 Qualitätszirkel (nach Imai 1992, S. 132ff., Steinmann/Schreyögg 1997, S. 505ff.)

Konzept	Massnahmen
Into-the-Job	Vorbereitung auf die Übernahme einer neuen Aufgabe oder Position (z. B. Berufsausbildung, Einarbeitung, Trainee-Programm)
On-the-Job	Neue Arbeitsstrukturierung, wird unmittelbar am Arbeitsplatz umgesetzt (z. B. Job Enlargement, Job Enrichment, Projektarbeit)
Near-the-Job	Massnahmen, die in enger räumlicher, zeitlicher und inhaltlicher Nähe zur Arbeit stehen (z. B. Qualitätszirkel)
Off-the-Job	Massnahmen, die in räumlicher, oft auch in zeitlicher und inhaltlicher Distanz zur Arbeit durchgeführt werden (z. B. interne oder externe Seminare, Kongresse, Outdoor-Training)
Along-the-Job	Festlegung des zeitlichen, örtlichen und aufgabenbezogenen Einsatzes, wobei sich der Planungshorizont meist auf zwei bis fünf Jahre erstreckt (Laufbahnplanung)
Out-of-the-Job	Massnahmen, die den Übergang in den Ruhestand vorbereiten sollen (z. B. gleitender Ruhestand, interne Consulting-Tätigkeit)
Parallel-to-the-Job	Massnahmen, die den Mitarbeitenden bei der Erfüllung seiner Aufgaben in Form qualifizierter Beratung unterstützen und motivieren (z. B. Coaching, Mentoring)

▲ Abb. 205 Instrumente der Personalentwicklung

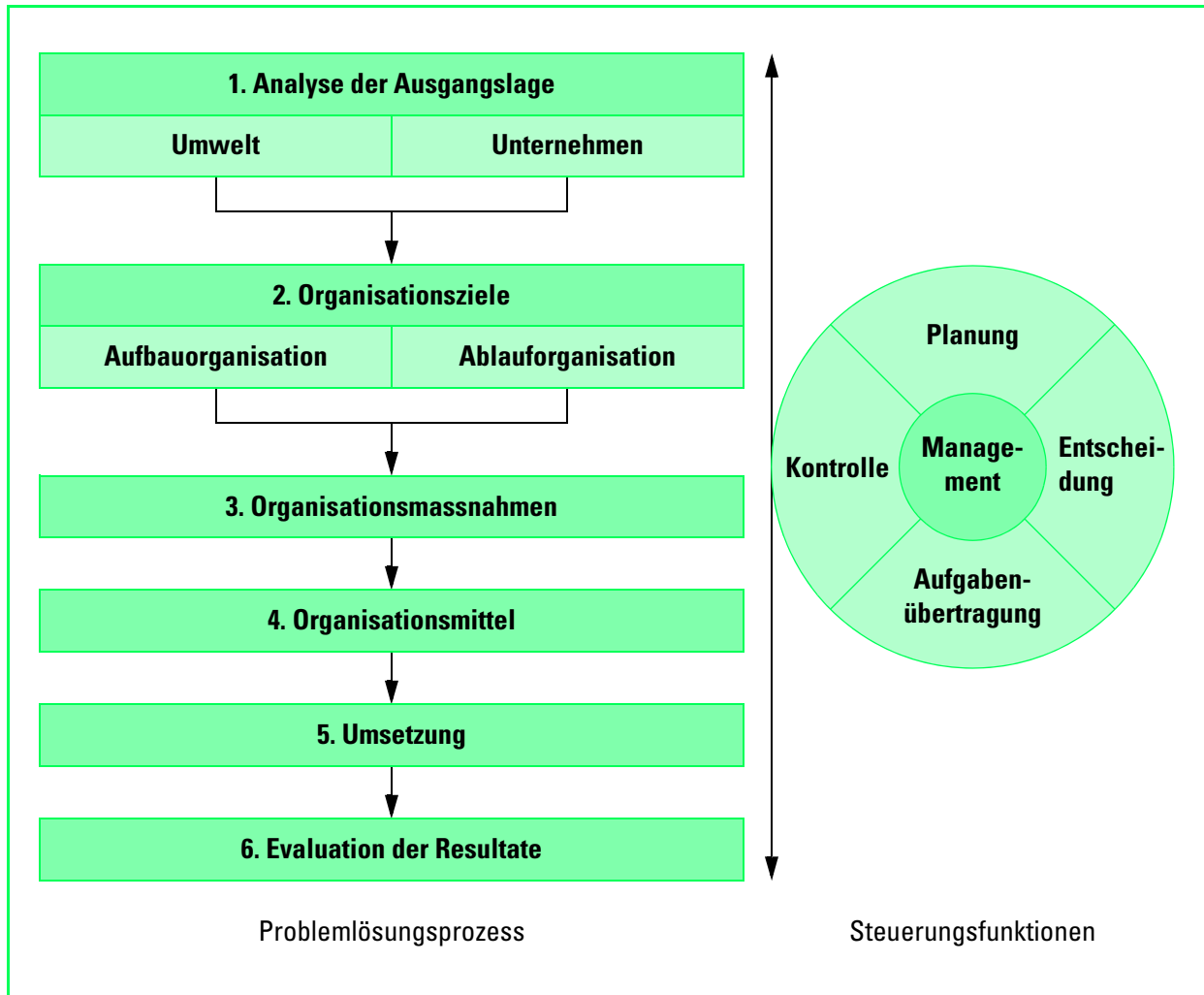


▲ Abb. 206 Spannungsfeld Coaching (nach Backhausen/Thommen 2006, S. 20)

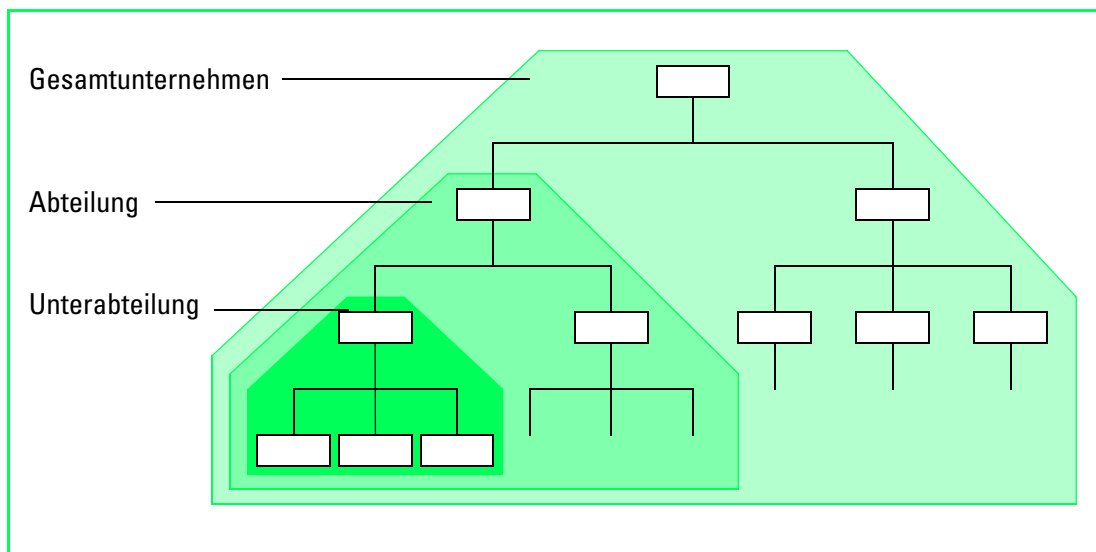


▲ Abb. 207 Überblick über Personalfreistellungsmassnahmen (nach Hentze/Graf 2005, S. 373)

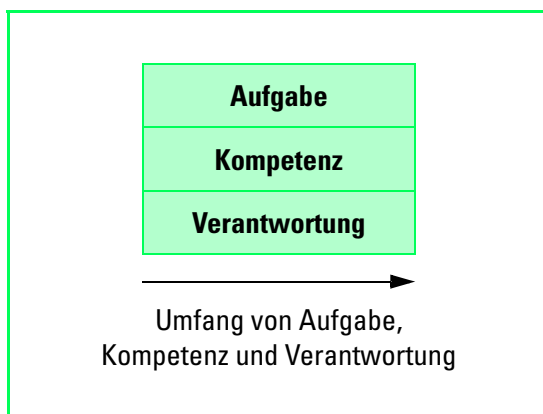
Teil 9: Organisation



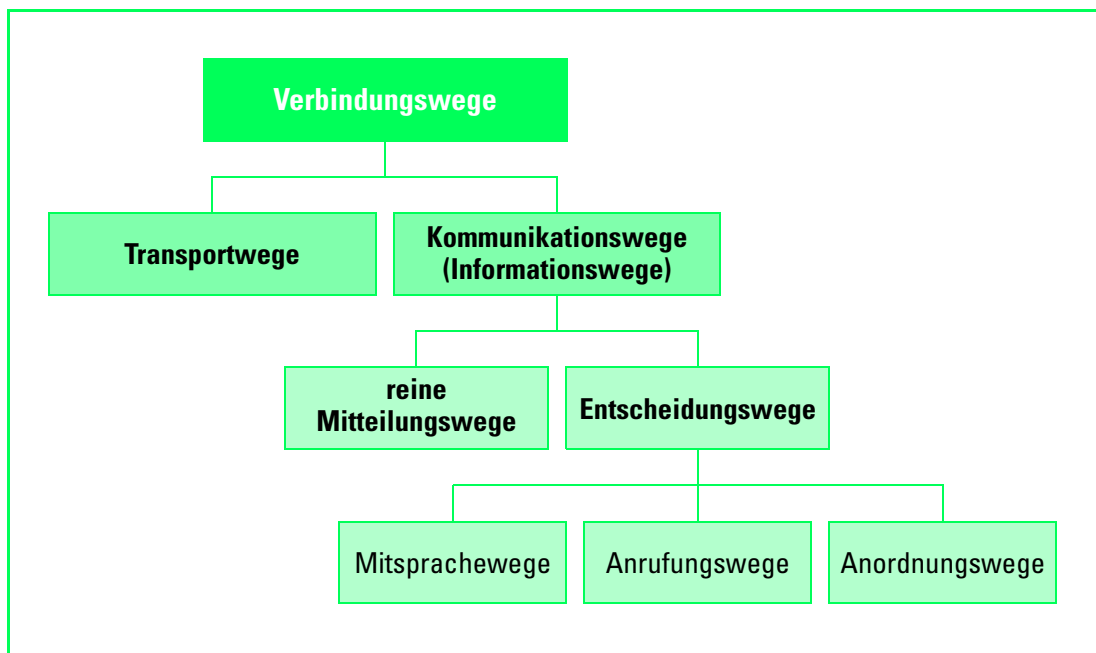
▲ Abb. 208 Problemlösungsprozess der Organisation



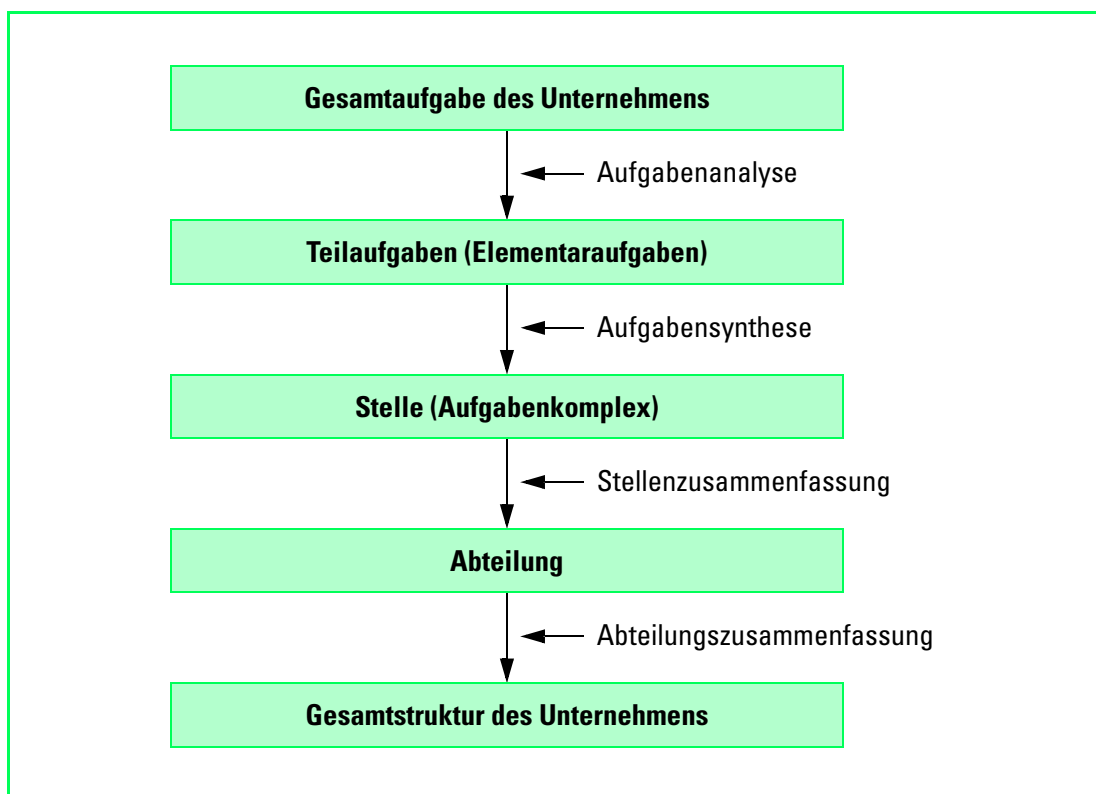
▲ Abb. 209 Abteilung und Unterabteilung



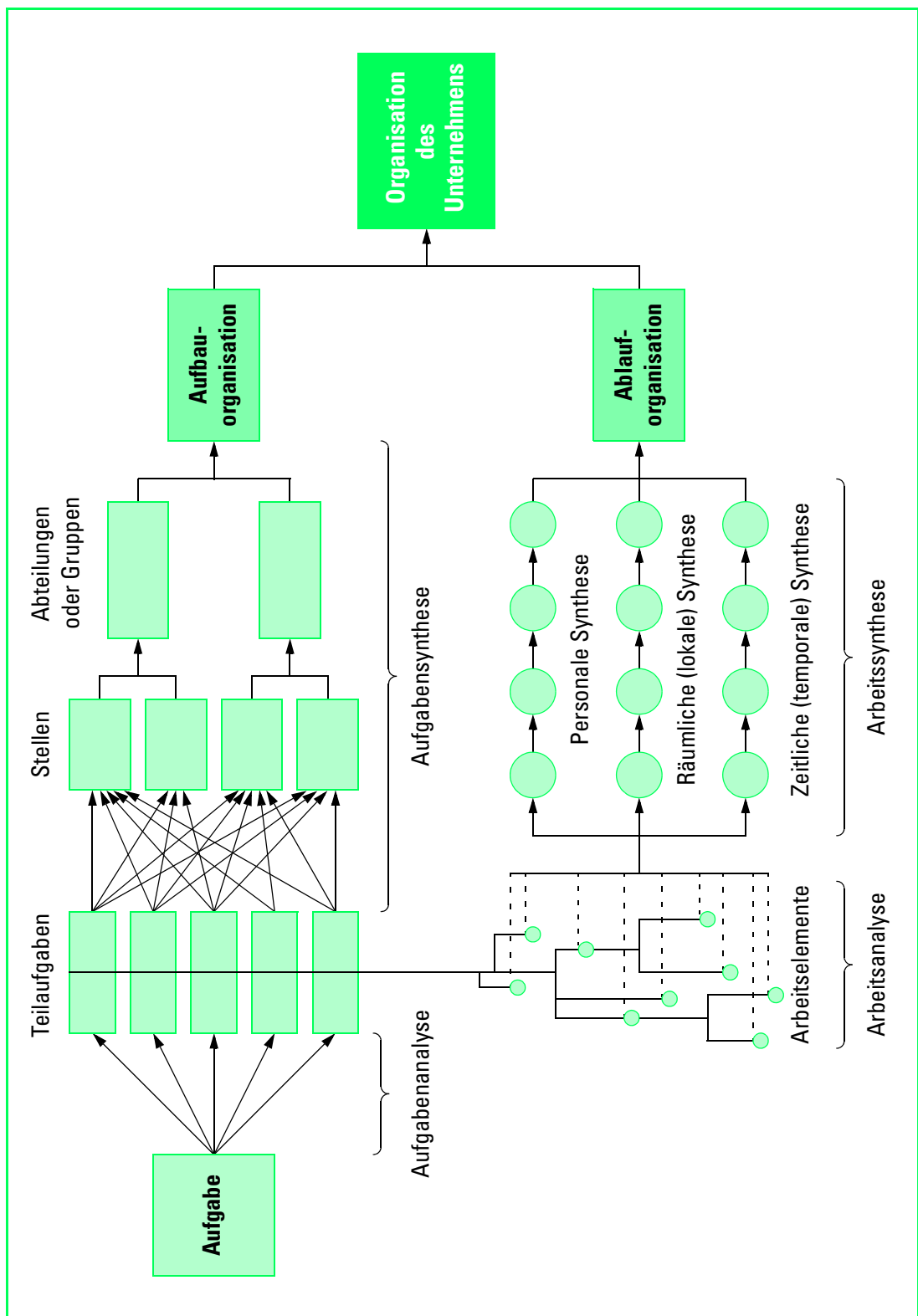
▲ Abb. 210 Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung



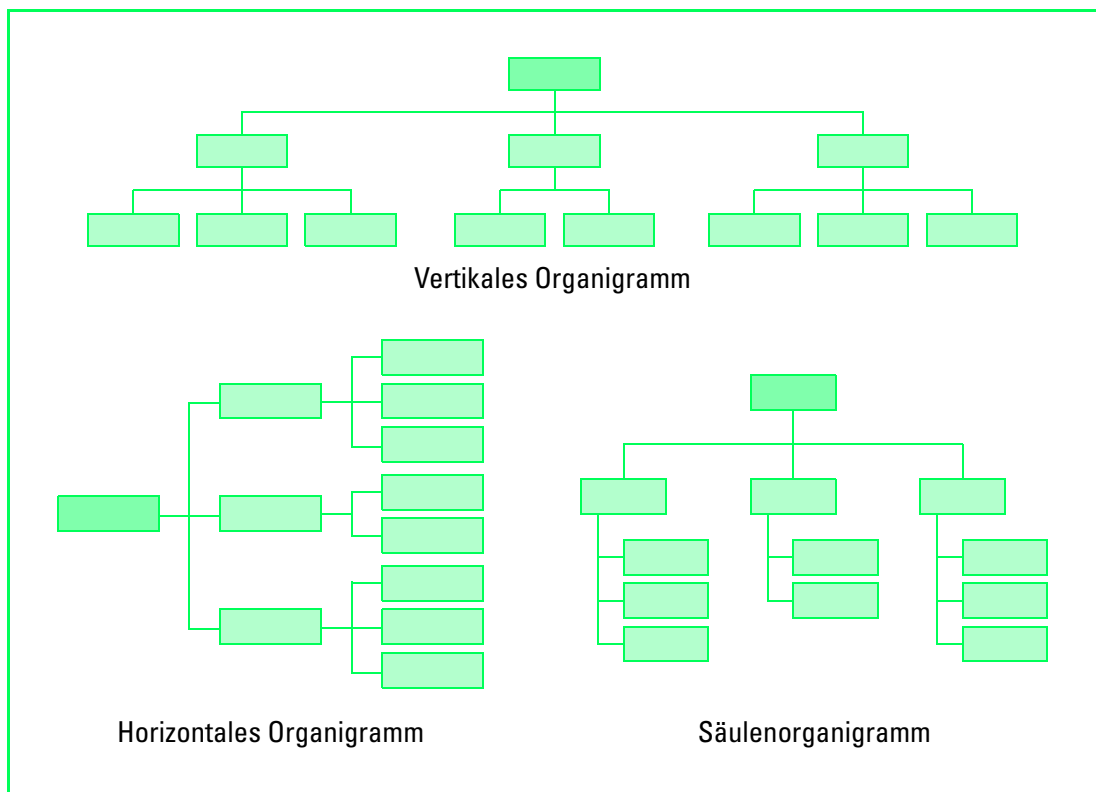
▲ Abb. 211 Verbindungswege zwischen Stellen (Hill u. a. 1994, S. 138)



▲ Abb. 212 Vorgehen zur Bildung der Aufbauorganisation



▲ Abb. 213 Zusammenhang Aufbau- und Ablauforganisation (Bleicher 1991, S. 49)

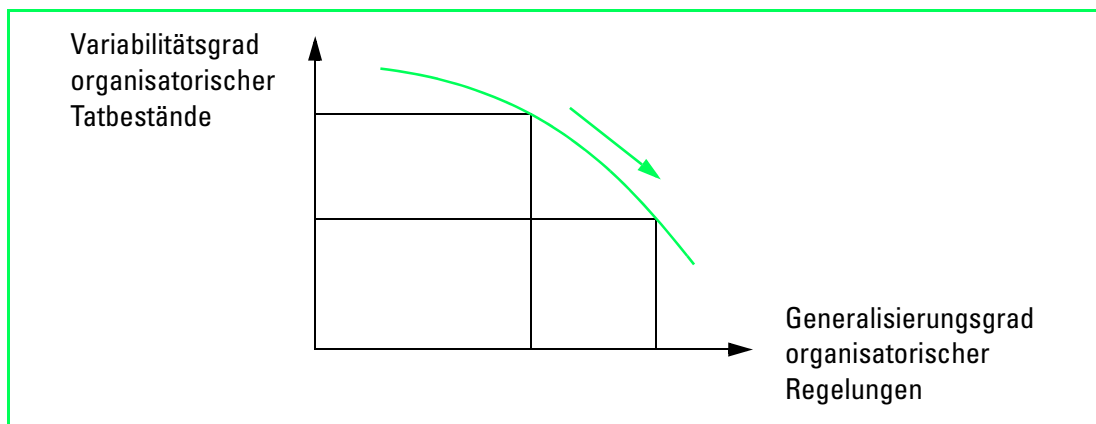


▲ Abb. 214 Darstellungsformen des Organigramms

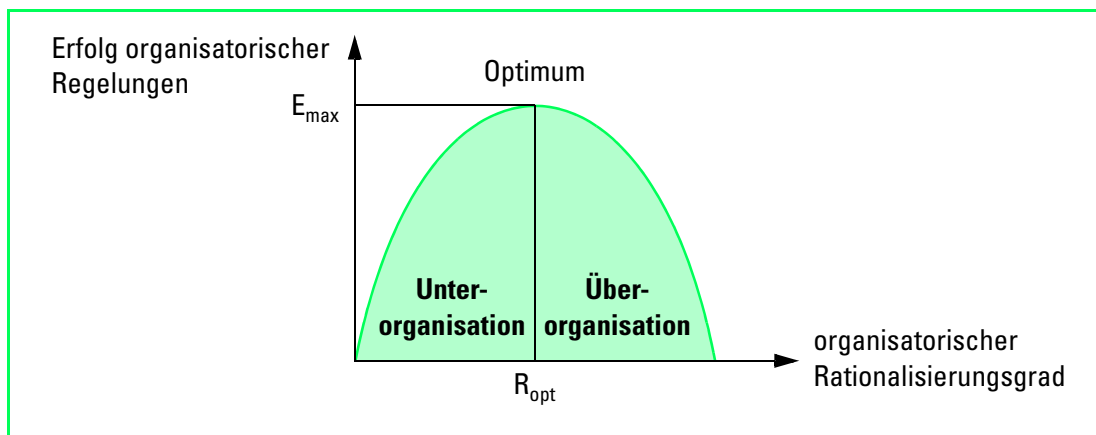
Aufgaben	Stellen		Bereiche				Bemerkungen
	Verwaltungs- rat	Geschäfts- leitung	F & E	Produktion	Marketing	Administration	
Festlegung der Unternehmenspolitik	E	P	M	M	M	M	
Erstellen der 5-Jahres-Pläne <ul style="list-style-type: none"> ■ Umsatzentwicklung ■ Kosten-Ertragsentwicklung ■ Investitionen 	E E E	P	P	P	P	P	
Jahresbudget erstellen <ul style="list-style-type: none"> ■ 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

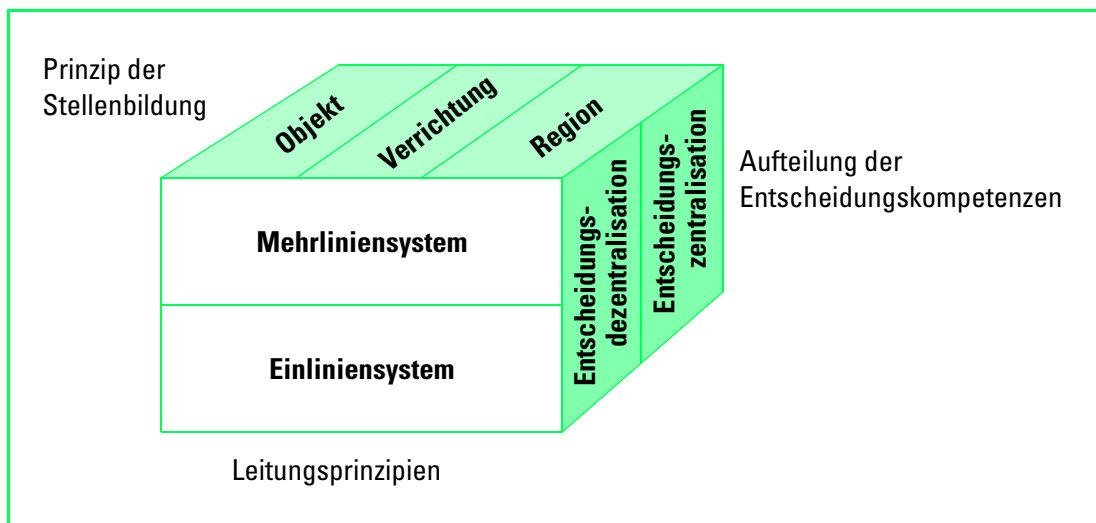
▲ Abb. 215 Beispiel Funktionendiagramm (Nauer 1993, S. 171)



▲ Abb. 216 Substitutionsprinzip der Organisation (Kieser 1981, S. 71)



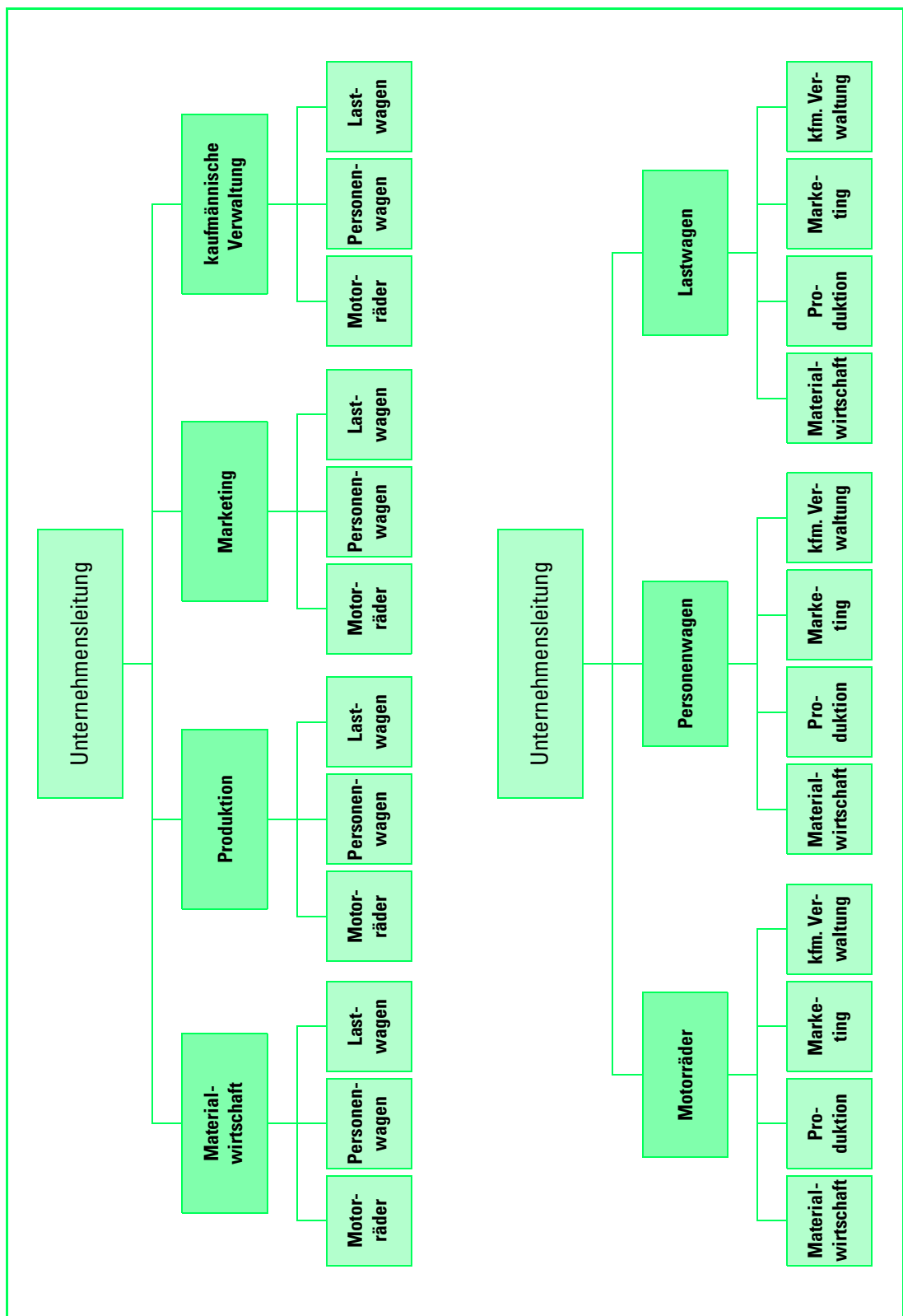
▲ Abb. 217 Optimaler Organisationsgrad (Kieser 1981, S. 72)



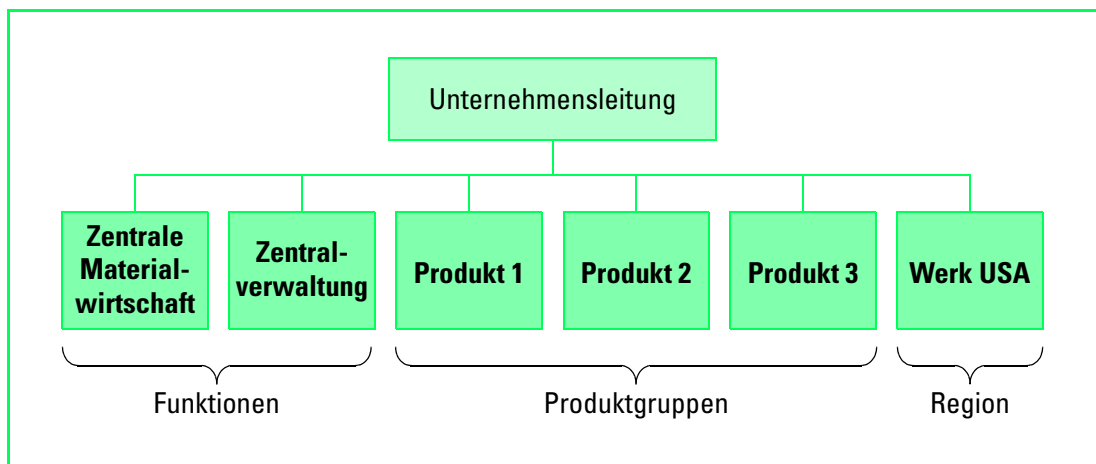
▲ Abb. 218 Strukturierungsprinzipien



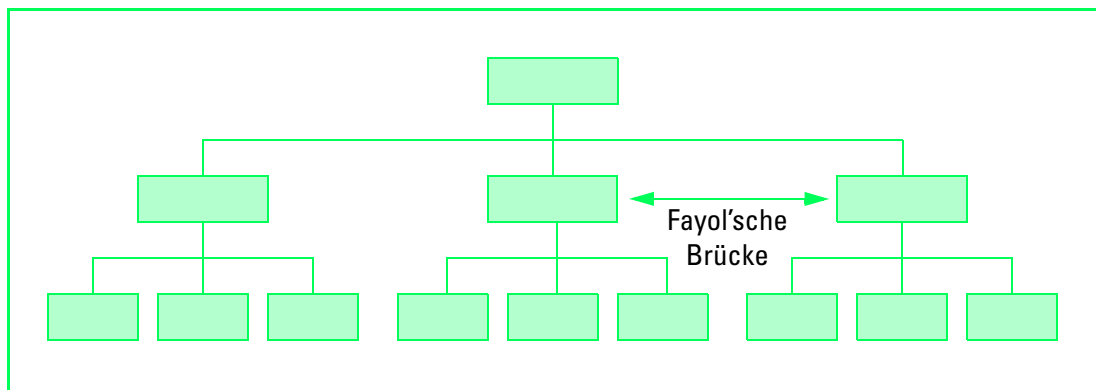
▲ Abb. 219 Prinzipien der Stellenbildung



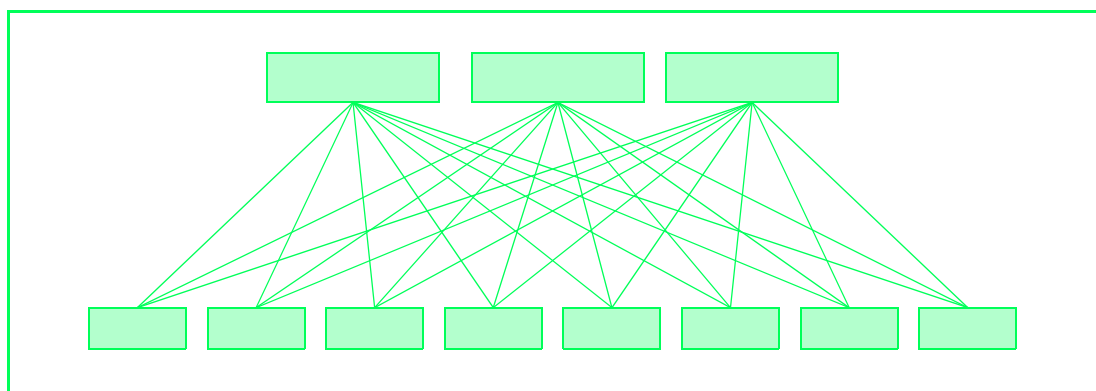
▲ Abb. 220 Stellengliederungskriterien bei drei Leitungsstufen



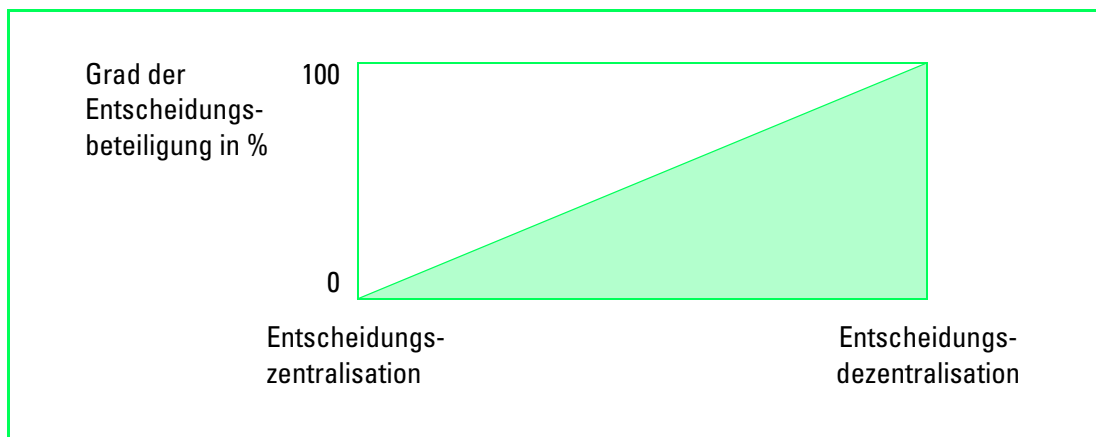
▲ Abb. 221 Verschiedene Gliederungskriterien auf einer Leitungsstufe



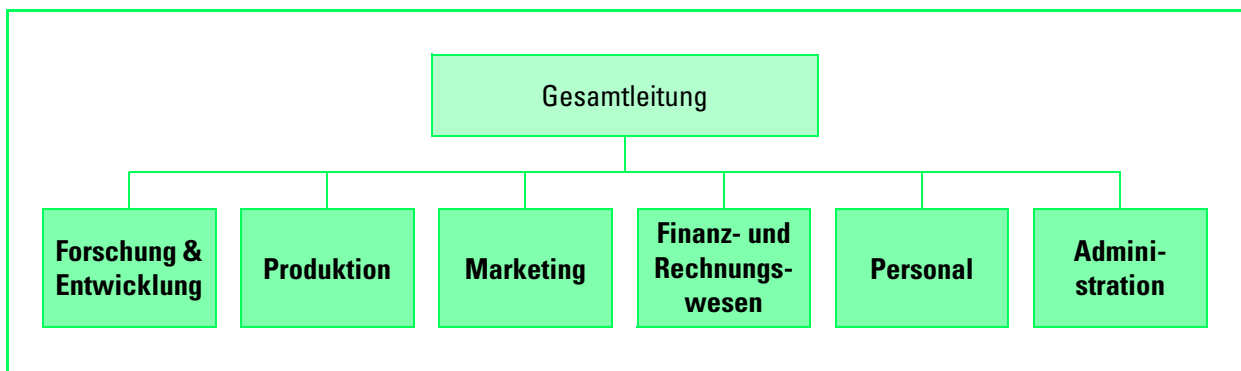
▲ Abb. 222 Einliniensystem



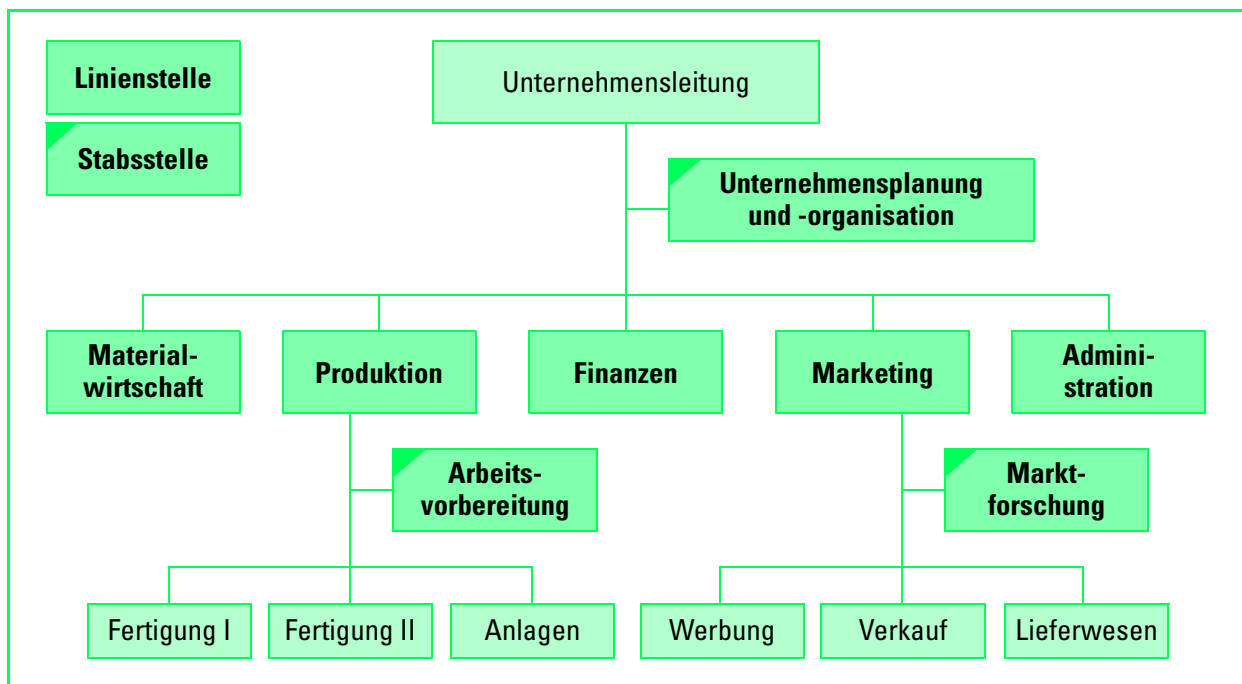
▲ Abb. 223 Mehrliniensystem



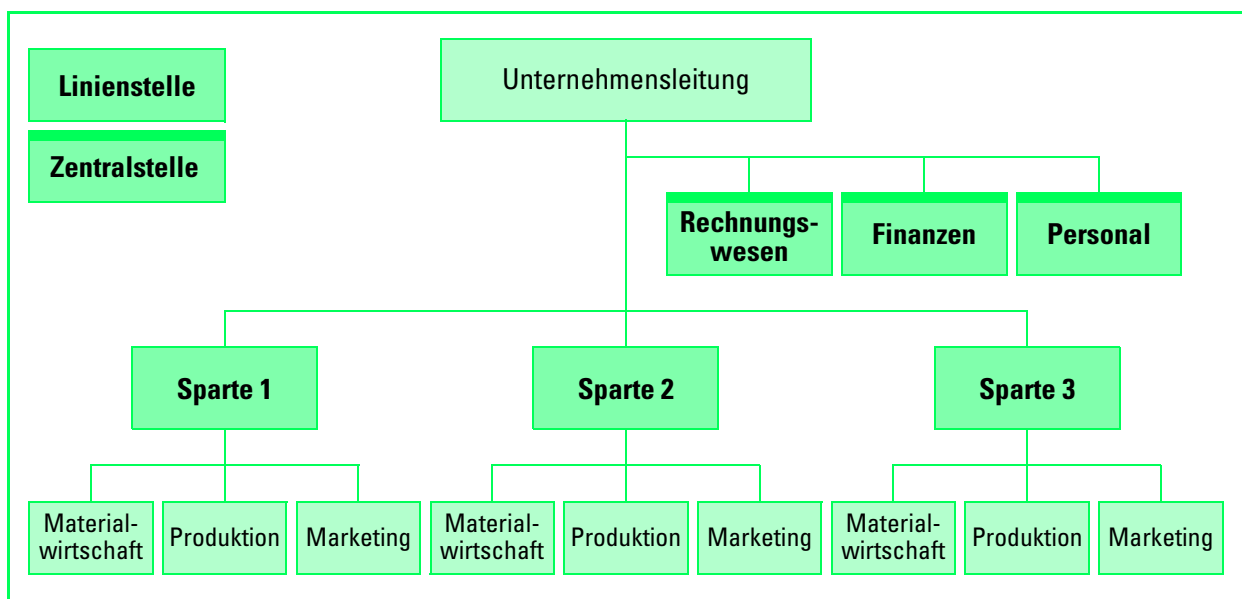
▲ Abb. 224 Intensitäten der Entscheidungsbeteiligung



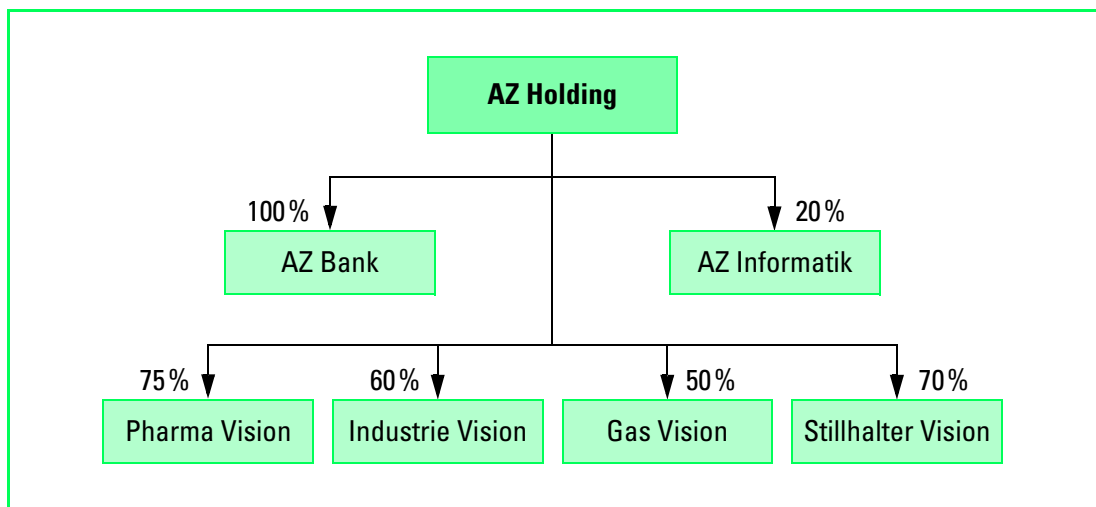
▲ Abb. 225 Rein funktionale Organisation



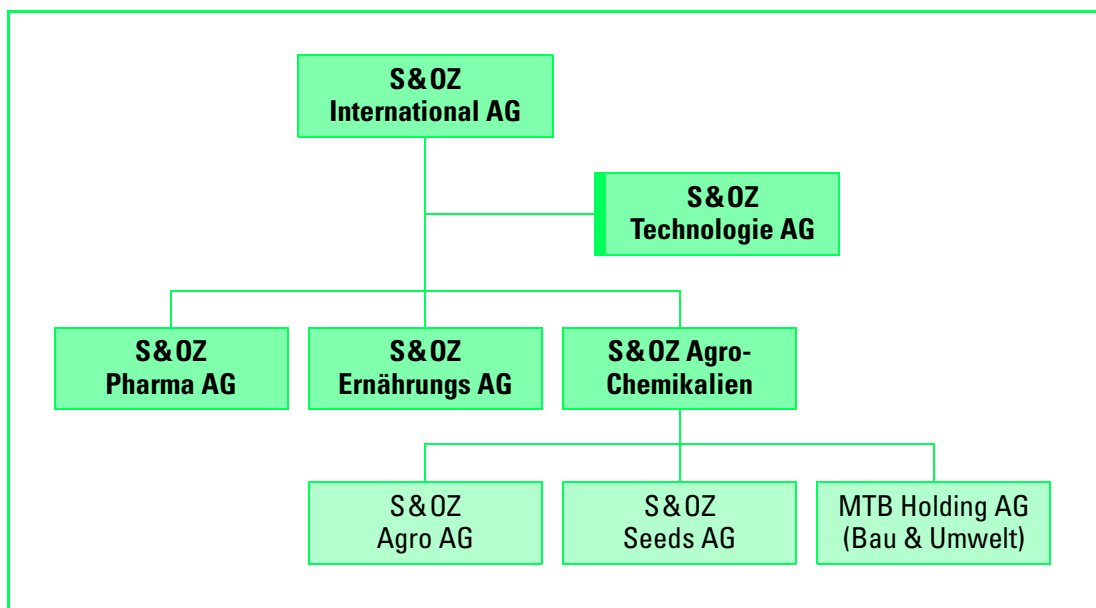
▲ Abb. 226 Schema der Stablinienorganisation



▲ Abb. 227 Schema der Spartenorganisation



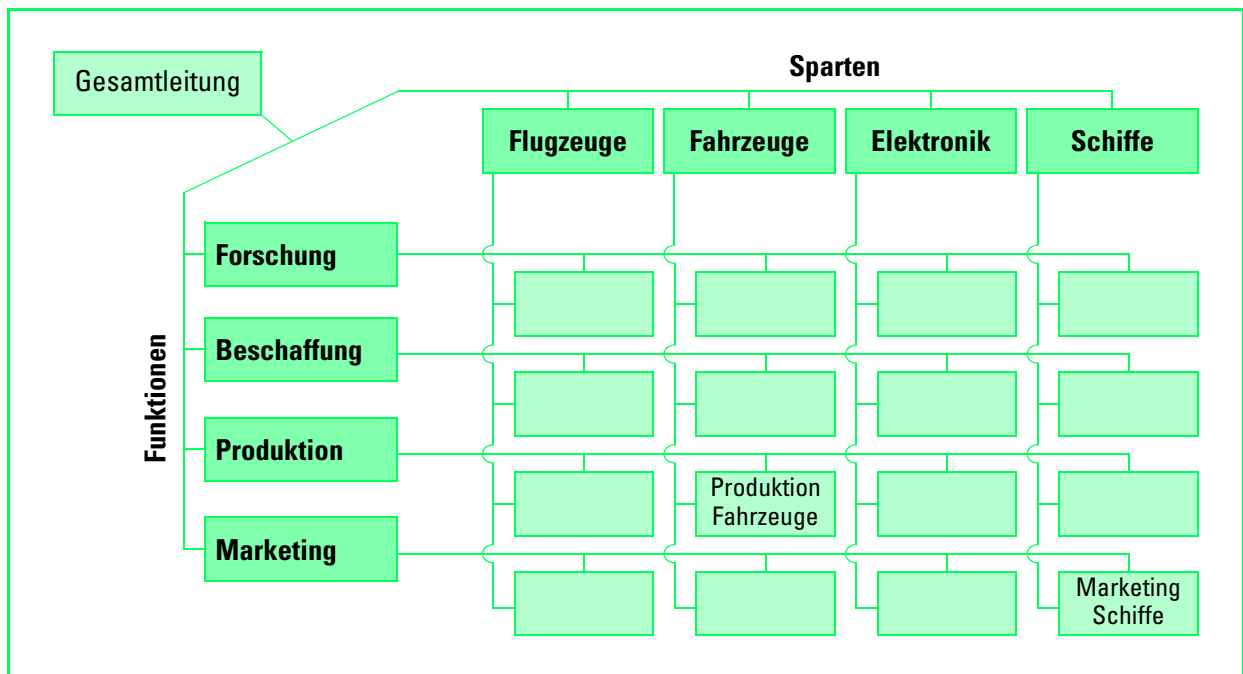
▲ Abb. 228 Beispiel Finanz-Holding



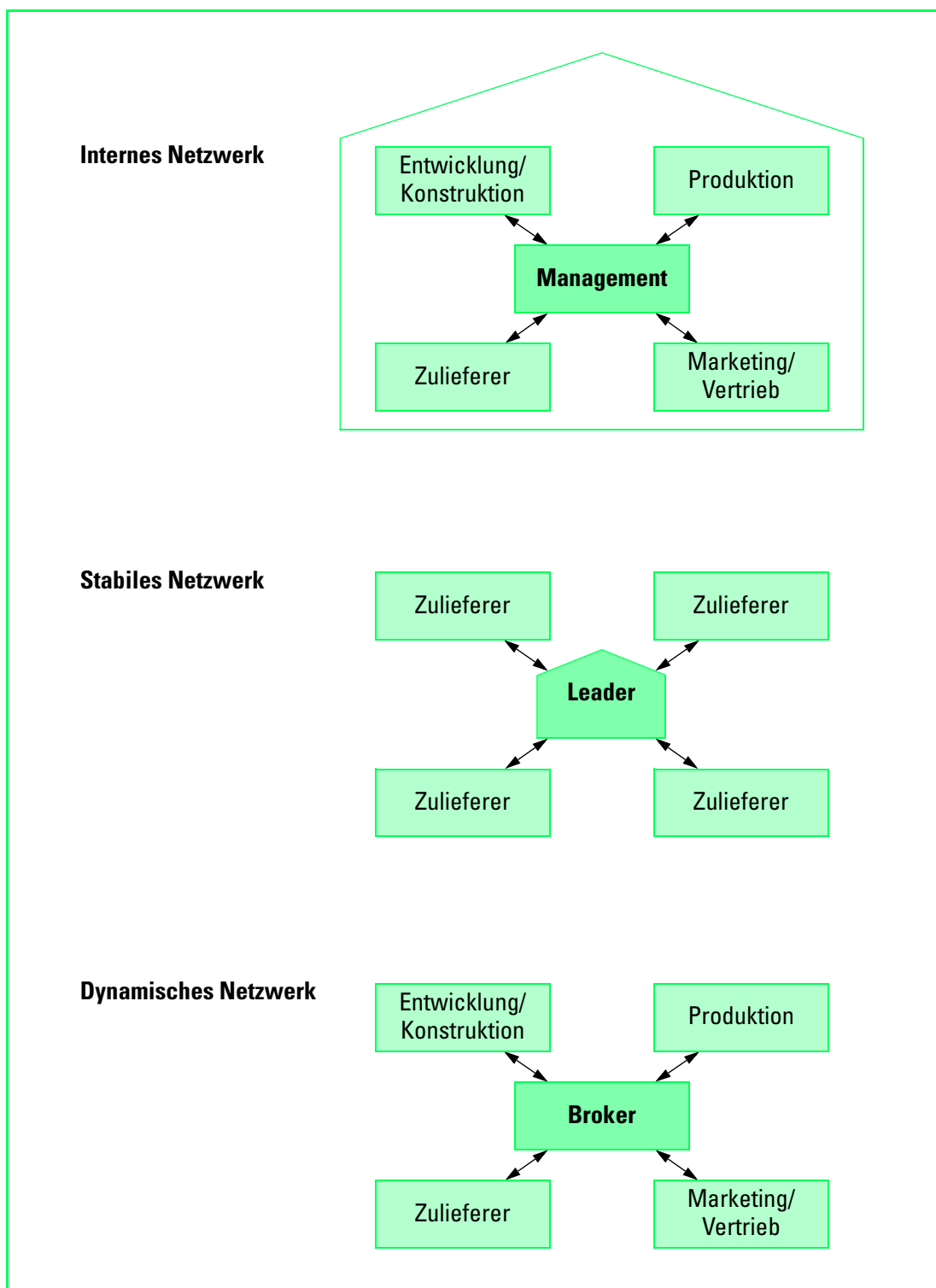
▲ Abb. 229 Beispiel Management-Holding

Konzept Management-Holding	Struktur der Management-Holding
Integrierte Management-Holding	
Management-Holding mit Finanzierungs- und/oder Management-Gesellschaft	
Management-Holding-Netzwerk	
HO = Holding-Obergesellschaft MG = Management-Gesellschaft TG = Tochtergesellschaft FG = Finanzierungsgesellschaft	

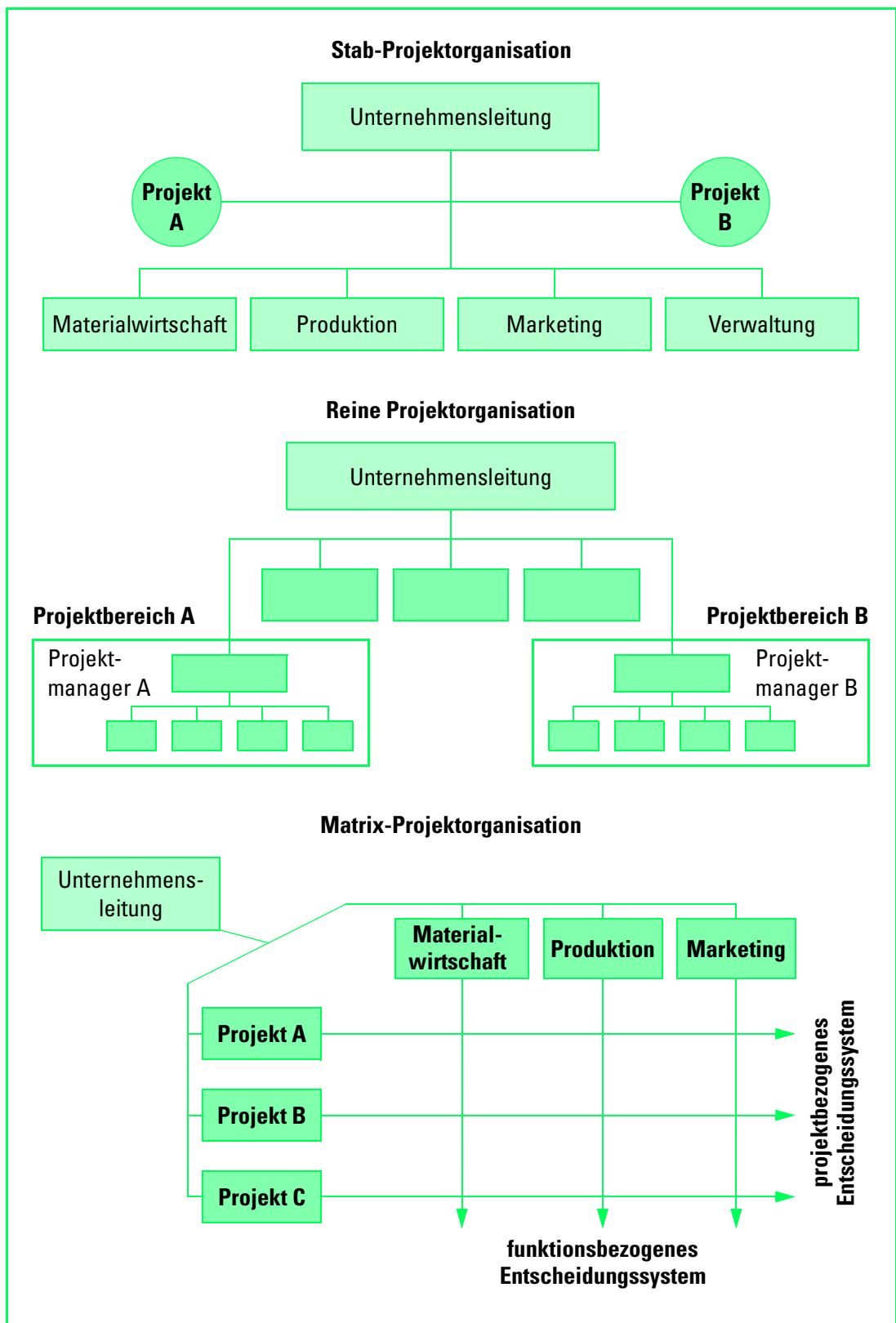
▲ Abb. 230 Formen der Management-Holding (Bühner 1992, S. 58)



▲ Abb. 231 Schema der Matrixorganisation



▲ Abb. 232 Formen der Netzwerkorganisation



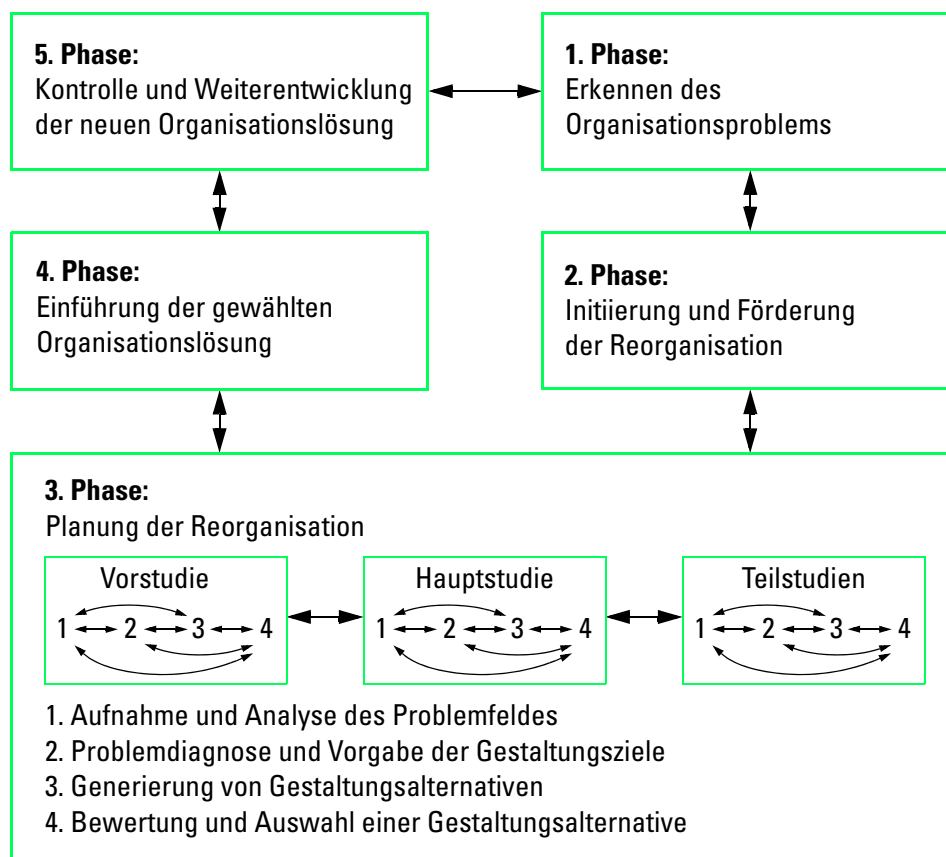
▲ Abb. 233 Formen der Projektorganisation (nach Frese u.a. 2012, S. 496ff.)

Abgrenzungskriterium	Arten von Teams
Art der Entstehung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formale Teams, die bewusst gebildet worden sind, und ■ informale Teams, die sich aufgrund der zu lösenden Aufgaben, der Arbeitsverhältnisse und der beteiligten Personen spontan gebildet haben.
Existenzdauer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dauernde Teams (z. B. Personalausschuss zur Regelung der Arbeitszeit, Schlichtung von Arbeitskonflikten usw.) und ■ vorübergehende Teams (z. B. zur Beschaffung einer EDV-Anlage oder zur Betreuung eines grossen Forschungsprojektes). In diesem Fall spricht man in der Regel von Projekt-Teams. (Vgl. Abschnitt 2.2.6 «Projektorganisation».)
Zusammensetzung der beteiligten Stellen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vertikale Teams aus Stellen, die hierarchisch direkt miteinander verbunden sind, ■ horizontale Teams aus Stellen der gleichen Führungsstufe oder ■ diagonale Teams aus Stellen verschiedener Führungsebenen ohne Berücksichtigung der Unterstellungsverhältnisse.
Häufigkeit des Einsatzes	<ul style="list-style-type: none"> ■ regelmässig oder ■ fallweise, wenn aufgrund der Aufgabenstellung ein zu lösendes Problem ansteht.

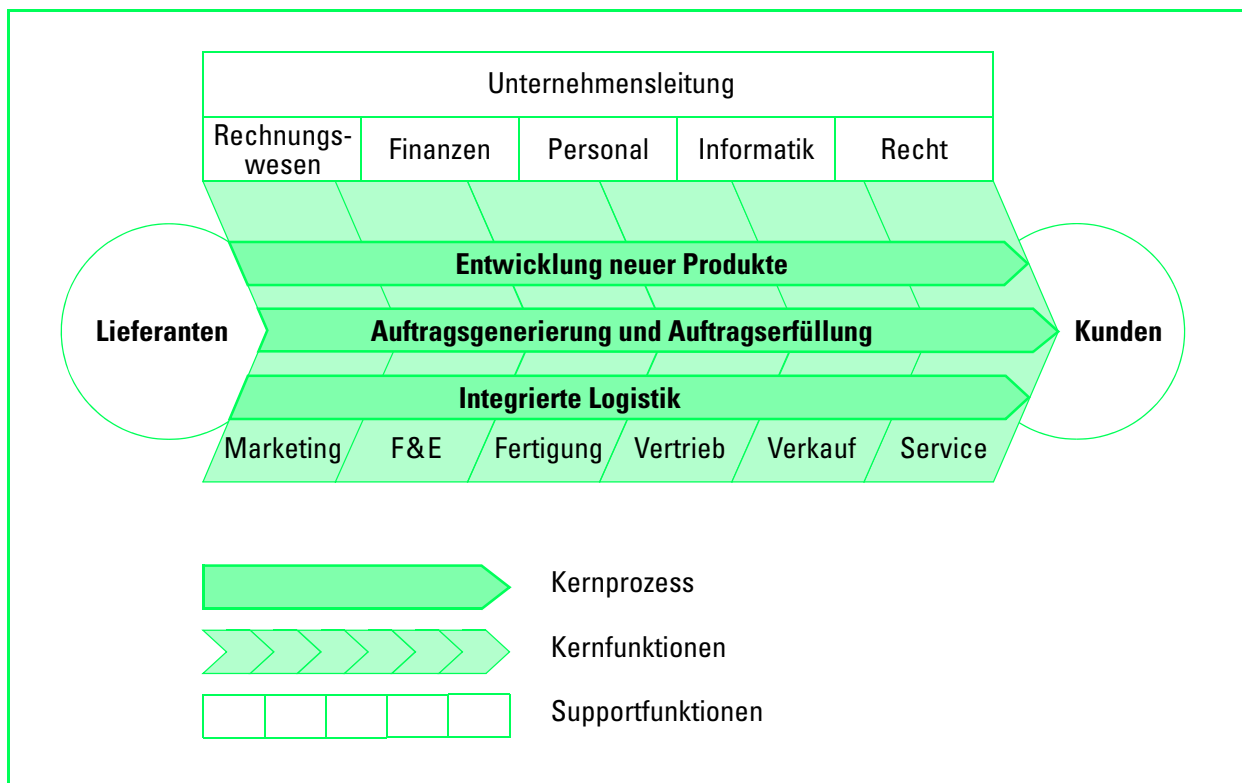
▲ Abb. 234 Arten von Teams

Organisationsform		Strukturierungsprinzip						
		Funktionale Organisation	Spartenorganisation	Management-Holding	Matrixorganisation	Netzwerk- und virtuelle Organisation	Projektorganisation	Teamorganisation
Stellenbildung	Objekt		•	•	•		•	•
	Verrichtung	•			•	•		•
	Region		•	•	•	•		•
Leitungsprinzip	Einliniensystem	•	•	•			•	•
	Mehrliniensystem				•	•	•	•
Entscheidungskompetenzen	Zentralisation	•					•	
	Dezentralisation (Delegation)		•	•	•	•	•	•

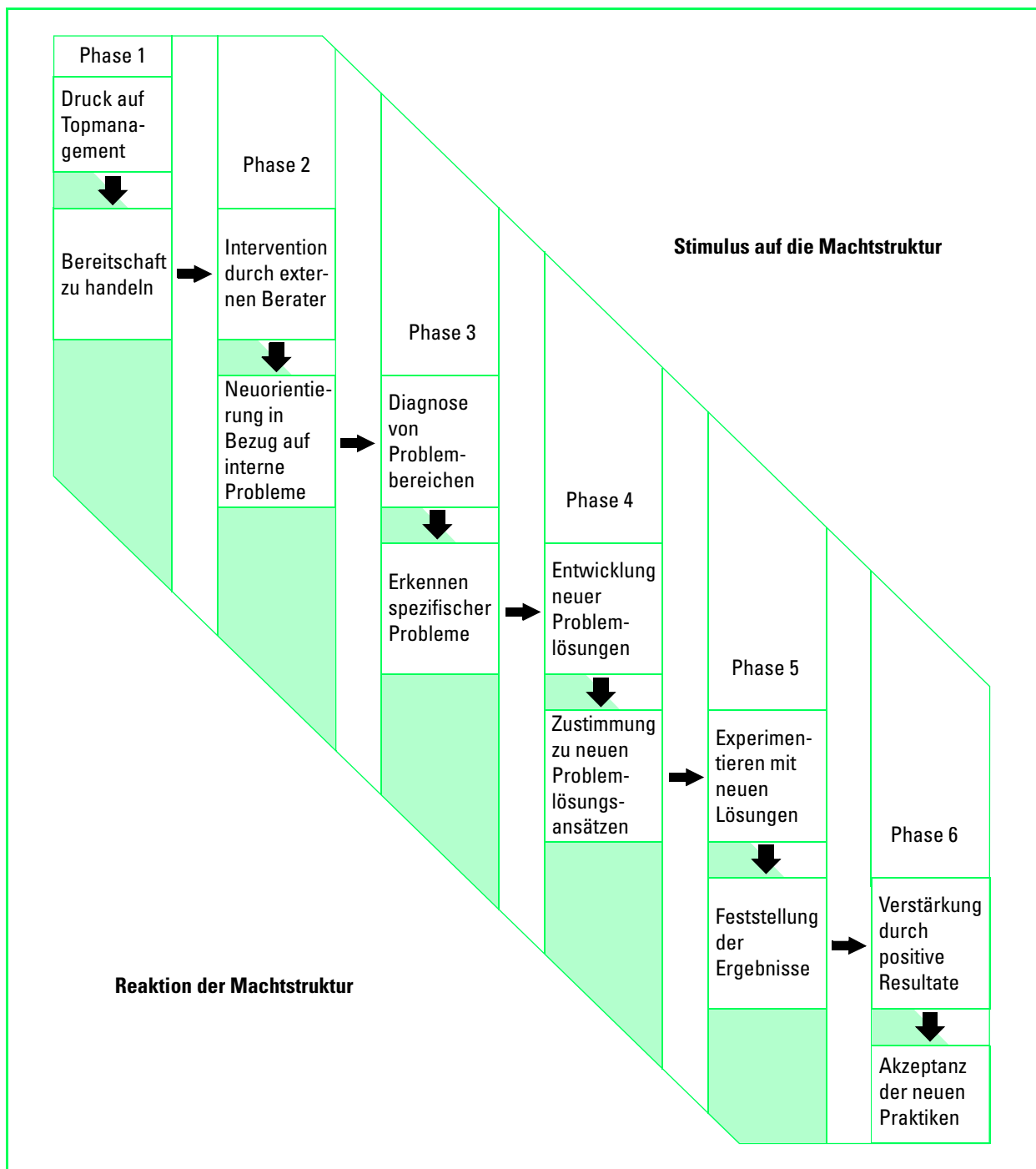
▲ Abb. 235 Gegenüberstellung der Organisationsformen



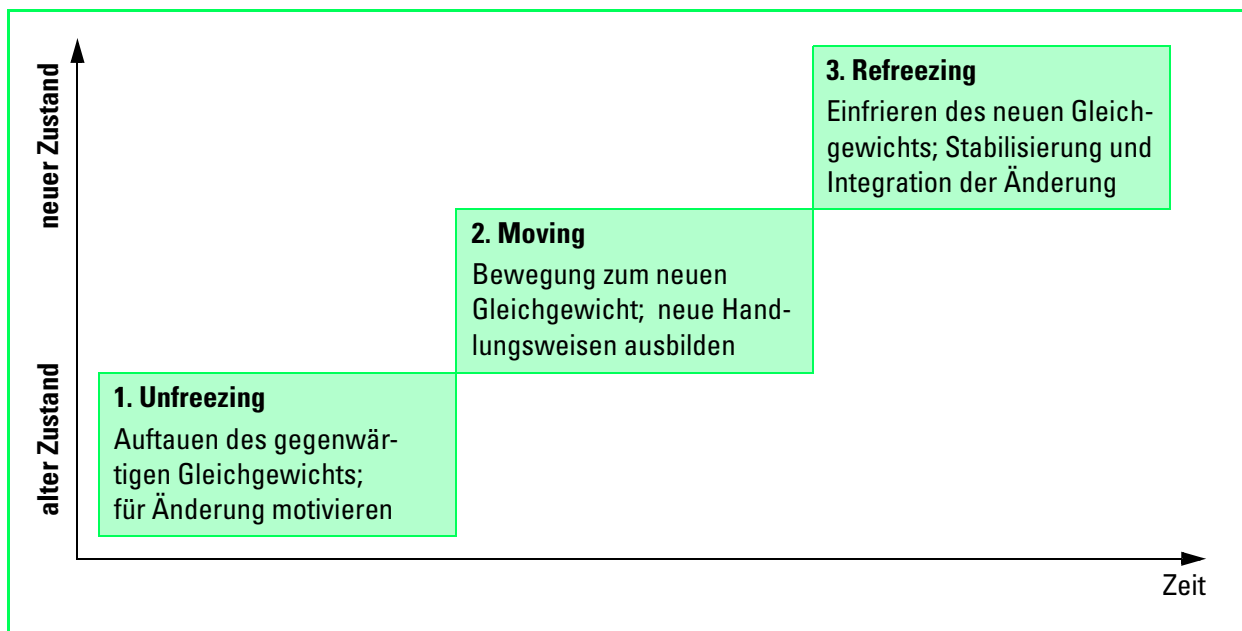
▲ Abb. 236 Aktivitäten im organisatorischen Gestaltungsprozess



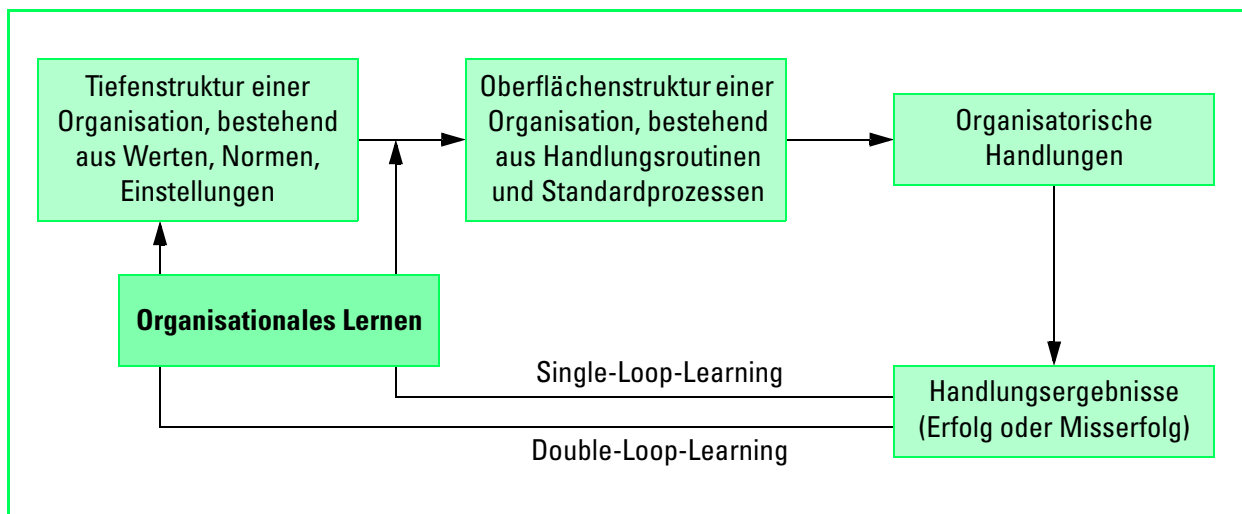
▲ Abb. 237 Wertschöpfungskette mit Kernprozessen



▲ Abb. 238 Phasen erfolgreicher Veränderungsprozesse
(Greiner 1967, S. 126, modifiziert von Schreyögg/Geiger 2016, S. 375)



▲ Abb. 239 Dreistufiges Modell des Veränderungsprozesses (Kiechl 1995, S. 291)



▲ Abb. 240 Basismodell der Lernprozesse

Kriterium	Business Reengineering	Organisationsentwicklung
Herkunft der Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ingenieurwissenschaften/Beratungspraxis (managementorientiert) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sozialpsychologie/Beratungspraxis (sozialorientiert)
Grundidee	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen und Unternehmensprozessen (revolutionärer Wandel) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Längerfristig angelegter, organisationsumfassender Veränderungs- und Entwicklungsprozess von Organisationen und der darin tätigen Menschen (evolutionärer Wandel)
Normative Grundposition (Auswahl)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diskontinuierliches Denken ■ Frage nach dem Warum ■ Überzeugte zu Beteiligten machen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hilfe zur Selbsthilfe ■ Betroffene zu Beteiligten machen ■ Demokratisierung und Enthierarchisierung
Menschenbild	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tendenziell Theorie X 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Theorie Y
Charakterisierung der Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tiefgreifender und umfassender Wandel ■ Diskontinuität ■ Veränderung in grösseren Schüben 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dauerhafter Lern- und Entwicklungsprozess ■ Kontinuität ■ Veränderung in kleinen Schritten
Zeithorizont	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mehrjährig mit Druck auf raschen Erfolg (in quantifizierbaren Grössen) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Langfristig mit Geduld und Offenheit (z. B. für Eigendynamik)
Veränderungsobjekt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gesamtunternehmen bzw. Kernprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gesamtunternehmen bzw. Teilbereiche
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erhöhung der Wirtschaftlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (ökonomische Effizienz) <i>und</i> der Humanität (soziale Effizienz)

▲ Abb. 241 Gegenüberstellung des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung (Thom 1995, S. 875)

Beurteilung Methode	Business Reengineering	Organisationsentwicklung
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Klare Abgrenzung der Veränderungsphasen ■ Möglichkeit zum Neuanfang ■ Chance zur deutlichen Steigerung der Wirtschaftlichkeit ■ Schnelligkeit des Wandels ■ Konzeptionelle Einheitlichkeit der Veränderung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sozialverträglichkeit ■ Natürliche Veränderung ■ Berücksichtigung der Entwicklungsfähigkeit der Systemmitglieder ■ Förderung des Selbstmanagements bzw. der Selbstorganisation ■ Langfristige Optik ■ Vermeidung/Reduktion von Änderungswiderständen
Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Instabilität in der Phase der Veränderung ■ Zeit- und Handlungsdruck ■ Druck auf kurzfristige Resultatverbesserung ■ Ausschluss alternativer Veränderungsstrategien ■ Mangelnde Sozialverträglichkeit (Berücksichtigung von Widerständen) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reaktionsgeschwindigkeit ■ Extrem hohe Anforderungen an die Sozialkompetenz der am Organisationsentwicklungsprozess Beteiligten ■ Zwang zur Suche nach Kompromissen ■ Unzureichende Möglichkeiten zur Durchsetzung unpopulärer, aber notwendiger Entscheidungen (Unterschätzung der Machtkomponente)

▲ Abb. 242 Beurteilung des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung (Thom 1995, S. 876)

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kommunikations- und Weisungsbefugnisse sind klar geregelt. ■ Die Organisationsform ist stabil und nicht von einzelnen Personen abhängig. ■ Der ausschliessliche Einsatz von hauptamtlichem Personal garantiert ein hohes Mass an Fachwissen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Eigenverantwortlichkeit des einzelnen Mitarbeiters wird unterdrückt, was negative Auswirkungen auf Motivation und Leistungsfähigkeit haben kann. ■ Starre Regeln und Entpersönlichung der Arbeit können die Effizienz beeinträchtigen. ■ Innovationen werden gebremst, weil das Generieren eigener Ideen nicht zu den Aufgaben der Amtsträger zählt.

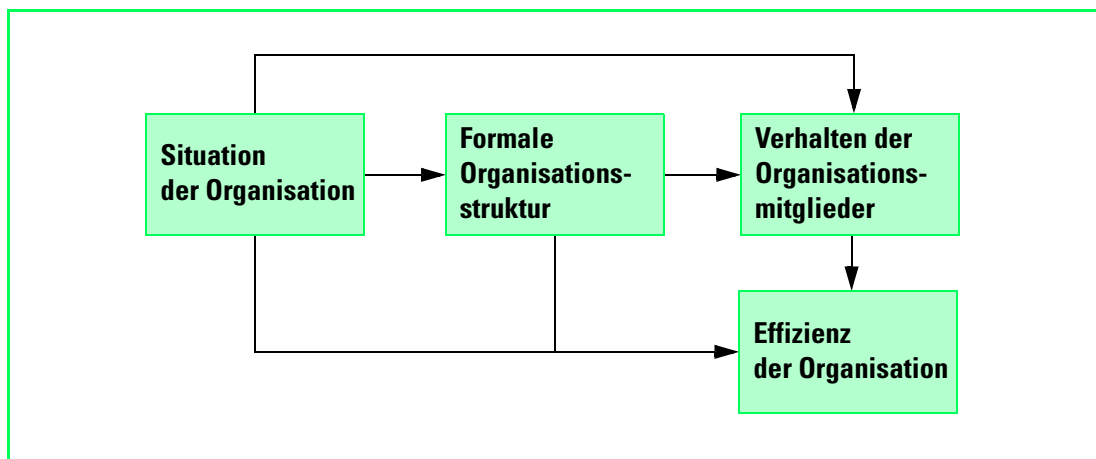
▲ Abb. 243 Vor- und Nachteile des Bürokratie-Ansatzes

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ Durch die Arbeits- und Zeitstudien Taylors wird Transparenz und Genauigkeit in die Gestaltung von Arbeitsabläufen gebracht. ■ Kurzfristig führt die Einführung eines Akkordlohnes zu erheblichen Produktivitätssteigerungen. ■ Das Funktionsmeistersystem ist durch kurze Mitteilungs- und Entscheidungswege gekennzeichnet. ■ Die starke Spezialisierung der Arbeiter und Funktionsmeister führt zu einem hohen Mass an Fachwissen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Taylors Menschenbild führt zur Anpassung des Menschen an die Maschine, wodurch Individualität und persönliche Bedürfnisse des Arbeiters vernachlässigt werden. ■ Taylors Arbeits- und Zeitstudien beziehen sich auf den Einzelfall und haben primär präskriptive Aussagen zur Folge, was ihnen häufig den Vorwurf eingeschränkter wissenschaftlicher Verwendbarkeit einbringt. ■ Im Funktionsmeistersystem kann es aufgrund der Mehrfachunterstellung einzelner Arbeiter zu Weisungskonflikten kommen. Auch das Risiko der Arbeitsmonotonie ist mit diesem System verbunden.

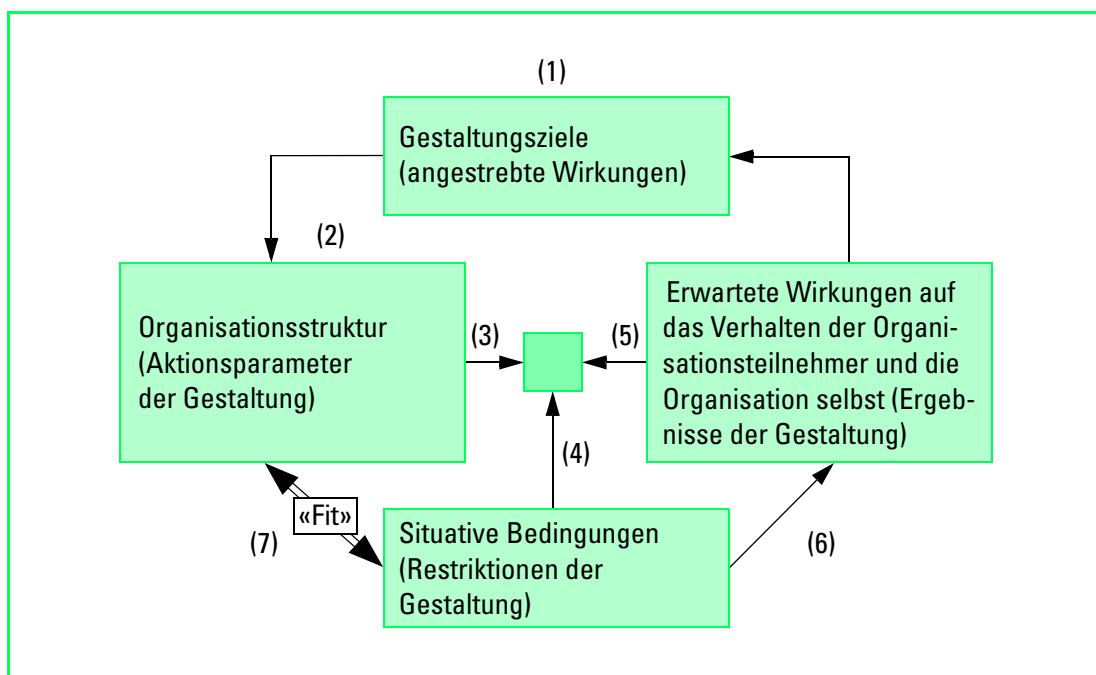
▲ Abb. 244 Vor- und Nachteile des Scientific Management

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ Erstmals in der Organisationstheorie wurde das mechanistische Menschenbild durch ein an sozialen und persönlichen Bedürfnissen orientiertes Menschenbild abgelöst. ■ Es wurde erkannt, dass neben der formalen auch eine informale Organisation existiert, die erheblichen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Organisationsmitglieder ausübt. ■ Das bis dato vorherrschende autoritäre Führungsverhalten wurde durch einen tendenziell kooperativen Führungsstil abgelöst. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die methodische Vorgehensweise bei den Hawthorne-Studien genügt nach heutigem Kenntnisstand nicht den Anforderungen an derartige Experimente. So war es nicht möglich, die Ceteris-paribus-Bedingung zu erfüllen, wonach sämtliche Arbeitsbedingungen konstant gehalten werden sollten, ausser einer. Zudem konnten bei den Befragungen der Organisationsmitglieder nur subjektive Eindrücke, jedoch keine Fakten erfasst werden. ■ Die Organisationsmitglieder wurden ebenso wie bei Taylor als Objekte betrachtet und waren nicht an der Planung und Durchführung der Untersuchung beteiligt. ■ Die einseitige Betonung sozialer und psychologischer Faktoren führte zu einer Vernachlässigung struktureller und technischer Aspekte.

▲ Abb. 245 Vor- und Nachteile des Human-Relations-Ansatzes



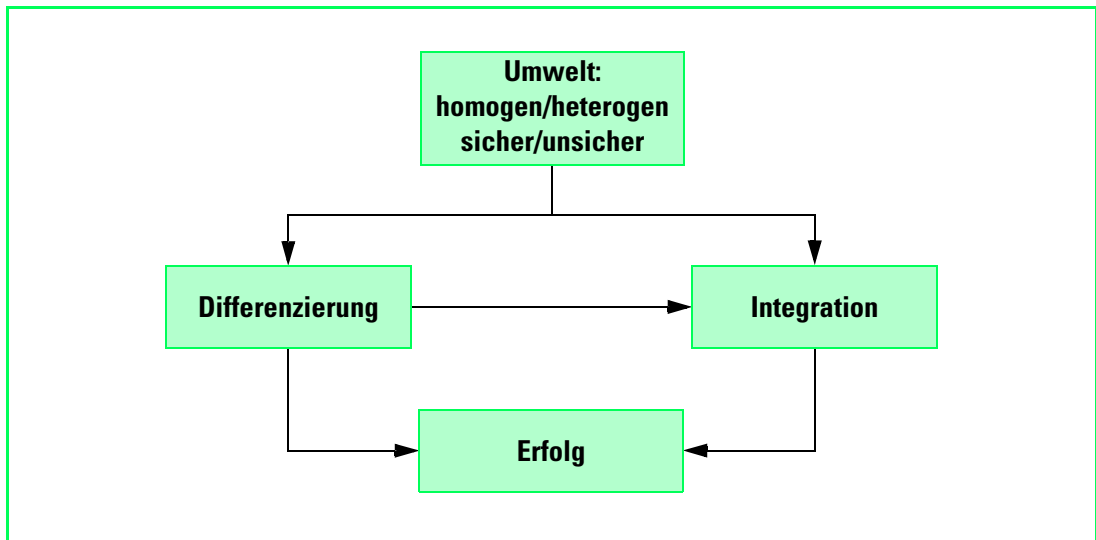
▲ Abb. 246 Grundmodell situativer Ansätze (Kieser/Kubicek 1992, S. 57)



▲ Abb. 247 Handlungsorientiertes Grundmodell (Kieser/Kubicek 1992, S. 60)

Merkmale Managementsystem		Systemtyp	mechanistic system	organic system
1. Organisation	Struktur		funktionsorientiert	aufgabenorientiert
	Spezialisierung		stark	schwach
2. Führung	Arbeitsteilung		starr	flexibel
	Hierarchie		spitz, rigide	flach, lose
	Kontrollspanne		klein	gross
	Führungsebenen		viele	wenige
	Vorschriften		stark formalisiert	schwach formalisiert
	Autorität		zentralisiert	dezentralisiert
	■ Position		hoch	niedrig
	■ Wissen		niedrig	hoch
	Befehlswege		klar, vertikal	unklar, lateral
	Entscheidungsfindung		meist an der Spitze	überall
	Koordination		auf oberen Ebenen	auf niederen Ebenen
	Interaktion zw. Abteilungen		gering	stark
	Informelle Beziehungen		vernachlässigt	wichtig
	3. Planung und Kontrolle	Stil		autoritär
zwischenmenschliche Beziehungen			befehlend	kooperativ
Formalisierung			stark	schwach
Besprechungen			formell	informell
Motivation			Angst, Bedrohung, Bestrafung, monetäre Anreize	Engagement, Befriedigung psychologischer Bedürfnisse
3. Planung und Kontrolle	Verhalten der Untergebenen		Konformität	Initiative, Kreativität
	Anweisungen		detailliert vorgeschrieben, Entscheidung und Instruktion an der Spitze	allgemein empfehlend, Rat und Information überall
	Macht			
	Verantwortung für Ziele		an der Spitze	überall
	Zielfindung		Befehl von oben	Teamarbeit
	Zielbeschreibung		stark	schwach
	Schwergewicht		Quantität, Risiko	Qualität, Gelegenheit
	Planung		durch Stäbe	alle sind beteiligt
	Plandetaillierungen		viele	wenige
	Art der Kontrolle		formal, schriftlich, häufig	informal, persönlich, selten
3. Planung und Kontrolle	Ort der Kontrolle		Spitze, Vorgesetzte	alle Ebenen, Kollegen, Selbstkontrolle
	Kommunikation		vertikal	lateral

▲ Abb. 248 Gegenüberstellung der wichtigsten Merkmale mechanistischer und organischer Systeme (Staehe 1973, S. 39)



▲ Abb. 249 Modell von Lawrence/Lorsch (Schreyögg 1978, S. 26)

Fertigungs- typ organisa- torisches Merkmal	Einzel- und Klein- serienfertigung	Grossserien- und Massenfertigung	Prozessfertigung
Management- Ebenen	3	4	6
Verhältnis Manager/ Ausführende	1 : 23	1 : 16	1 : 8
Verhältnis indirekte/direkte Arbeit	1 : 9	1 : 4	1 : 1
Kontrollspanne eines Werkmeisters	23	49	13
kritischer Funktionsbereich	Forschung und Entwicklung	Produktion	Marketing
Management- System	<ul style="list-style-type: none"> ■ organisch, flexibel ■ Delegation ■ schwach partizipativ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ mechanistisch ■ klare Aufgabenbe- schreibung ■ autoritär 	<ul style="list-style-type: none"> ■ organisch, flexibel ■ stark partizipativ

▲ Abb. 250 Klassifikation von Woodward (Staehe 1973, S. 90) (Die Zahlen stellen Medianwerte dar)

Zer- legbarkeit	Varietät	tief	hoch
tief		Handwerkstechnologie (z. B. Schuhmacher)	Nichtroutine-Technologie (z. B. Unternehmensberatung)
hoch		Routine-Technologie (z. B. Stahlwalzwerk)	Ingenieur-Technologie (z. B. Maschinenbau)

▲ Abb. 251 Klassifikation nach Perrow (1970, S. 75ff.)

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ Zentraler Ansatz ist die Herstellung eines «Fit» zwischen Situation und Struktur. Dieser Gedanke wird auch in neueren Ansätzen der Organisations- und Management-Lehre weiter entwickelt. ■ Die situativen Ansätze sind nicht auf einen Aspekt beschränkt, sondern betrachten mehrere Situationsvariablen. ■ Es bestehen Strukturwahlmöglichkeiten, sodass der Zwang eines «one best way» nicht besteht. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informationsgehalt und Bewährungsgrad der Hypothesen, die den verschiedenen Ansätzen zugrunde liegen, sind relativ gering. ■ Nicht nur die Situation hat einen Einfluss auf die Organisation, sondern auch umgekehrt, was in den situativen Ansätzen nicht berücksichtigt wird. ■ Eine bestimmte Situation muss nicht zwangsläufig eine bestimmte Struktur bewirken.

▲ Abb. 252 Vor- und Nachteile der Situativen Ansätze

Ansatz	Property-Rights-Theorie	Transaktionskosten-Theorie	Prinzipal-Agenten-Theorie
Merkmal			
Untersuchungsgegenstand	Gestaltung und Verteilung von Verfügungsrechten	Transaktionsbeziehungen	Principal-Agent-Beziehungen
Untersuchungseinheit	Individuum	Transaktion	Individuum
Verhaltensannahmen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Individuelle Nutzenmaximierung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Individuelle Nutzenmaximierung ■ begrenzte Rationalität ■ Opportunismus ■ Risikoneutralität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Individuelle Nutzenmaximierung ■ beschränkte Rationalität ■ Risikobereitschaft/ Risikoaversion
Gestaltungsvariable	Handlungs- und Verfügungsrechtssystem	Koordinationsmechanismus	Vertrag oder Vereinbarung
Beschreibung der Austauschbeziehung	keine spezifische Beschreibung	Beschreibung mit Hinweis auf Häufigkeit und Unsicherheit der Transaktion und auf Problematik transaktionspezifischer Investitionen	Beschreibung mit Hinweis auf ungleiche Informationsverteilung, die Verteilung von Risiken und bestehenden Unsicherheiten

▲ Abb. 253 Überblick über die Ansätze der Neuen Institutionenökonomik

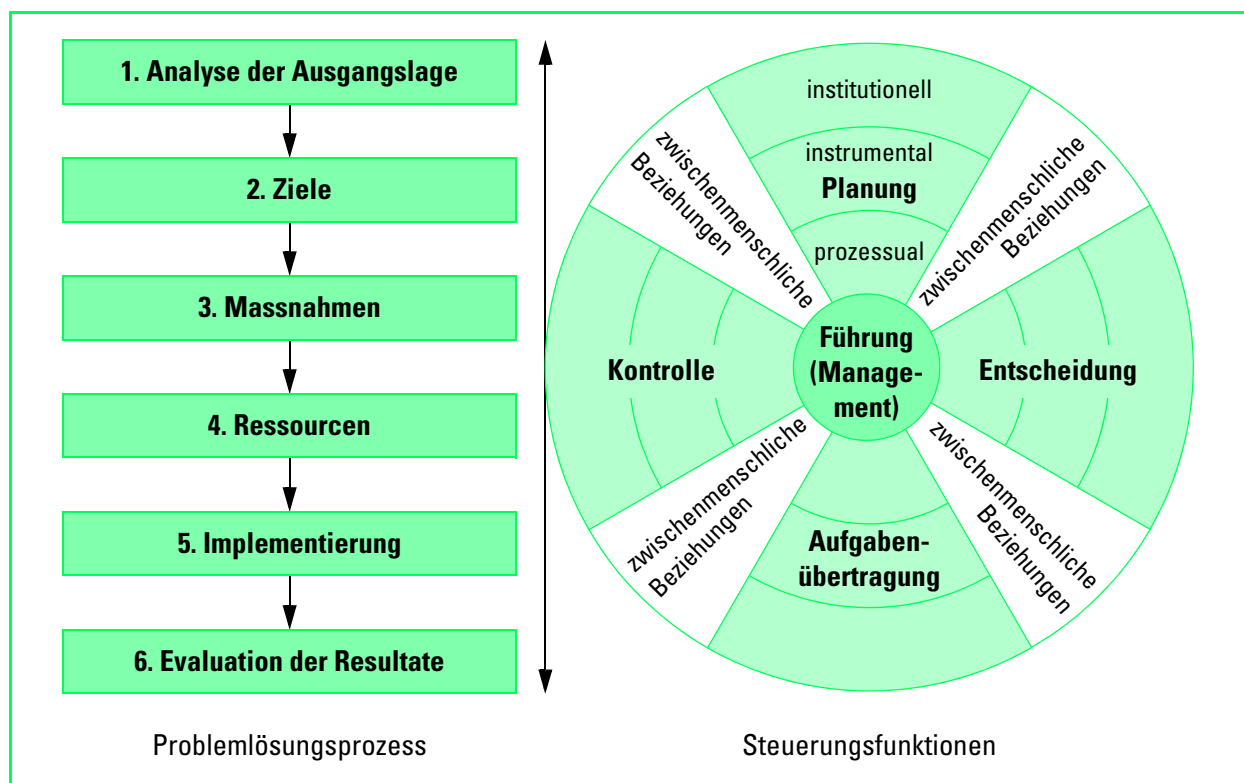
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ Einfache und präzise Theorienkonstruktion ermöglicht Darstellung und Analyse organisatorischer Regelungen. ■ Die Unterteilung in die drei Einzelansätze der Property-Rights-, der Transaktionskosten- und der Prinzipal-Agenten-Theorie erlaubt die Anwendung für verschiedene organisatorische Problembereiche. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Häufig Beschränkung auf den Einzelfall bei der Analyse bestimmter institutioneller Arrangements. ■ Schwierigkeiten bei der Messung von Transaktionskosten und bei der Festlegung von Zielen im Zusammenhang mit Prinzipal-Agenten-Beziehungen.

▲ Abb. 254 Vor- und Nachteile der Ansätze der Neuen Institutionenökonomik

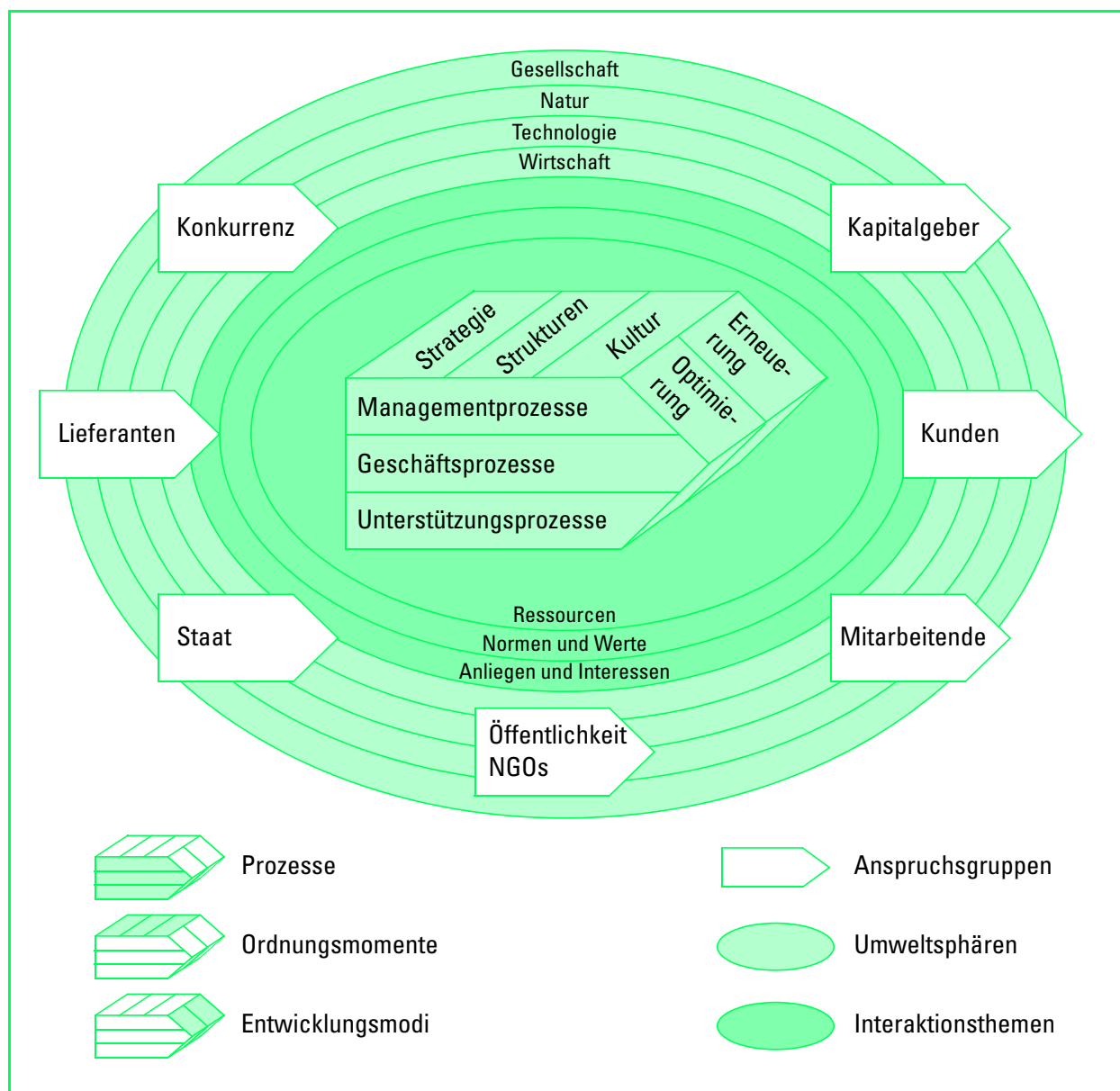
Teil 10: Management

	Management by Objectives (MbO) Führung durch Zielvereinbarung bzw. Führung durch Vorgabe von Zielen	Management by Exception (MbE) Führung durch Abweichungskontrolle und Eingriff in Ausnahmefällen
Konzept	<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"> ■ Festlegung von Zielen und Sollwerten bzw. Bestimmung von Bewertungsmaßstäben und Auswahl von Erfolgskriterien. ■ Entwicklung von Richtlinien für Normal- und Ausnahmefälle. ■ Bestimmung des Umfangs der Kontrollinformationen. ■ Vergleich von Soll und Ist und Durchführung einer Abweichungsanalyse.
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des Ist-Zustandes und Offenlegung der Stärken und Schwächen, aber auch Entwicklungsmöglichkeiten jeder Stelle. ■ Die Unternehmensziele müssen in ein hierarchisches System operationaler Ziele entlang der vertikalen Organisationsstruktur untergliedert werden (Umbrechung der Unternehmensziele in Sollwerte). ■ Festlegung der Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten. ■ Offenlegung der Beurteilungsmaßstäbe. ■ Gemeinsame Erarbeitung der Ziele zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorhandensein eines Informationssystems, das den «Ausnahmefall» signalisiert (Kontroll- und Berichtssystem). ■ Klare Regelung der Zuständigkeiten. ■ Alle Organisationsmitglieder müssen Ziele und Abweichungstoleranzen kennen.
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mobilisierung der geistigen Ressourcen der Mitarbeiter (Förderung der Leistungsmotivation, Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft). ■ Weitgehende Entlastung der Führungsspitze. ■ Mehrzentriger Zielbildungsprozess erreicht weitgehende Zielidentifikation (Zielkonvergenz); harmonisches «Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht». ■ Ausrichtung aller Subziele und Sollwerte auf die Oberziele. ■ Schaffung von Kriterien für eine leistungsgerechte Entlohnung, aber auch Förderung. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weitgehende Zeitersparnis und damit Einsatz für Aufgaben der Problemlösung. ■ Effektivere Arbeit der Spitzenkräfte. ■ Verdeutlichung krisenhafter Entwicklungen und kritischer Probleme.
Kritik	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die operationale Formulierung von Zielen für alle Führungsebenen ist problematisch. ■ Mehrzentriger Planungs- und Zielbildungsprozess ist zeitaufwendig. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kreativität und Initiative werden tendenziell dem Vorgesetzten vorbehalten. ■ Ausrichtung auf die Vergangenheit (Soll-Ist-Abweichung); fehlendes feed forward. ■ Ausrichtung auf nur negative Zielabweichungen; positive Abweichungen bleiben weitgehend unbekannt (Auswirkungen auf die Motivation).

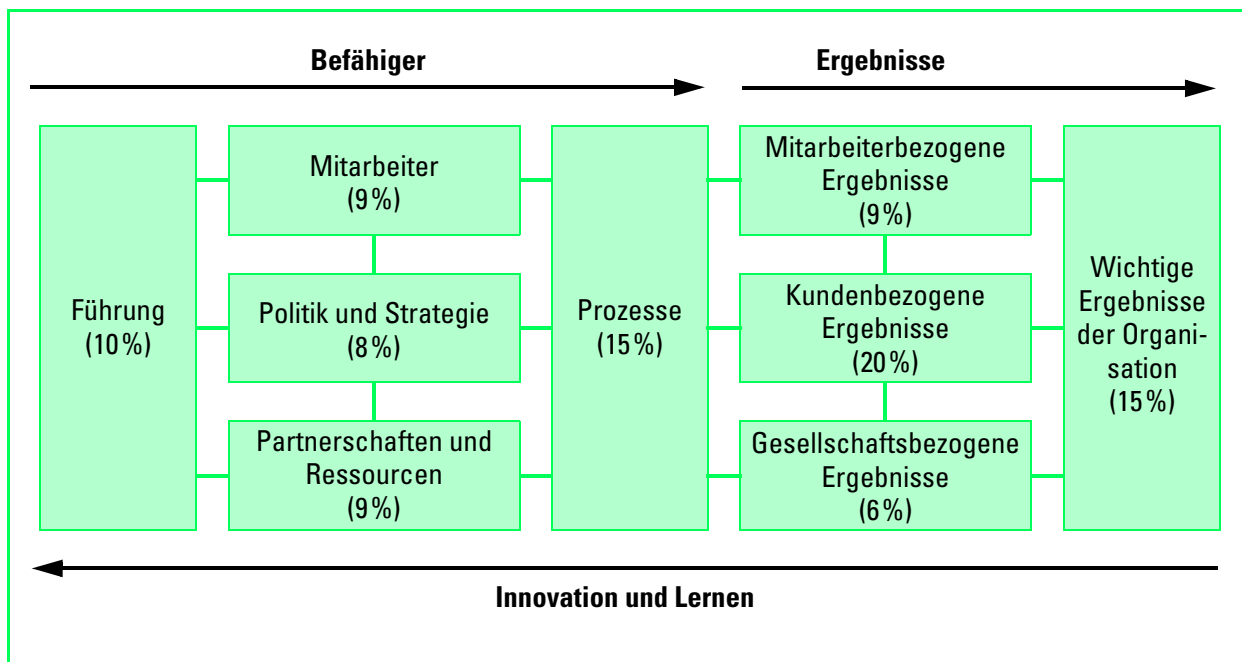
▲ Abb. 255 Management-by-Techniken (nach Häusler 1977, S. 59/66f.)



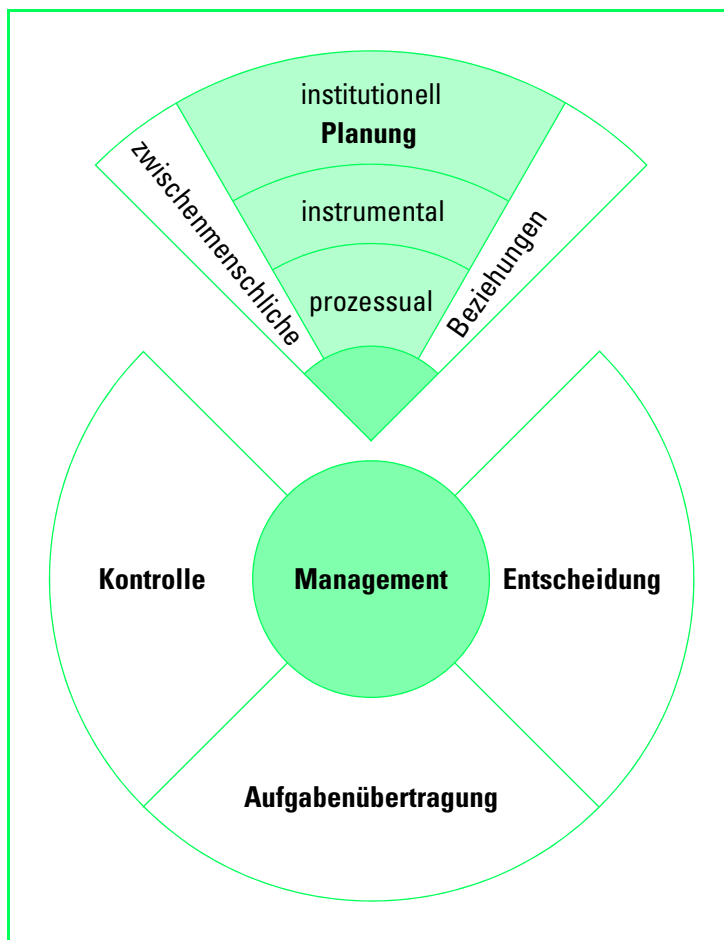
▲ Abb. 256 Management-Modell im Überblick



▲ Abb. 257 Neues St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm 2003, S. 22)



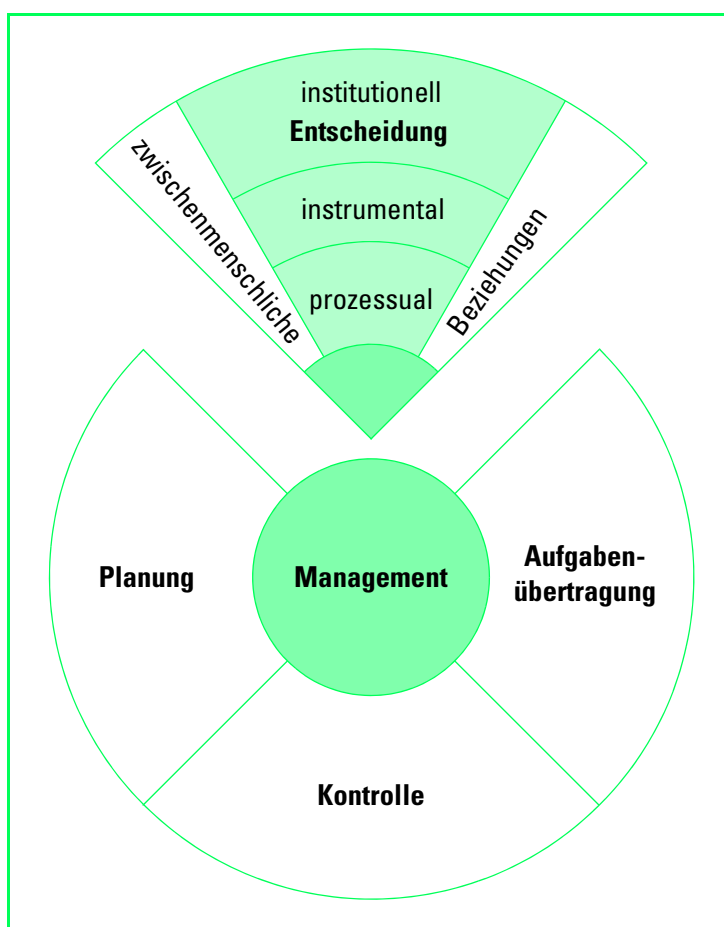
▲ Abb. 258 EFQM-Excellence-Modell (Quelle: www.deutsche-efqm.de/inhseiten/247.htm 6.8.2004)



▲ Abb. 259 Planung

Art der Planung	Strategische Planung	Operative Planung
Merkmale		
Hierarchische Stufe	Schwerpunkt auf der obersten Führungsebene	Involvierung aller Stufen; Schwerpunkt mittlere Führungsstufen
Unsicherheit	relativ gross	relativ klein
Art der Probleme	meistens unstrukturiert und relativ komplex	relativ gut strukturiert und oft repetitiv
Zeithorizont	Akzent langfristige Perspektive	Akzent kurz- bis mittelfristige Perspektive
Informationsbedürfnisse	primär ausserbetrieblich (Umwelt)	primär innerbetrieblich (Teilbereiche)
Alternativen	Spektrum der Alternativen grundsätzlich weit	Spektrum eingeschränkt
Umfang	Konzentration auf einzelne wichtige Problemstellungen	umfasst alle funktionellen Bereiche und integriert alle Teilpläne
Grad der Detaillierung	relativ tief; globale Aussagen	relativ hoch; konkrete Aussagen

▲ Abb. 260 Abgrenzung strategische und operative Planung (nach Schierenbeck/Wöhle 2012, S. 150)



▲ Abb. 261 Entscheidung

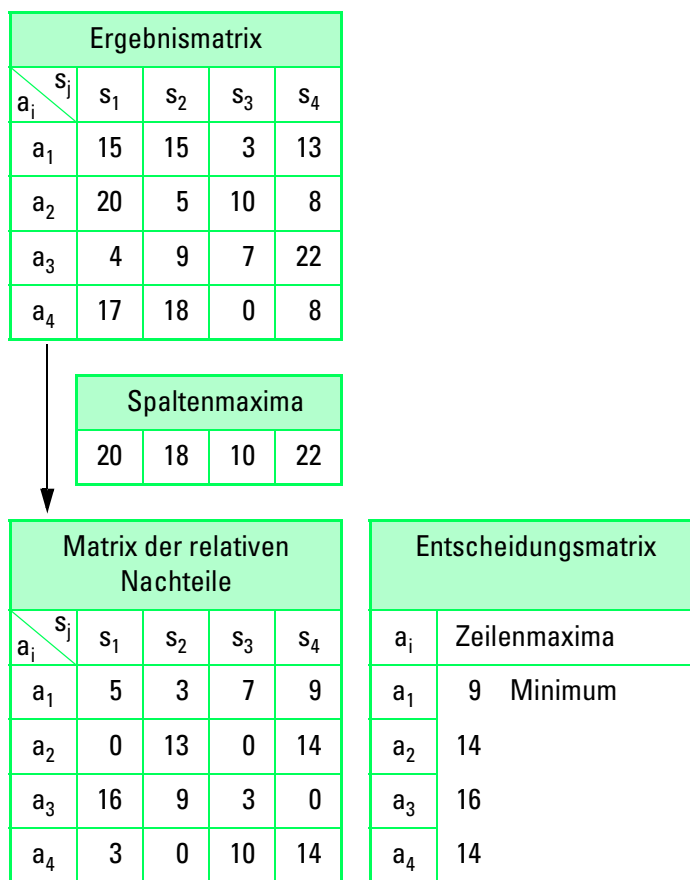
1. Entscheidungsregel: maximaler Gesamterwartungswert									
Ergebnismatrix					Entscheidungsmatrix				
$a_i \backslash s_j$	s_1	s_2	s_3	s_4	a_i	gewichtete Zeilenwerte			
a_1	15	15	3	13	a_1	$0,1 \cdot 15 + 0,5 \cdot 15 + 0,3 \cdot 3 + 0,1 \cdot 13 = 11,2$			
a_2	20	5	10	8	a_2	$0,1 \cdot 20 + 0,5 \cdot 5 + 0,3 \cdot 10 + 0,1 \cdot 8 = 8,3$			
a_3	4	9	7	22	a_3	$0,1 \cdot 4 + 0,5 \cdot 9 + 0,3 \cdot 7 + 0,1 \cdot 22 = 9,2$			
a_4	17	18	0	8	a_4	$0,1 \cdot 17 + 0,5 \cdot 18 + 0,3 \cdot 0 + 0,1 \cdot 8 = 11,5$ Maximum			

2. Entscheidungsregel: Minimax-Regel									
Ergebnismatrix					Entscheidungsmatrix				
$a_i \backslash s_j$	s_1	s_2	s_3	s_4	a_i	Zeilenminima			
a_1	15	15	3	13	a_1	3			
a_2	20	5	10	8	a_2	5 Maximum			
a_3	4	9	7	22	a_3	4			
a_4	17	18	0	8	a_4	0			

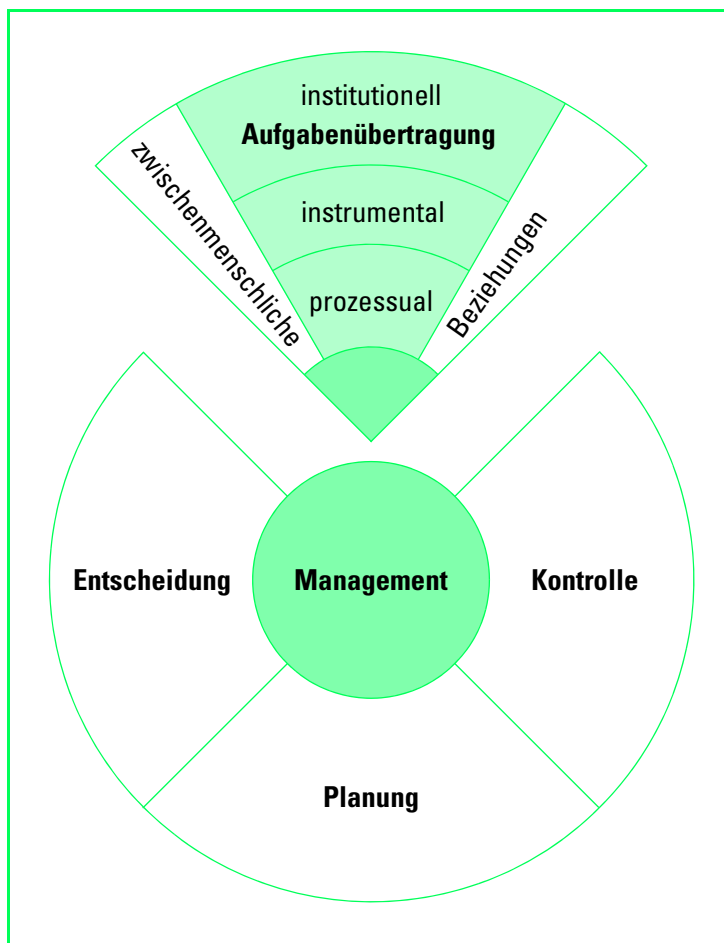
3. Entscheidungsregel: Maximax-Regel									
Ergebnismatrix					Entscheidungsmatrix				
$a_i \backslash s_j$	s_1	s_2	s_3	s_4	a_i	Zeilenmaxima			
a_1	15	15	3	13	a_1	15			
a_2	20	5	10	8	a_2	20			
a_3	4	9	7	22	a_3	22 Maximum			
a_4	17	18	0	8	a_4	18			

4. Entscheidungsregel: Pessimismus-Optimismus-Regel									
Ergebnismatrix					Entscheidungsmatrix				
$a_i \backslash s_j$	s_1	s_2	s_3	s_4	a_i	gewichtete Zeilenwerte			
a_1	15	15	3	13	a_1	$0,6 \cdot 15 + 0,4 \cdot 3 = 10,2$			
a_2	20	5	10	8	a_2	$0,6 \cdot 20 + 0,4 \cdot 5 = 14$			
a_3	4	9	7	22	a_3	$0,6 \cdot 22 + 0,4 \cdot 4 = 14,8$ Maximum			
a_4	17	18	0	8	a_4	$0,6 \cdot 18 + 0,4 \cdot 0 = 10,8$			

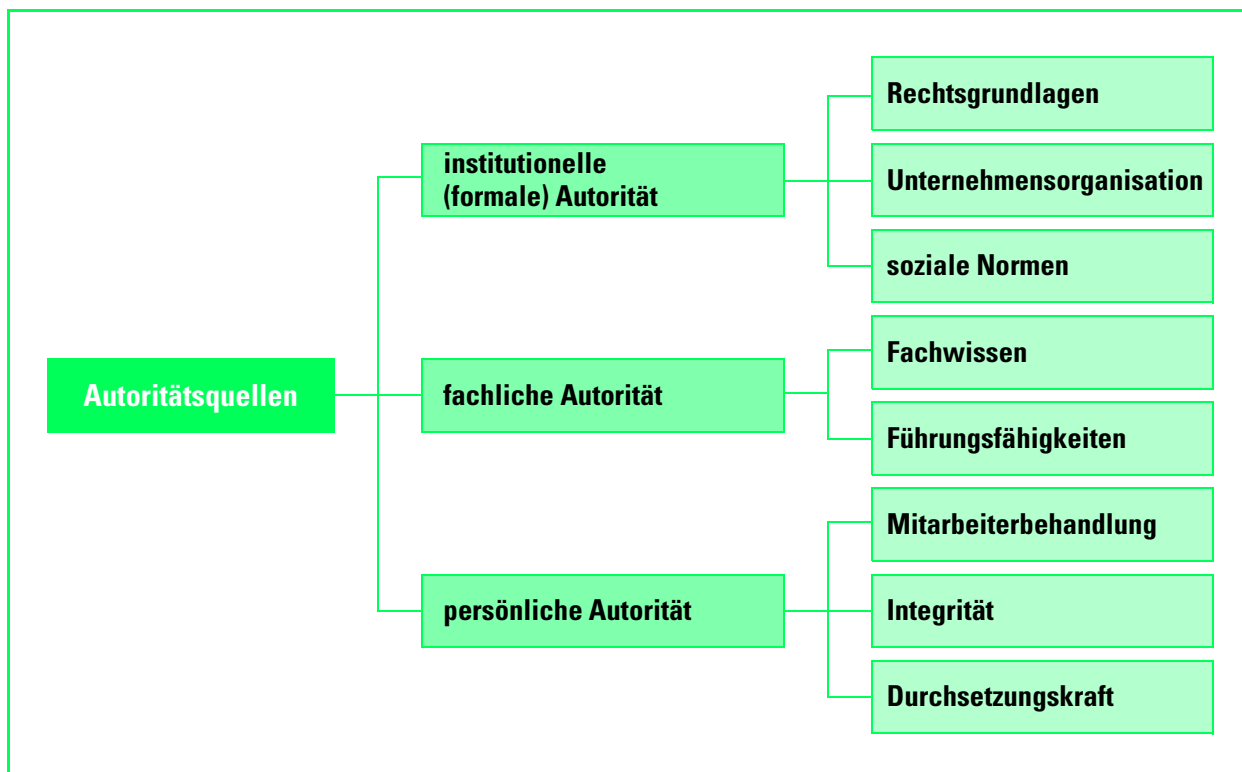
▲ Abb. 262 Entscheidungsregeln 1 bis 4



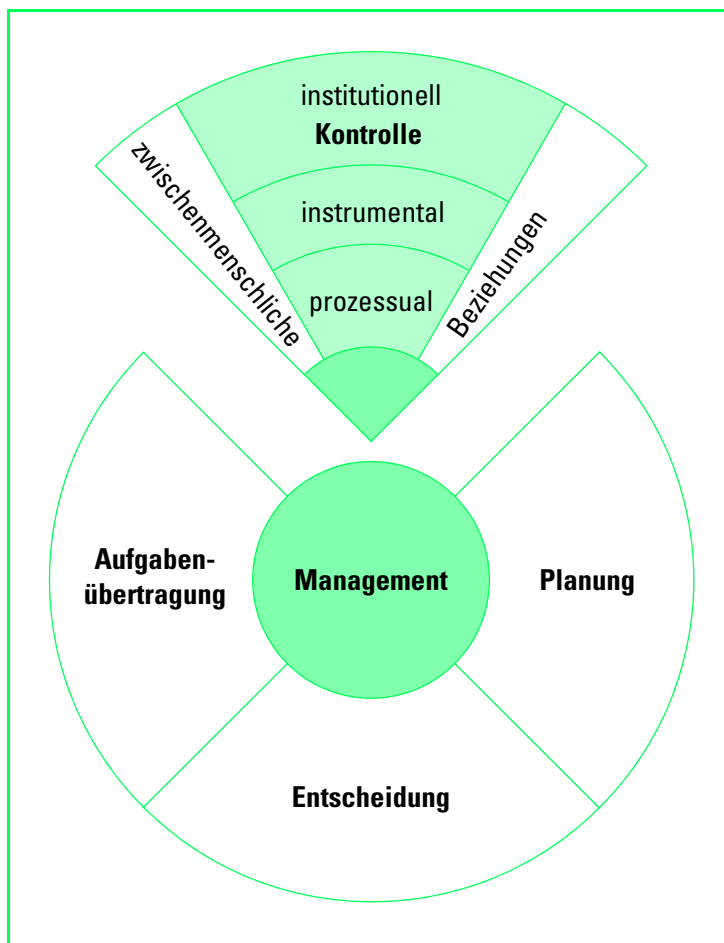
▲ Abb. 263 Entscheidungsregel 5: Minimax-Risiko-Regel



▲ Abb. 264 Aufgabenübertragung



▲ Abb. 265 Autoritätsquellen



▲ Abb. 266 Kontrolle

Thema	Kontrolle	Aufsicht	Prüfung
Wann findet die Überwachung statt?	arbeitsbegleitend oder der Arbeitsausführung vor- oder nachgelagert	periodisch im Ermessen der Aufsichtsstellen sowie bei Abweichungen von Vorgaben	der Arbeitsausführung und den Kontrollen nachgelagert sowie in gewissen Fällen arbeitsbegleitend
Welche Stellung hat der Überwachende inne?	am Arbeitsvorgang beteiligt, weisungsberechtigt gegenüber Ausführenden	am Arbeitsvorgang nicht beteiligt, weisungsberechtigt gegenüber der zu überwachenden Organisation und deren leitenden Organen, allenfalls auch gegenüber Abschlussprüfern (interne oder im Auftrag handelnde externe Abschlussprüfer)	am Arbeitsvorgang nicht beteiligt, weder weisungsgebunden noch -berechtigt
Beispiele	Linien- und Fachvorgesetzte, Stellen mit Kontrollaufgaben, technische Vorrichtungen	nicht geschäftsführender Verwaltungsrat, Audit Committee, FINMA, Übernahmekommission, Kartellkommission, Gläubigerausschuss	Revisionsstelle nach Art. 727 ff. OR und nach BankG, interne Revision
Wie wird das normengerechte Verhalten in der Regel beurteilt?	anhand von Zielvorgaben und Weisungen	anhand von Ziel- und Wertvorstellungen, Gesetzen und Verordnungen	anhand von Normen, die oft für den konkreten Sachverhalt präzisiert werden müssen
Wie erfolgt die Einflussnahme auf das Verhalten des Ausführenden?	durch Motivation; durch Anordnung von Korrekturhandlungen; allenfalls durch Sanktionen gegenüber dem Ausführenden	durch Weisungen an die leitenden Organe des Unternehmens; allenfalls durch Sanktionen gegenüber der Gesellschaft oder deren Organmitgliedern	durch Mitteilung des Prüfungsergebnisses an die leitenden Organe der Gesellschaft oder an andere Aufsichtsinstanzen

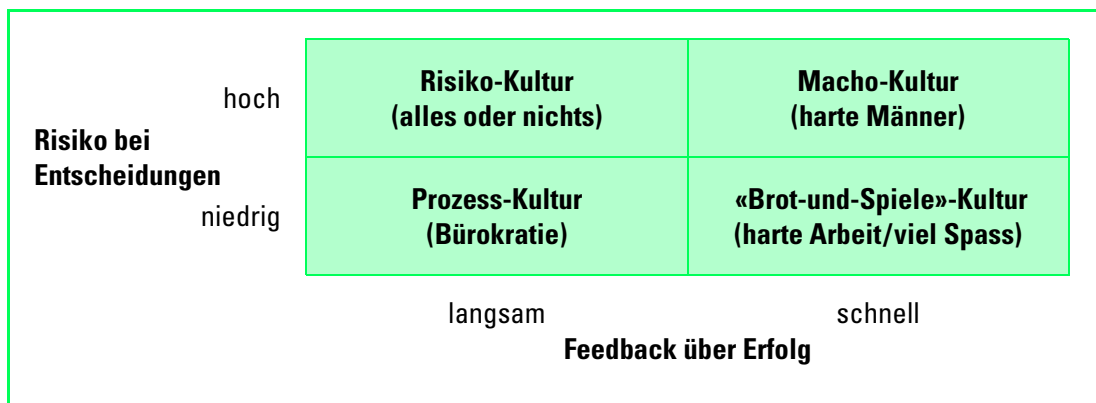
▲ Abb. 267 Eigenschaften verschiedener überwachender Tätigkeiten (Treuhand-Kammer 2014, S. 2ff.)

Organisatorische Massnahmen selbsttätige, manuelle und programmierte Kontrollen		Unabhängige Kontrollen durch das Management	
Kontrolle durch die gewählte Organisation selbst, z. B. <ul style="list-style-type: none"> ■ selbsttätige Kontrollen ■ Instanzengliederung ■ Funktionentrennung ■ Regelung der Arbeitsabläufe ■ manuelle Kontrollen ■ programmierte Kontrollen 	Kontrolle durch die Anwendung technischer Hilfsmittel, z. B. <ul style="list-style-type: none"> ■ Messeinrichtungen ■ Sicherungsvorrichtungen ■ Rechen- und Datenverarbeitungssysteme 	Kontrolle durch Geschäftsleitung und Kader <ul style="list-style-type: none"> ■ nach freiem persönlichem Ermessen ■ gestützt auf interne Weisungen 	Kontrolle durch Beauftragte (Delegationsprinzip) <ul style="list-style-type: none"> ■ Assistenten, Stabsstellen, Ausschüsse, Sekretariate, Projektorganisationen ■ externe Fachleute und Berater
Organisatorische Hilfsmittel			
Organisationsplan, Ablauf- und Funktionendiagramm, Handbuch, Formular- und Belegwesen, Kontierungsvorgaben, Nummern- und Abstimmkreise, Zeitstempel, Unterschriftenregelung, Visaordnung, Sperrcodes usw.		Geschäftsreglemente, Pflichtenhefte, Stellenbeschreibungen, Budgets, Vorschlags- und Antragswesen, Terminliste usw.	

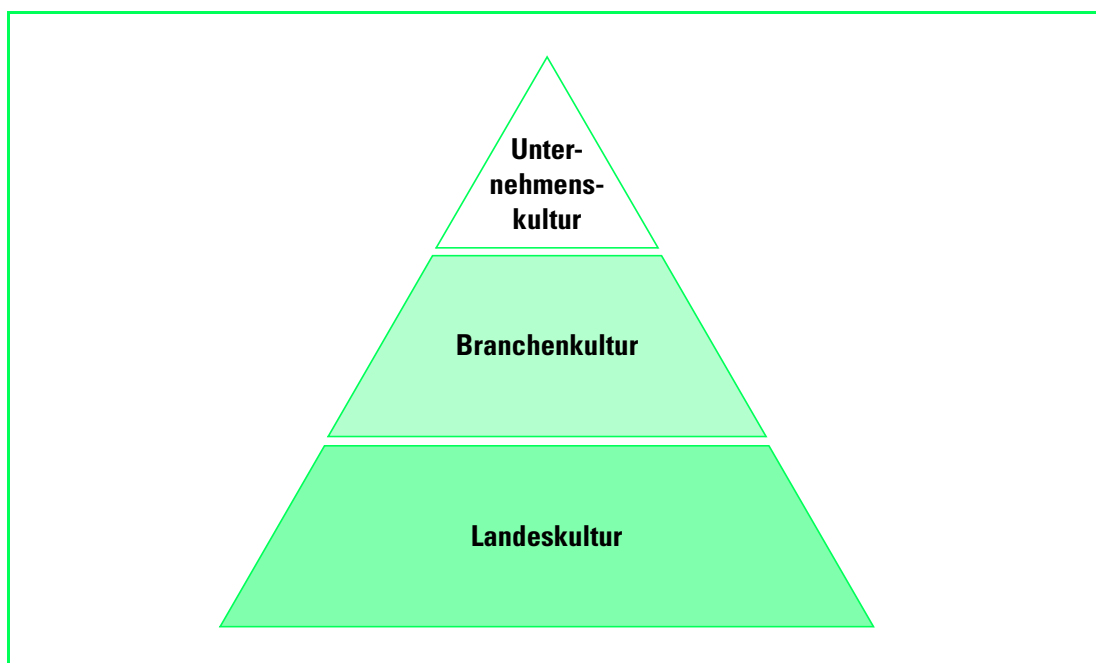
▲ Abb. 268 Interne Kontrolle (Treuhand-Kammer 1998, S. 174)

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

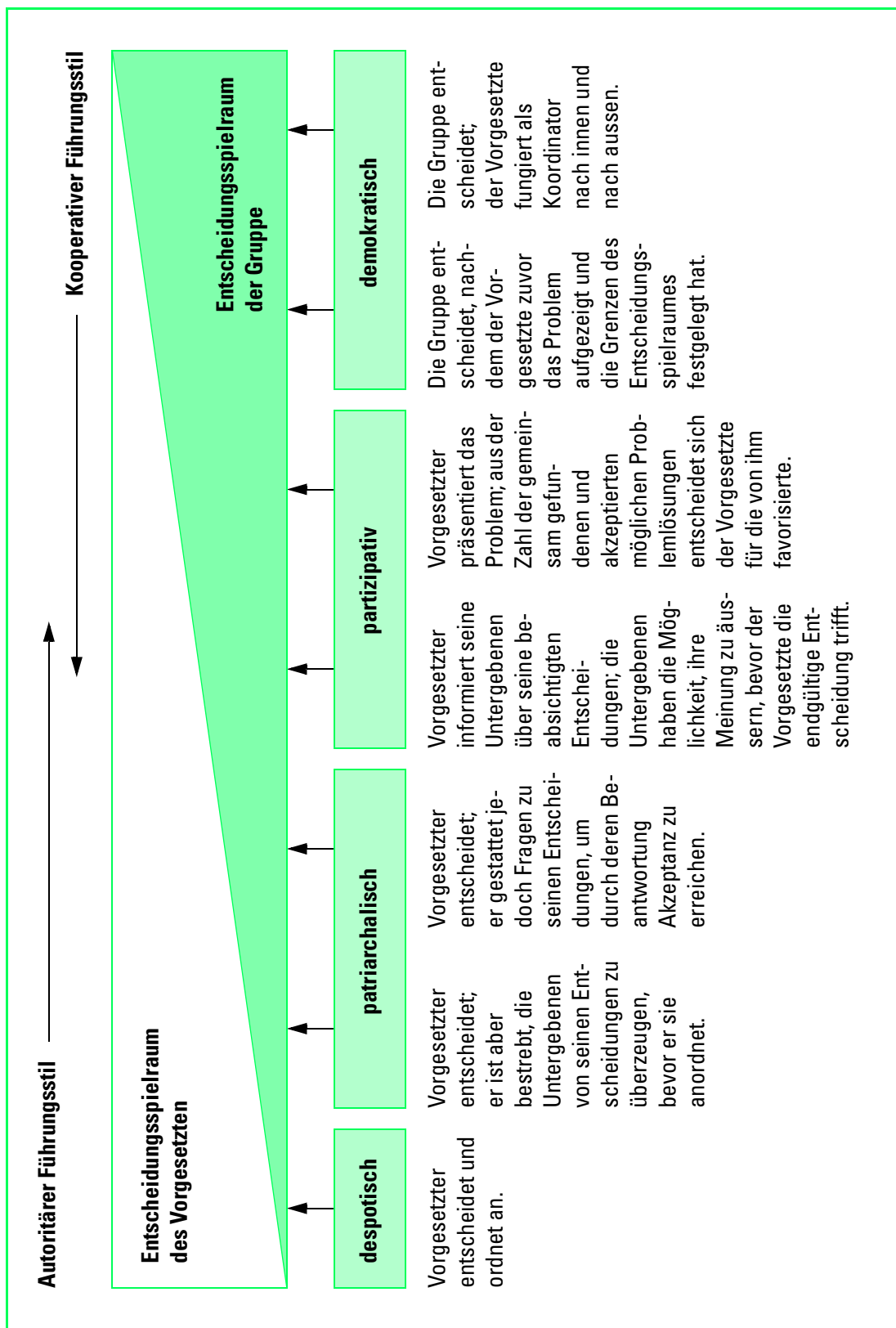
▲ Abb. 269 Kernfaktoren der Unternehmenskultur (Pümpin u. a. 1985, S. 12)



▲ Abb. 270 Kulturtypen nach Deal/Kennedy



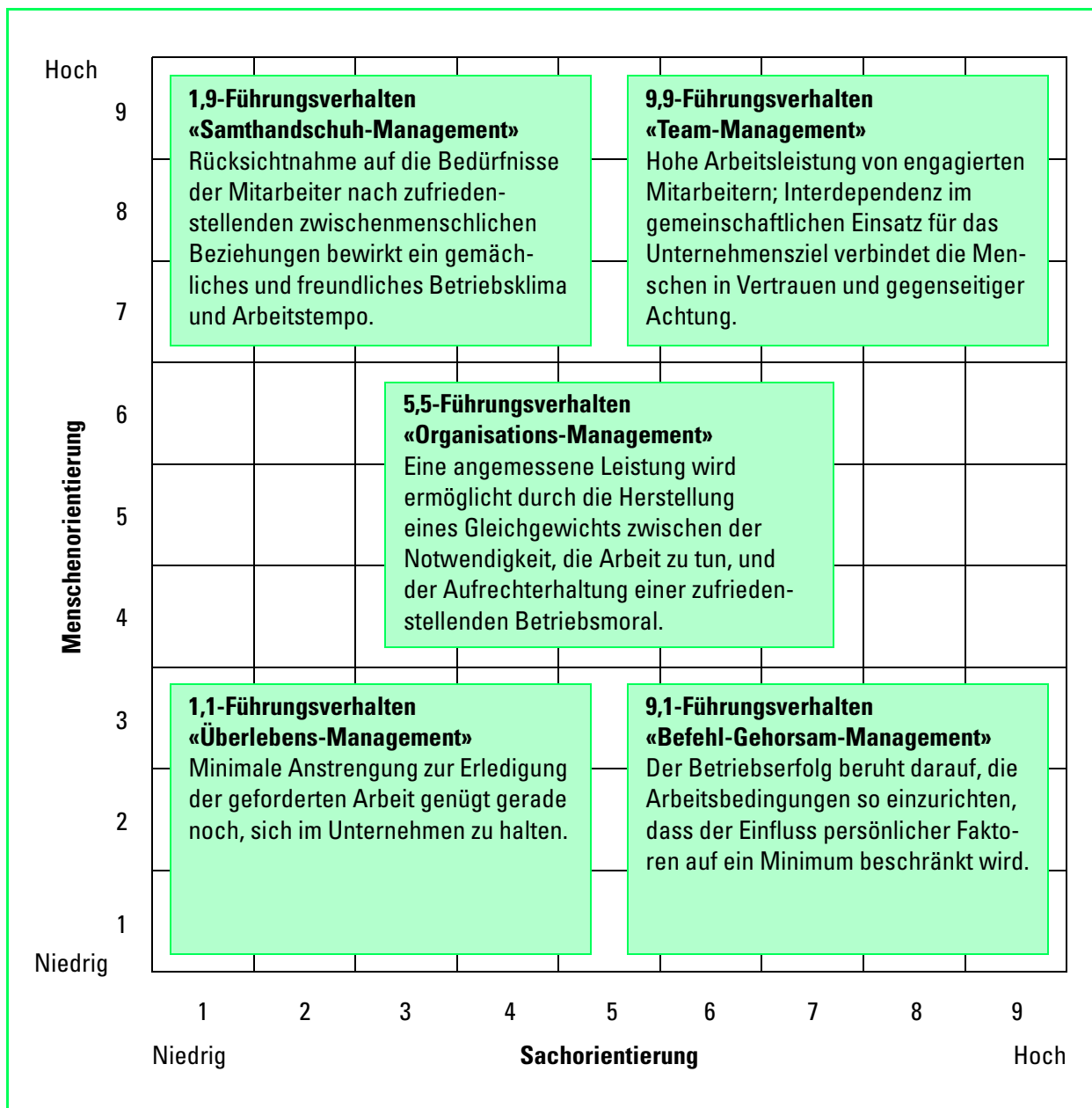
▲ Abb. 271 Pyramidenmodell der Kulturebenen



▲ Abb. 272 Führungsstile (nach Zepf 1972, S. 28)

Unterschiede in Bezug auf		Merkmalsausprägung	Stärke der Merkmalsausprägung							Merkmalsausprägung
			1	2	3	4	5	6	7	
Führungsprozess	Art der Willensbildung	individuell	Extrem autoritärer Führungsstil						Extrem kooperativer Führungsstil	kollegial
	Verteilung von Entscheidungsaufgaben	zentral								dezentral
	Art der Willensdurchsetzung	bilateral								multilateral
	Informationsbeziehungen	bilateral								multilateral
	Art der Kontrolle	Fremdkontrolle								Selbstkontrolle
	Bindung der Mitarbeiter an das Führungssystem	schwach								stark
Beziehungssystem	Einstellung des Vorgesetzten zum Mitarbeiter	Misstrauen								Offenheit
	Einstellung des Mitarbeiters zum Vorgesetzten	Respekt, Abwehr								Achtung, Vertrautheit
	Grundlage des Kontaktes zwischen Vorges. und Mitarb.	Abstand								Gleichstellung
	Häufigkeit des Kontaktes zwischen Vorges. und Mitarb.	selten								oft
	Handlungsmotive des Vorgesetzten	Pflichtbewusstsein, Leistung								Integration
	Handlungsmotive des Mitarbeiters	Sicherheit, Zwang								Selbstständigkeit, Einsicht
	Soziales Klima	gespannt								verträglich
Formalisierungs- und Organisationsgrad		stark	schwach							

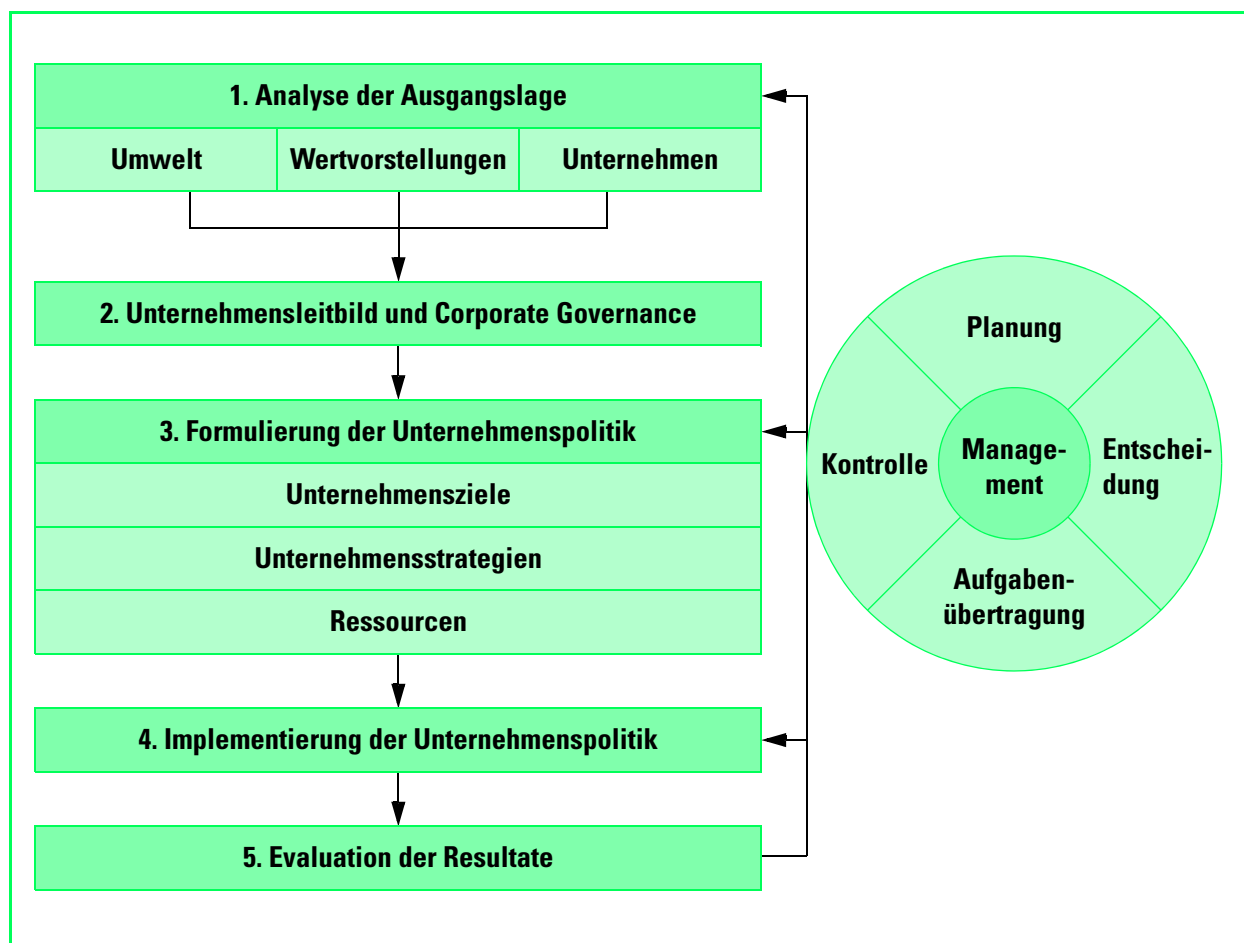
▲ Abb. 273 Kriterien zur Abgrenzung des autoritären und kooperativen Führungsstils (nach Wöhe 1986, S. 119)



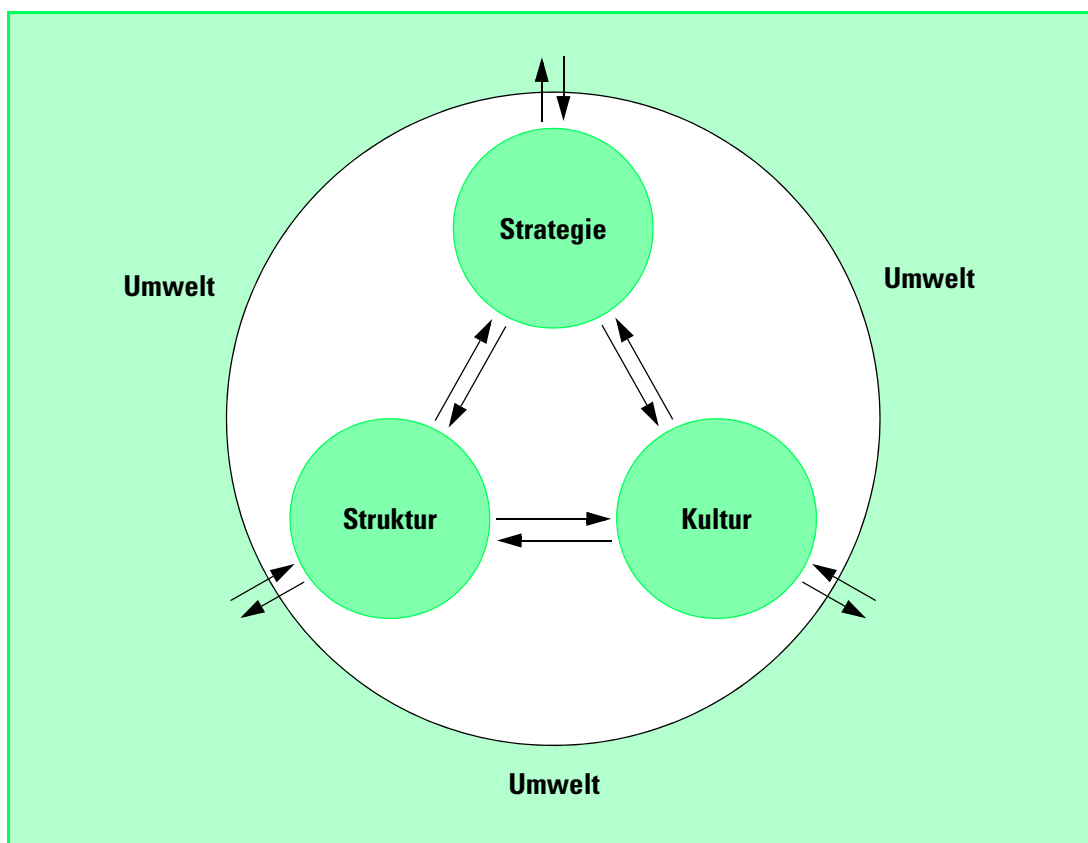
▲ Abb. 274 Das Verhaltensgitter von Blake/Mouton (1986, S. 28)

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

▲ Abb. 275 Beispiele strategischer Erfolgspositionen (Pümpin/Geilinger 1988, S. 14)



▲ Abb. 276 Strategischer Problemlösungsprozess



▲ Abb. 277 Trilogie Strategie – Kultur – Struktur (Rühli 1991, S. 16f.)

Ökologische Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verfügbarkeit von Energie ■ Verfügbarkeit von Rohstoffen ■ Strömungen im Umweltschutz <ul style="list-style-type: none"> □ Umweltbewusstsein □ Umweltbelastung □ Umweltschutzgesetzgebung ■ Recycling <ul style="list-style-type: none"> □ Verfügbarkeit/Verwendbarkeit von Recycling-Material □ Recyclingkosten
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktionstechnologie <ul style="list-style-type: none"> □ Entwicklungstendenzen in der Verfahrenstechnologie □ Innovationspotenzial □ Automation/Prozesssteuerung/Informationstechnologie/CIM/CAM ■ Produktinnovation <ul style="list-style-type: none"> □ Entwicklungstendenzen in der Produkttechnologie (Hardware, Software) □ Innovationspotenzial ■ Substitutionstechnologien <ul style="list-style-type: none"> □ mögliche Innovationen □ Kostenentwicklung ■ Informatik und Telekommunikation
Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklungstendenzen des Volkseinkommens in den relevanten Ländern ■ Entwicklung des internationalen Handels (Wirtschaftsintegration, Protektionismus) ■ Entwicklungstendenzen der Zahlungsbilanzen und Wechselkurse ■ Erwartete Inflation ■ Entwicklung der Kapitalmärkte ■ Entwicklung der Beschäftigung (Arbeitsmarkt) ■ Zu erwartende Investitionsneigung ■ Zu erwartende Konjunkturschwankungen ■ Entwicklung spezifischer relevanter Wirtschaftssektoren
Demographische und sozialpsychologische Entwicklungstendenzen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bevölkerungsentwicklung in den relevanten Ländern ■ Sozialpsychologische Strömungen, z.B. Arbeitsmentalität, Sparneigung, Freizeitverhalten, Einstellung gegenüber der Wirtschaft, unternehmerische Grundhaltungen
Politik und Recht	<ul style="list-style-type: none"> ■ Globalpolitische Entwicklungstendenzen ■ Parteipolitische Entwicklung in den relevanten Ländern ■ Entwicklungstendenzen in der Wirtschaftspolitik ■ Entwicklungstendenzen in der Sozialgesetzgebung und im Arbeitsrecht ■ Bedeutung und Einfluss der Gewerkschaften ■ Handlungsfreiheit der Unternehmen

▲ Abb. 278 Checkliste zur Analyse des allgemeinen Umfeldes (nach Pümpin 1992, S. 194f.)

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

▲ Abb. 279 Checkliste zur Analyse des Absatzmarktes (Pümpin 1992, S. 196)

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

▲ Abb. 280 Checkliste zur Branchenanalyse (Pümpin 1992, S. 195 f.)

Allgemeine Unternehmensentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umsatzentwicklung ■ Cash-flow-Entwicklung/Gewinnentwicklung ■ Entwicklung des Personalbestandes ■ Entwicklung der Kosten und der Kostenstruktur <ul style="list-style-type: none"> □ fixe Kosten □ variable Kosten
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marktleistung <ul style="list-style-type: none"> □ Sortiment <ul style="list-style-type: none"> – Breite und Tiefe des Sortiments – Bedürfniskonformität des Sortiments □ Qualität <ul style="list-style-type: none"> – Qualität der Hardware-Leistungen (Dauerhaftigkeit, Konstanz der Leistung, Fehlerraten, Zuverlässigkeit, Individualität usw.) – Qualität der Software-Leistungen (Nebenleistungen, Anwendungsberatung, Garantieleistungen, Lieferservice, individuelle Betreuung der Kunden usw.) – Qualitätsimage ■ Preis <ul style="list-style-type: none"> □ allgemeine Preislage □ Rabatte, Angebote usw. □ Zahlungskonditionen ■ Marktbearbeitung <ul style="list-style-type: none"> □ Verkauf □ Verkaufsförderung □ Werbung □ Öffentlichkeitsarbeit □ Markenpolitik □ Image (evtl. differenziert nach Produktgruppen) ■ Distribution <ul style="list-style-type: none"> □ inländische Absatzorganisation □ Exportorganisation □ Lagerbewirtschaftung und Lagerwesen □ Lieferbereitschaft □ Transportwesen
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktionsprogramm ■ Vertikale Integration ■ Produktionstechnologie <ul style="list-style-type: none"> □ Zweckmässigkeit und Modernität der Anlagen □ Automationsgrad ■ Produktionskapazitäten ■ Produktivität ■ Produktionskosten ■ Einkauf und Versorgungssicherheit

▲ Abb. 281 Checkliste zur Unternehmensanalyse (Pümpin/Geilinger 1988, S. 58f.)

Forschung und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Forschungsaktivitäten und -investitionen ■ Entwicklungsaktivitäten und -investitionen ■ Leistungsfähigkeit der Forschung ■ Leistungsfähigkeit der Entwicklung <ul style="list-style-type: none"> □ Verfahrensentwicklung □ Produktentwicklung □ Softwareentwicklung ■ Forschungs- und Entwicklungs-Know-how ■ Patente und Lizenzen
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kapitalvolumen und Kapitalstruktur ■ Stille Reserven ■ Finanzierungspotenzial ■ Working Capital ■ Liquidität ■ Kapitalumschlag <ul style="list-style-type: none"> □ Gesamtkapitalumschlag □ Lagerumschlag □ Debitorenumschlag ■ Investitionsintensität
Personal	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualitative Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter ■ Arbeitseinsatz ■ Salärpolitik/Sozialleistungen ■ Betriebsklima ■ Teamgeist/Unité de doctrine ■ Unternehmenskultur
Führung und Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stand der Planung ■ Geschwindigkeit der Entscheide ■ Kontrolle ■ Qualität und Leistungsfähigkeit der Führungskräfte ■ Zweckmässigkeit der Organisationsstruktur/organisatorische Friktionen ■ Innerbetriebliche Information, Informationspolitik <ul style="list-style-type: none"> □ Rechnungswesen □ Marktinformation
Innovationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einführung neuer Marktleistungen ■ Erschliessung neuer Märkte ■ Erschliessung neuer Absatzkanäle
Know-how in Bezug auf	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kooperation ■ Beteiligungen ■ Akquisitionen
Synergiepotenziale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marketing, Produktion, Technologie usw.

▲ Abb. 281 Checkliste zur Unternehmensanalyse (Pümpin/Geilinger 1988, S. 58f.) (Forts.)

Unsere Philosophie wird von Grundsätzen getragen, die unser Verhalten in allen Bereichen und Stufen unseres Unternehmensgefüges prägen:

- Wir streben nach einer **Sinnhaftigkeit**, in allem, was wir erreichen und tun wollen.
- Sinn erkennen wir in Leistungen, die einen **Nutzen** für andere ausserhalb und innerhalb unseres Unternehmens stiften.
- Das, was wir erstreben, definieren wir durch eine breite Berücksichtigung unterschiedlicher **Interessen**.
- **Menschlichkeit** im Urteil und Handeln ist für uns ein übergeordnetes Ziel und niemals Mittel zur Erreichung von Zielen.
- Sie verlangt eine **Hinwendung** zum Nächsten; was man selbst nicht erdulden möchte, sollte man auch anderen nicht zufügen.
- Wir verlassen uns auf die **Unabhängigkeit des Urteils** auch bei entgegengesetzten Sachzwängen.
- Unser Handeln wird von einem hohen **Verantwortungsbewusstsein** gegenüber unserer Umwelt und unseren Mitarbeitern getragen.
- Wir lassen uns in unserem Verhalten an der **Vertretbarkeit** unseres Handelns messen.

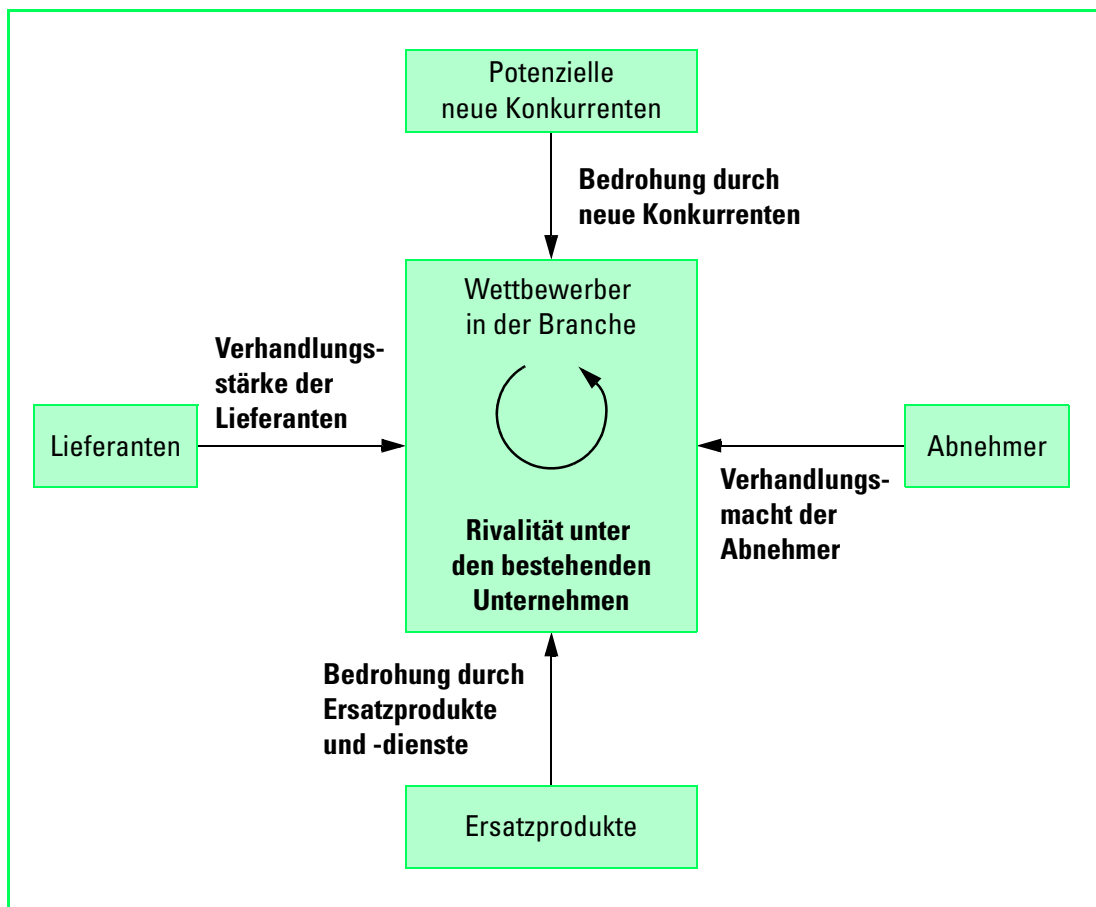
▲ Abb. 282 Beispiele für Grundsätze einer Management-Philosophie (Bleicher 2011, S. 106)

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

----- Unternehmensbild der klassischen Nationalökonomie

———— Beispiel eines professionellen Managements

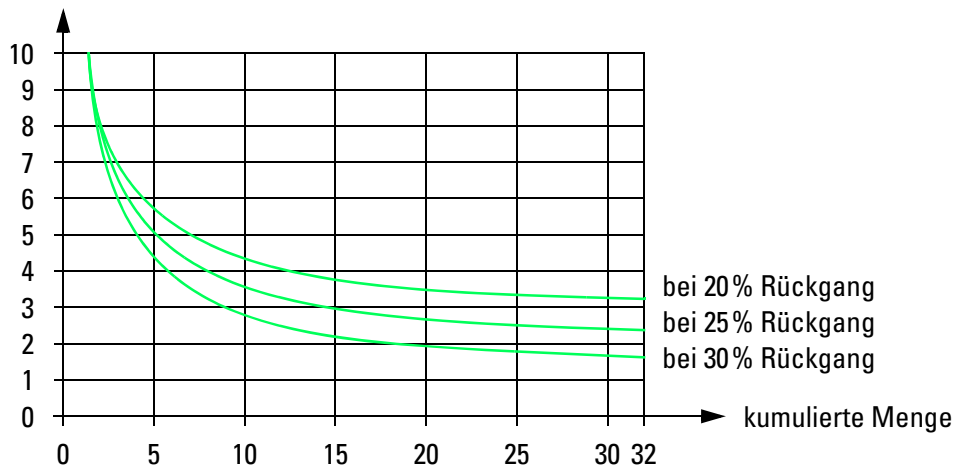
▲ Abb. 283 Beispiele von Wertvorstellungsprofilen (Ulrich 1987, S. 56)



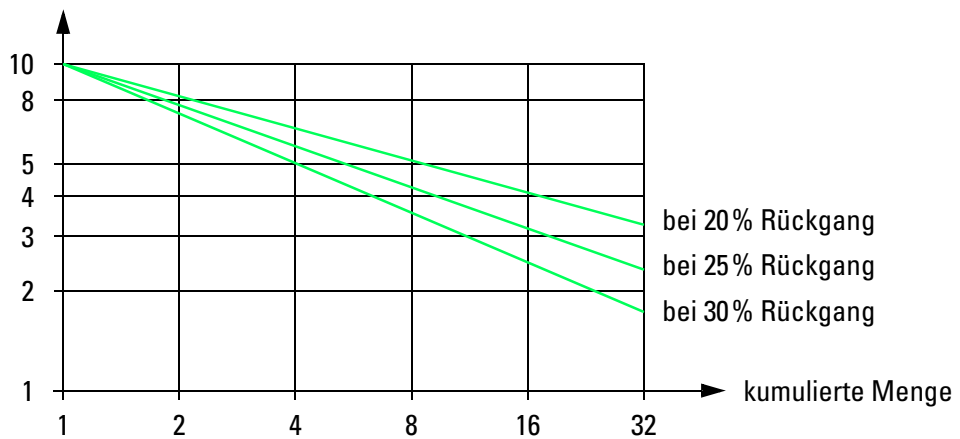
▲ Abb. 284 Triebkräfte des Branchenwettbewerbs (Porter 1983, S. 26)

kumulierte Produktionsmenge	Kostenreduktionsrate α		
	$\alpha = 20$	$\alpha = 25$	$\alpha = 30$
1	10,00	10,00	10,00
2	8,00	7,50	7,00
4	6,40	5,63	4,90
8	5,12	4,22	3,43
16	4,10	3,16	2,40
32	3,27	2,37	1,68

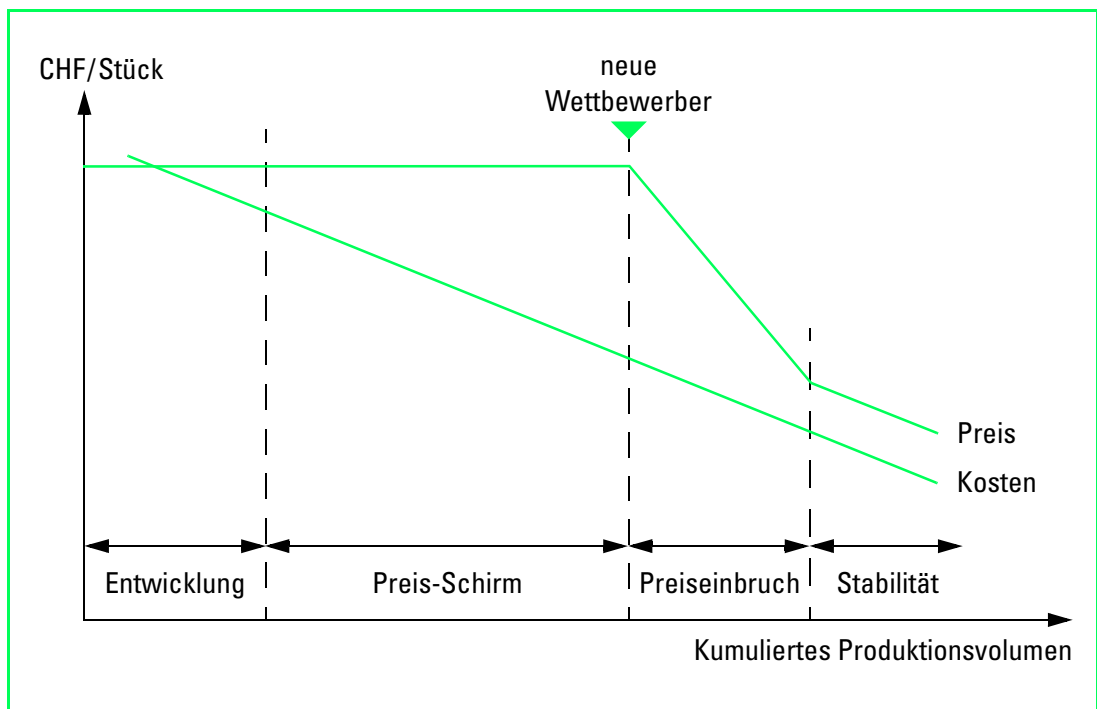
Kosten/Stück in CHF



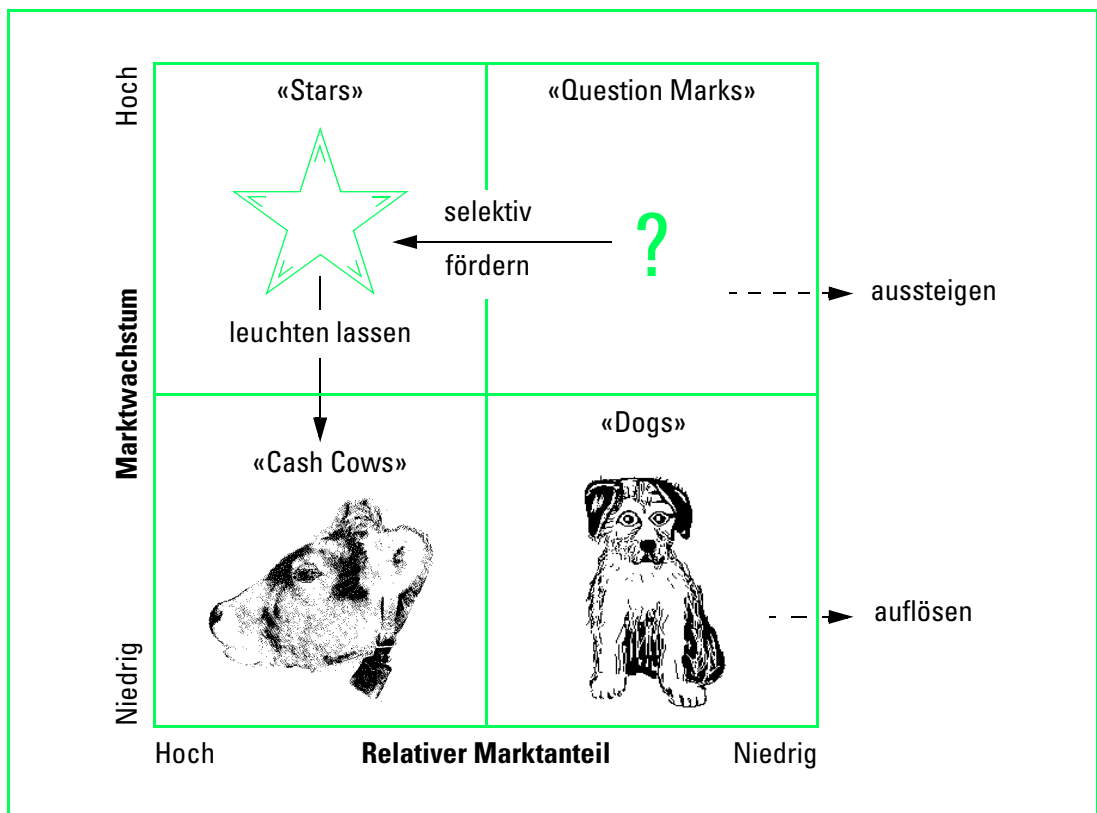
Kosten/Stück in CHF



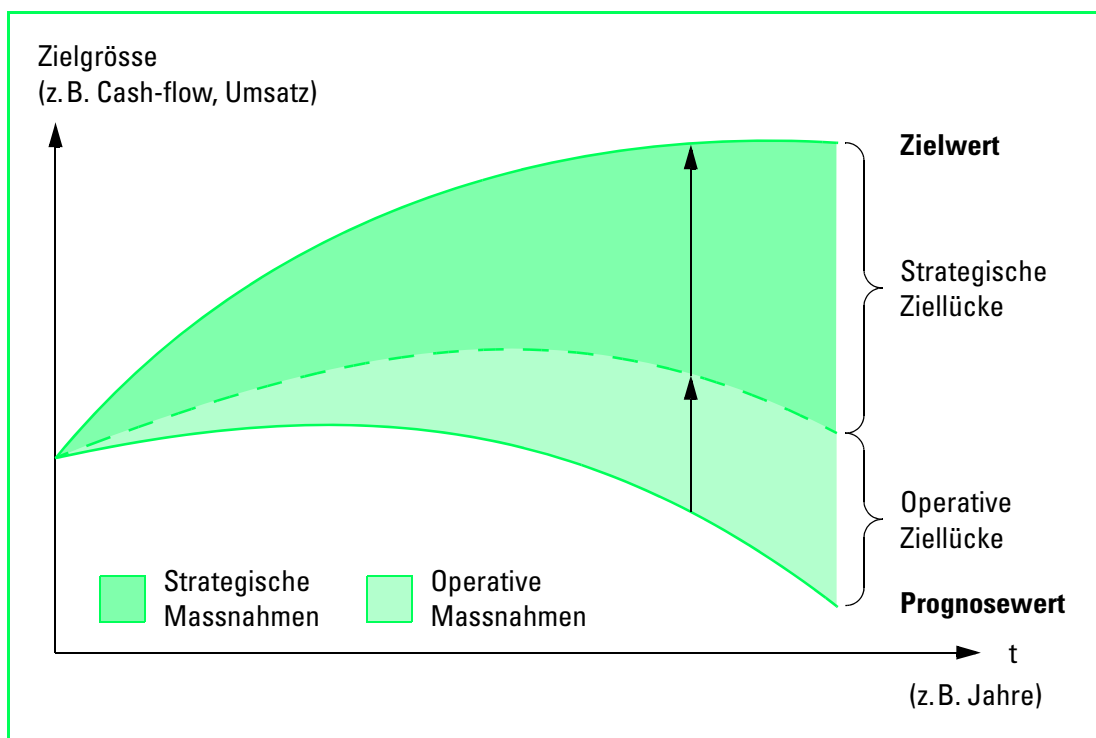
▲ Abb. 285 Beispiel und Darstellung der Erfahrungskurve



▲ Abb. 286 Erfahrungskurve und Preisverhalten (Henderson 1984, S. 28ff.)



▲ Abb. 287 Marktwachstums-Marktanteils-Matrix



▲ Abb. 288 Gap-Analyse

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

▲ Abb. 289 Unternehmensleitbild der Migros

- Welche **Bedürfnisse** wollen wir mit unseren Marktleistungen (Produkten, Dienstleistungen) befriedigen?
- Welchen grundlegenden Anforderungen sollen unsere **Marktleistungen** entsprechen? (Qualität, Preis, Neuheit usw.)
- Welche **geographische Reichweite** soll unser Unternehmen haben? (lokaler, nationaler, internationaler Charakter)
- Welche **Marktstellung** wollen wir erreichen?
- Welche Grundsätze sollen unser **Verhalten gegenüber unseren Marktpartnern** (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten) bestimmen?
- Welches sind unsere grundsätzlichen Zielvorstellungen bezüglich Gewinnerzielung und **Gewinnverwendung**?
- Welches ist unsere grundsätzliche Haltung gegenüber dem **Staat**?
- Wie sind wir gegenüber wesentlichen **gesellschaftlichen Anliegen** eingestellt? (Umweltschutz, Gesundheitspflege, Armutsbekämpfung, Entwicklungshilfe, Kunstförderung usw.)
- Welches ist unser **wirtschaftliches Handlungsprinzip**?
- Wie stellen wir uns grundsätzlich zu **Anliegen der Mitarbeiter**? (Entlohnung, persönliche Entwicklung, soziale Sicherung, Mitbestimmung, finanzielle Mitbeteiligung usw.)
- Welches sind die wesentlichsten **Grundsätze der Mitarbeiterführung**, die in unserem Unternehmen gelten sollen?
- Welches sind unsere **technologischen Leitvorstellungen**?

▲ Abb. 290 Fragenliste zum Unternehmensleitbild (Ulrich 1987, S. 94)

Corporate Governance – Fundament für langfristigen Erfolg

Wirkungsvolle Corporate Governance, die hohen internationalen Standards entspricht, ist für uns eine Selbstverständlichkeit. Wesentliche Grundlagen sind vor allem das deutsche Aktiengesetz und der Deutsche Corporate Governance Kodex. Da unsere Aktie auch an der New Yorker Börse notiert ist, unterliegen wir zudem den betreffenden US-amerikanischen Kapitalmarktgesetzen und Bestimmungen der Securities and Exchange Commission (SEC) sowie der New York Stock Exchange.

Durch unsere Corporate Governance stellen wir eine verantwortungsbewusste, auf nachhaltige Wertschöpfung ausgerichtete Leitung und Kontrolle der Deutschen Bank sicher. Vier Elemente sind dafür kennzeichnend: gute Beziehungen zu den Aktionären, eine effektive Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat, ein am langfristigen Erfolg ausgerichtetes Vergütungssystem sowie eine transparente Rechnungslegung in Verbindung mit frühzeitiger Berichterstattung.

Aktionäre

Unsere Aktionäre sind per Gesetz an wichtigen Unternehmensentscheidungen wie Satzungsänderungen, der Verwendung des Bilanzgewinns, der Ermächtigung zur Ausgabe neuer Aktien und wesentlichen Strukturveränderungen beteiligt. Die Deutsche Bank hat nur eine einzige Gattung von Aktien, die jeweils eine Stimme verbriefen. Um unseren Aktionären die Wahrnehmung ihrer Rechte zu erleichtern, setzen wir bei der Hauptversammlung neben der Briefwahl auch elektronische Medien ein. Insbesondere können Vollmachten und Weisungen an die Stimmrechtsvertreter der Deutschen Bank via Internet erteilt werden.

Vorstand

Der Vorstand leitet die Gesellschaft in eigener Verantwortung und kontrolliert die Konzerngesellschaften. Er sorgt dafür, dass die gesetzlichen Bestimmungen sowie unternehmensinternen Richtlinien eingehalten werden, und achtet auf Vielfalt bei der Besetzung von Führungsfunktionen. Die Mitglieder des Vorstands, die nicht zum Vorstand gehörenden Leiter der Kerngeschäftsfelder sowie der Deutsche Bank Americas und der asiatisch-pazifischen Region (ohne Japan) bilden zusammen das Group Executive Committee. Dieses Gremium analysiert die Entwicklung der Geschäftsbereiche, erörtert konzernstrategische Fragen und erarbeitet Empfehlungen für den Vorstand zur abschliessenden Entscheidung.

Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand bei der Geschäftsführung. Grundlegende Entscheidungen, welche die Bank betreffen, benötigen seine Zustimmung.

Er legt die Informations- und Berichtspflichten des Vorstands fest, bestellt die Vorstandsmitglieder und plant gemeinsam mit dem Vorstand langfristig deren Nachfolge. Jährlich prüft der Aufsichtsrat die Effizienz seiner Arbeit. Neben dem gesetzlich zu bildenden Vermittlungsausschuss hat der Aufsichtsrat einen Präsidial-, einen Prüfungs-, einen Risiko sowie einen Nominierungsausschuss eingerichtet.

Zur Wahrnehmung seiner Aufgaben achtet der Aufsichtsrat auf eine ausgewogene Zusammensetzung sowie darauf, dass seine Mitglieder die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten haben. Ebenso berücksichtigt er den Aspekt der Vielfalt im Vorstand und bei Wahlvorschlägen für den Aufsichtsrat. Angesichts unserer globalen Geschäftsaktivitäten gehört dem Aufsichtsrat eine angemessene Anzahl von Mitgliedern mit langjähriger internationaler Erfahrung an. Ausserdem ist in unserem Aufsichtsrat eine ausreichende Anzahl unabhängiger Mitglieder vertreten.

Vergütung

Die Vergütung unserer Vorstandsmitglieder orientiert sich in erster Linie am längerfristigen Erfolg der Deutschen Bank. Massstab für die Bemessung der variablen Vergütung sind die individuelle Leistung sowie einerseits das Erreichen der geplanten Eigenkapitalrendite im Zweijahresdurchschnitt und andererseits unsere Aktienrendite in einem dreijährigen Zeitraum im Verhältnis zum entsprechenden Durchschnittswert einer Auswahl vergleichbarer Wettbewerber. Ein Grossteil der variablen Vergütung wird aufgeschoben, mit Verfallmöglichkeit und überwiegend aktienbasiert gewährt. Die verzögert fällige variable Vergütung ist zu einem angemessenen Teil von der nachhaltigen Ergebnisentwicklung der Deutschen Bank sowohl positiv als auch negativ abhängig.

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder enthält eine feste und eine variable Komponente. Der variable Teil hängt ab von der Erfüllung festgelegter Ziele, von der Dividende und dem Gewinn je Aktie im Dreijahresdurchschnitt. Der Vorsitz beziehungsweise seine Stellvertretung im Aufsichtsrat sowie der Vorsitz beziehungsweise die Mitgliedschaft in einem der Ausschüsse werden extra honoriert.

Rechnungslegung

Anteilseigner und Öffentlichkeit werden regelmässig durch den jährlichen Geschäftsbericht, der den Konzernabschluss enthält, sowie die Zwischenberichte informiert. Unsere Konzernrechnungslegung entspricht den International Financial Reporting Standards (IFRS). Dies sorgt für eine hohe Transparenz und internationale Vergleichbarkeit.

▲ Abb. 291 Corporate Governance der Deutschen Bank (Deutsche Bank 2010, S. 27f.)

Produkt \ Markt	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu	Produktentwicklung	Diversifikation

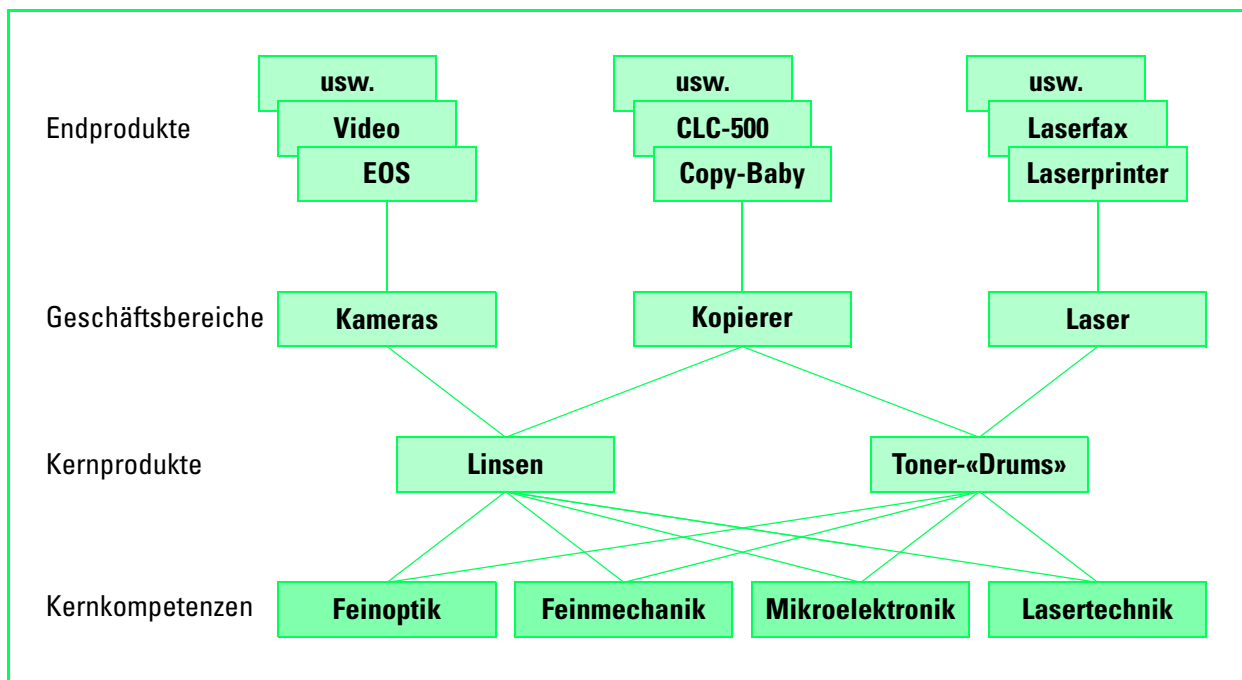
▲ Abb. 292 Produkt-Markt-Matrix (nach Ansoff 1966, S. 132)

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

▲ Abb. 293 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, Erweiterungsinvestitionen	akzeptieren
	Abbau	Verkauf	einschränken

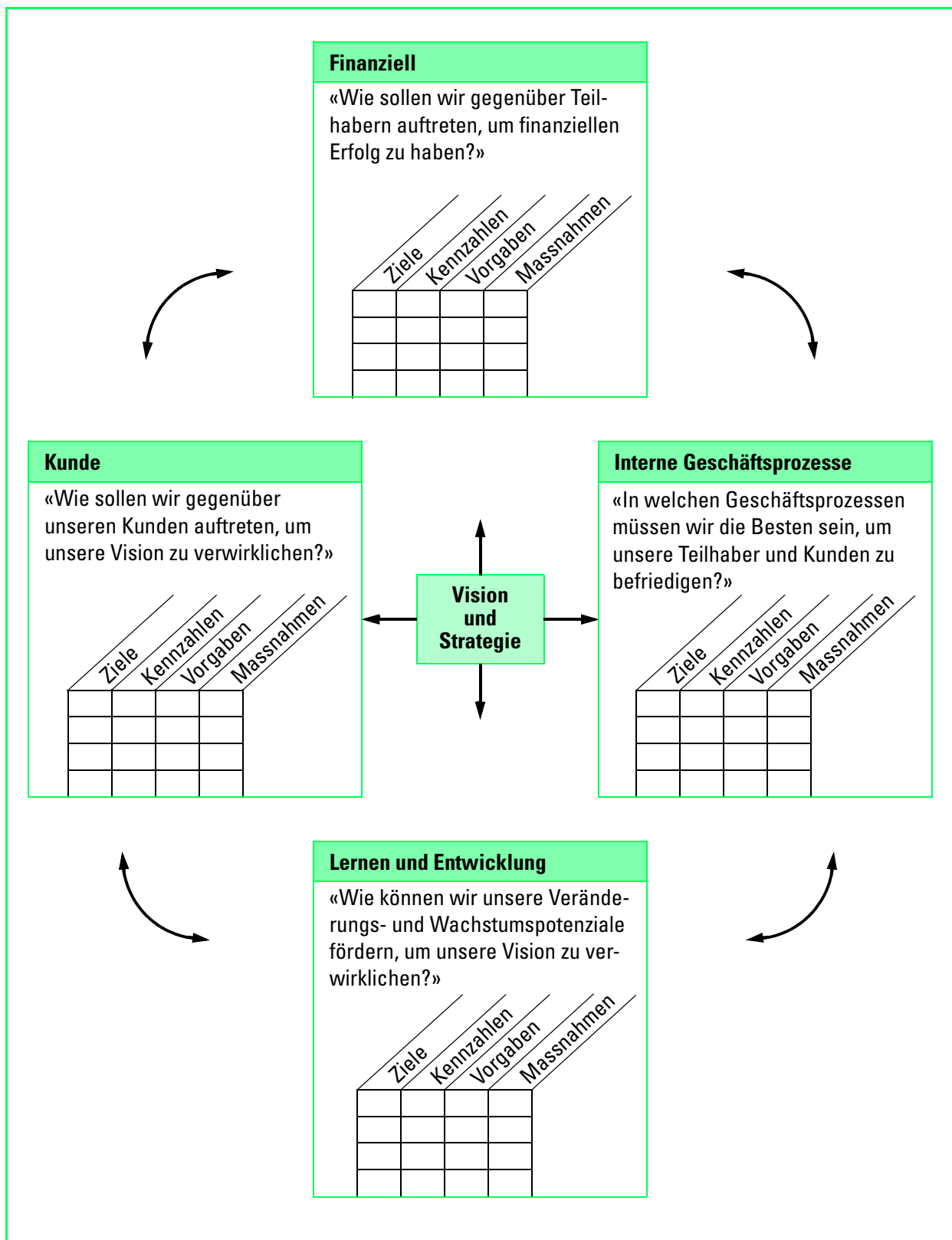
▲ Abb. 294 Idealtypische Normstrategien (in Anlehnung an Ulrich/Fluri 1995, S. 127)



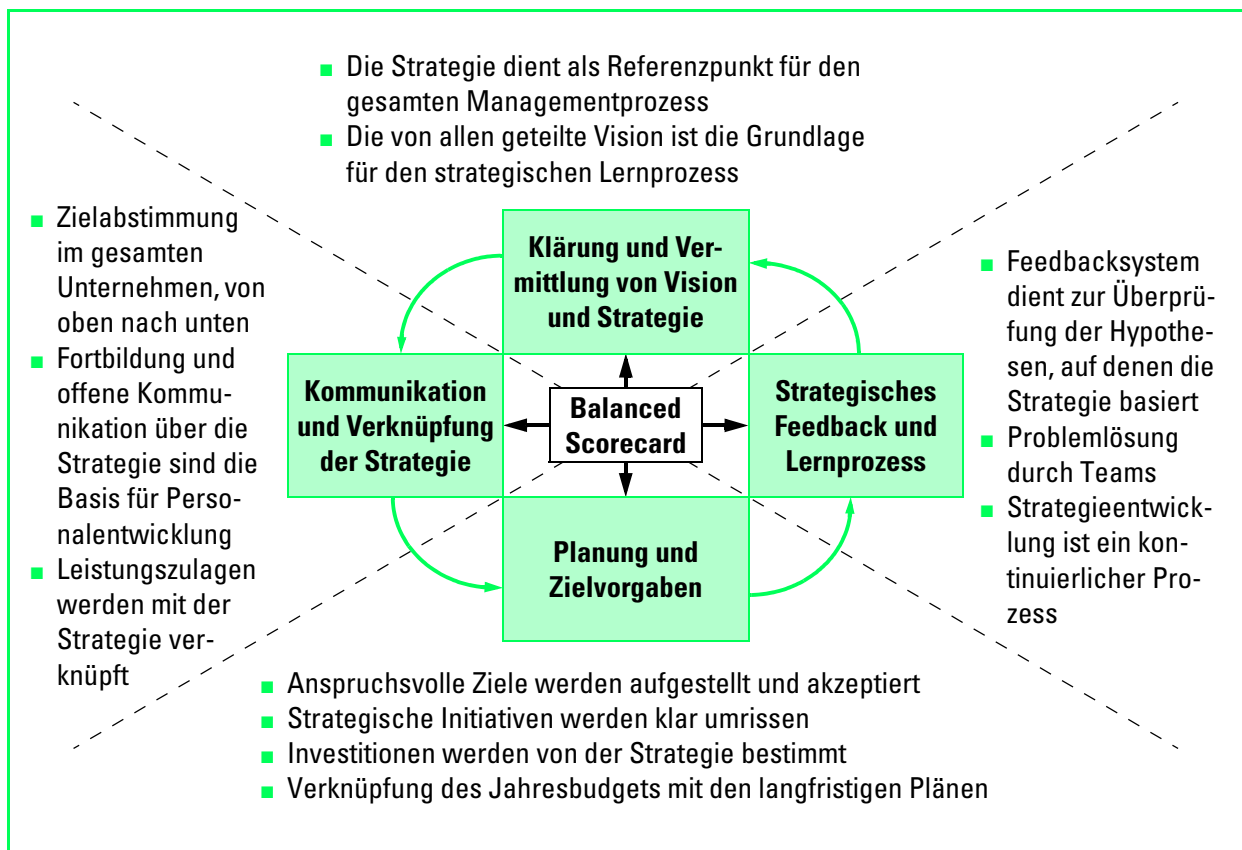
▲ Abb. 295 Kernkompetenzenbaum für Canon

Perspektive	Strategien
Nutzung von Synergiepotenzialen	<ul style="list-style-type: none"> ■ werkstofforientierte Strategien (gleicher Werkstoff) ■ technologieorientierte Strategien (gleiche Produktionsanlagen) ■ abnehmerorientierte Strategien (Bedürfnisse eines bestimmten Kundenkreises)
Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> ■ Expansionsstrategie ■ Konsolidierungsstrategie ■ Kontraktionsstrategie (Schrumpfungsstrategie)
Integration	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorwärtsintegrationsstrategie (Integration nachgelagerter Produktions- oder Handelsstufen) ■ Rückwärtsintegrationsstrategie (Integration vorgelagerter Produktions- oder Handelsstufen)
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unabhängigkeitsstrategie ■ Kooperationsstrategie (z. B. Strategische Allianz, Joint-Venture) ■ Beteiligungsstrategie (finanzielle Beteiligung) ■ Akquisitionsstrategie (Übernahme)
Breite der Geschäftstätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konzentrationsstrategie ■ Breitenstrategie
Verhalten gegenüber der Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Offensivstrategie ■ Defensivstrategie

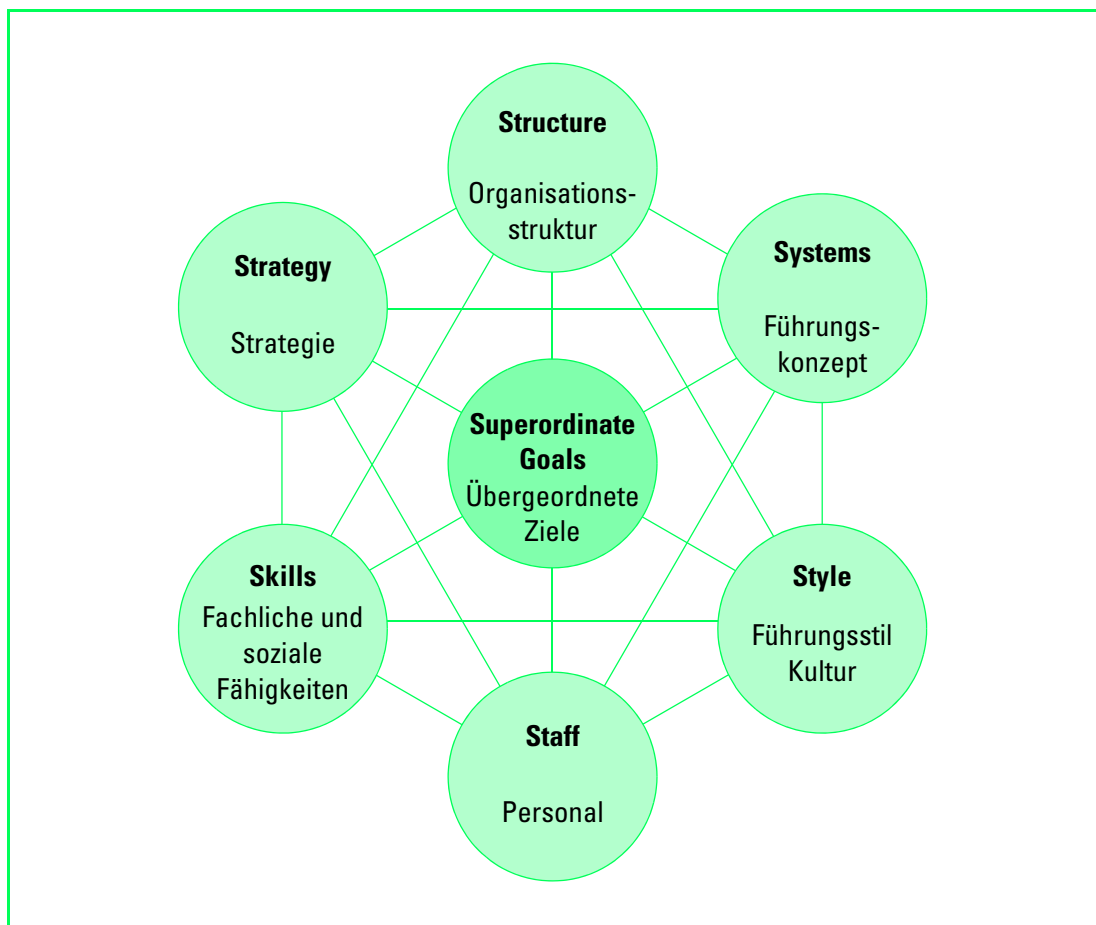
▲ Abb. 296 Strategische Ausrichtungen (Pümpin 1980, S. 75ff.)



▲ Abb. 297 Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 1997, S. 9)



▲ Abb. 298 Strategieumsetzung mit BSC (Kaplan/Norton 1997, S. 191)

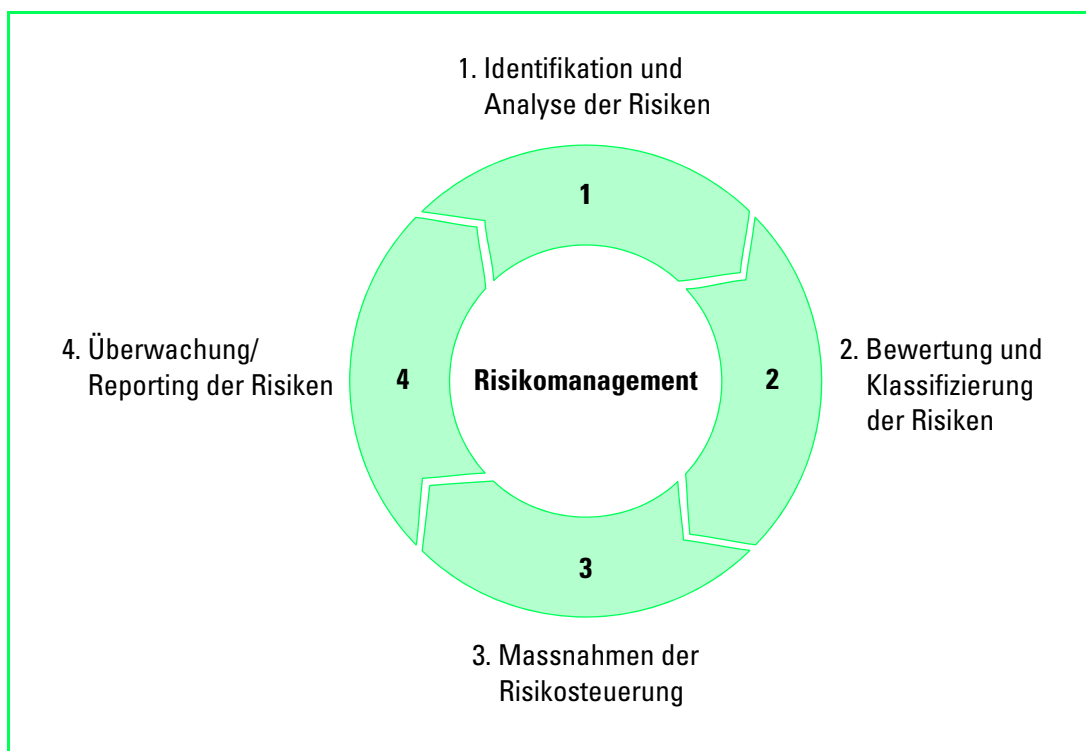


▲ Abb. 299 7-S-Modell

Teil 11: Teilgebiete des Managements

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

▲ Abb. 300 Projektphasen



▲ Abb. 301 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 des Unternehmens werden vom Verwaltungsrat festgelegt und beinhalten ein Berichterstattungssystem. Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats seinerseits beurteilt, ob sich die Unternehmensführung 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 Konsequenzen 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 Unternehmensführung 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 Unternehmensführung 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)

Konzentration auf Hauptrisikobereiche

Versicherungstechnisches Risiko

Wir kontrollieren unser versicherungstechnisches Risiko durch die Verwendung von Limiten, Genehmigungsverfahren für Geschäfte, die neue Produkte mit einschliessen oder die die festgelegten Limiten überschreiten, durch Preisgestaltungsgrundsätze, ein zentralisiertes Rückversicherungsmanagement sowie durch die Überwachung von auftretenden Problemen.

▲ Abb. 302 Risikomanagement der Zurich Financial Services Group (2004, S. 21 ff.)

Modelle erlauben es uns, versicherungstechnische Risiken besser zu erfassen und entsprechend zu reagieren. Auf lokaler und auf Gruppenebene werden Naturkatastrophen-Simulationsmodelle dazu benutzt, um Risiken aus unseren Schadenversicherungen in den gefährdeten Zonen, in denen wir unseres Erachtens am stärksten exponiert sind, zu bemessen und Kumulationsberechnungen darzustellen.

Nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 in den USA haben wir Daten zusammengetragen, die es uns erlauben, Kumulationsberechnungen in terrorgefährdeten Zonen im Bereich von Sach- und Berufsunfallversicherungsrisiken zu erstellen. Anhand dieser Daten können wir die Risikoakkumulation in den betreffenden Zonen überwachen und beurteilen und entsprechende Rückversicherungsverträge zur Minderung dieser Risiken abschliessen.

Operatives Risiko

Wir konzentrieren uns vor allem auf die *Kontinuität von Geschäftsabläufen* («Business Continuity Management»), insbesondere auf das Continuity Planning und deren Überprüfung sowie auf Disaster Recovery (Wiederherstellung von Daten) für unsere wichtigsten Geschäftsbereiche. Im *Informationsbereich* – IT-Risiko – liegt unser Schwergewicht auf der IT-Sicherheit, indem wir z. B. Übergriffe auf unser Netzwerk sowie Viren aufdecken und eliminieren. Ferner ergreifen wir Massnahmen zur Verhinderung von *Wirtschaftskriminalität*.

Anlage- und Kreditrisiko

Wir steuern das *Anlagerisiko*, indem wir eine Politik verfolgen, die die Kapitalzuweisung ins Verhältnis zur betreffenden Grösse des Kapitals der Gruppe und der Geschäftseinheiten sowie zu den Verpflichtungen gegenüber den Versicherungsnehmern setzt. Ferner diversifizieren wir unsere Portfolios und die Auswahl unserer Vermögensverwalter, legen für jedes Portfoliomanagementmandat Anlagerichtlinien fest, überwachen das Anlagerisiko und die Einhaltung der Richtlinien sowie die Performance.

Im Umgang mit dem *Kreditrisiko* achten wir darauf, dass die Kreditqualität unserer konsolidierten Vermögenswerte auf einem hohen durchschnittlichen Niveau gehalten wird. Weiter sind wir bestrebt, das kumulierte Kreditrisiko auf Konzernebene durch Vermeiden einer übermässigen Risikokonzentration zu kontrollieren. Das Kreditrisiko unserer Kapitalanlagen entspricht zurzeit einem durchschnittlichen Schuldenportfolio-Rating von AA+, das der Anlagen und Guthaben aus Rückversicherung einem durchschnittlichen Portfolio-Rating von A–.

Das *Asset/Liability-Matching-Risiko* wird gehandhabt, indem die Kapitalzuweisungsrichtlinien so definiert werden, dass sie auf eine Maximierung der Anlagerenditen bei gleichzeitiger Einhaltung der Kapitalausstattungsvorgaben ausgerichtet sind. Ferner setzen wir konservative Limiten in Bezug auf das Asset/Liability-Mismatch-Risiko ein und modellieren die Verbindlichkeiten in der Weise, die – gemäss den lokalen Geschäftseinheiten – der Performance ihrer Versicherungsportfolios am besten entspricht.

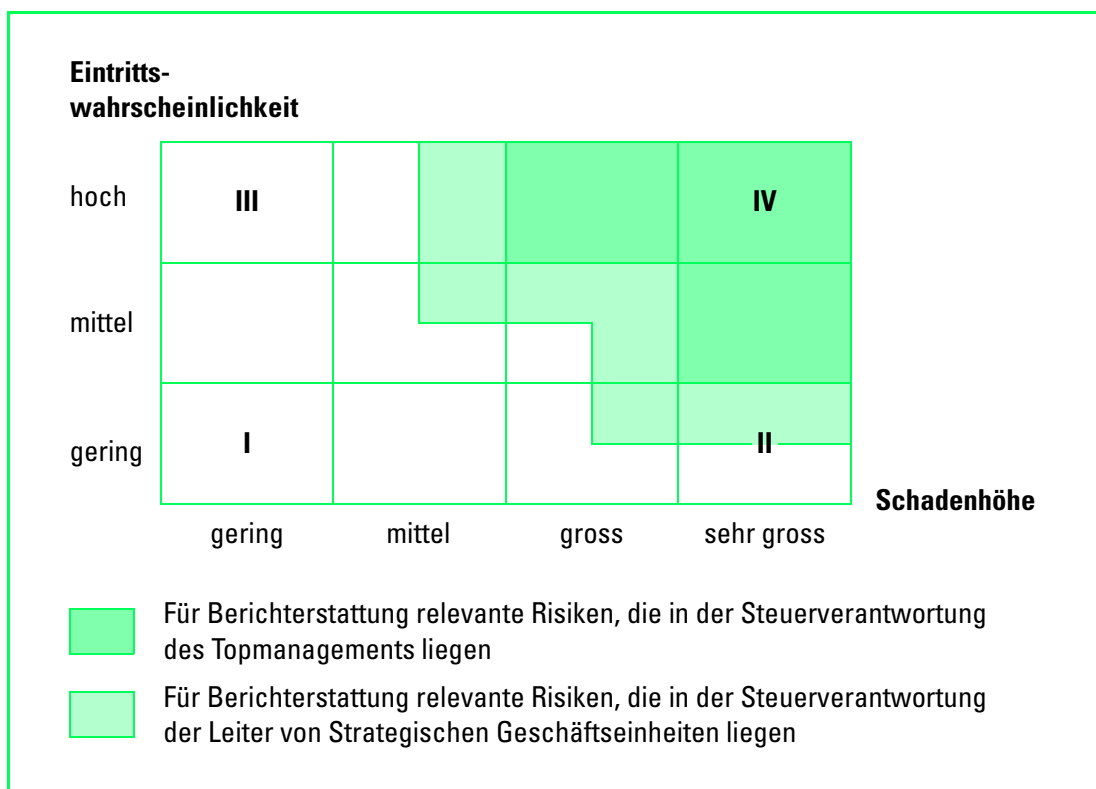
Finanzrisiko

Wir behandeln Risiken im Zusammenhang mit *derivativen Produkten* im Rahmen unserer Richtlinien, die für Derivativ-Programme jeweils eine vorgängige Genehmigung vorschreiben. Weiter werden die offenen Positionen regelmässig überwacht. Derivativ-Programme müssen vom Chief Risk Officer und vom Chief Investment Officer genehmigt werden, wenn sie sich auf Kapitalanlagen beziehen, während diejenigen Programme, die mit Treasury-Cash-Management verbunden sind, vom Chief Risk Officer und dem Group Finance Director bewilligt werden müssen.

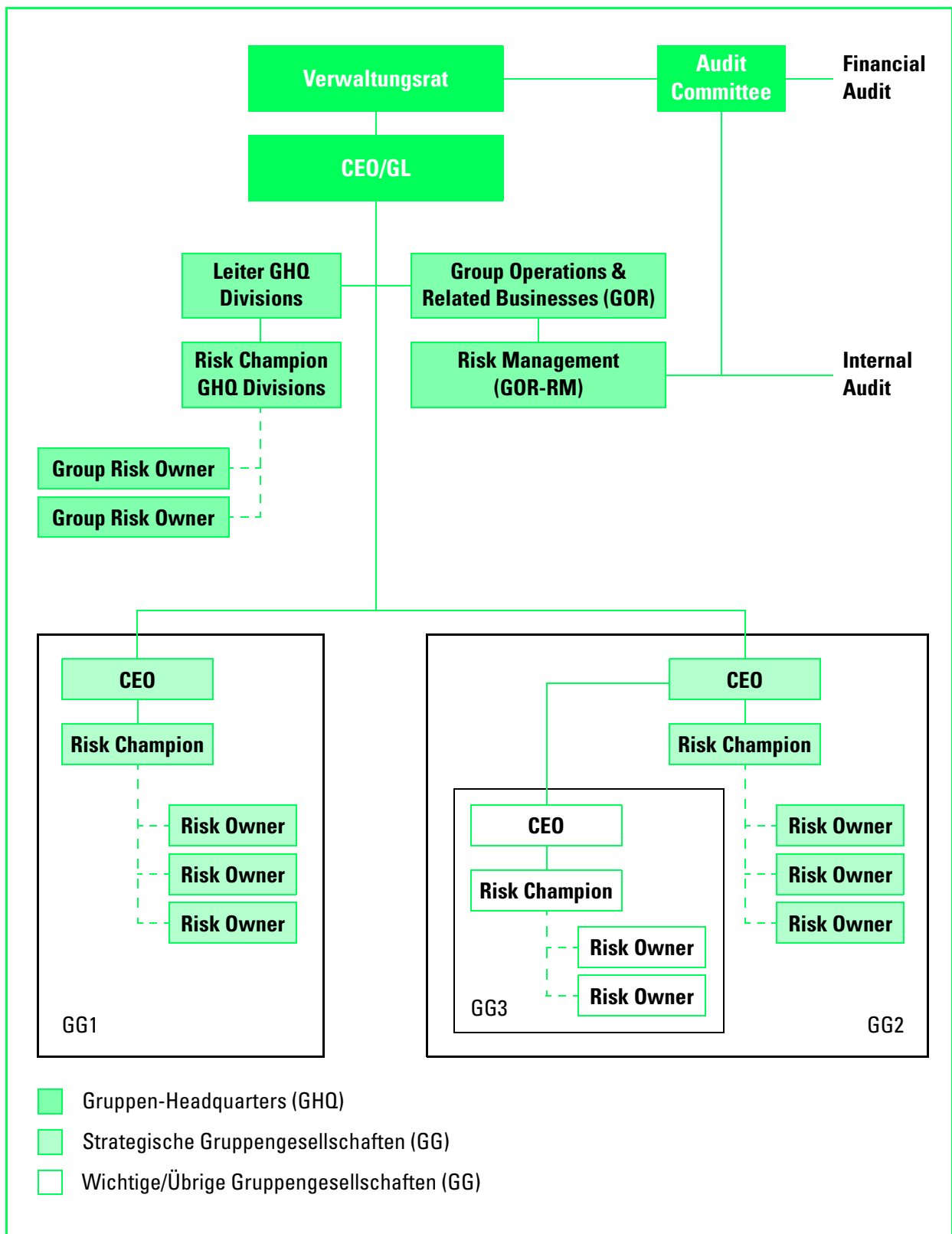
Portfolio

Das *Währungsrisiko* wird dadurch minimiert, dass die Fremdwährungspositionen unserer Aktiven und Passiven in den lokalen Bilanzen abgestimmt werden. Weiter wird die Währungszusammensetzung unseres verfügbaren Kapitals auf unsere internen Kapitalerfordernisse ausgerichtet. Daraus entstehende Überschüsse (d.h. freigesetzte Gewinne und Kapital) werden nicht abgesichert.

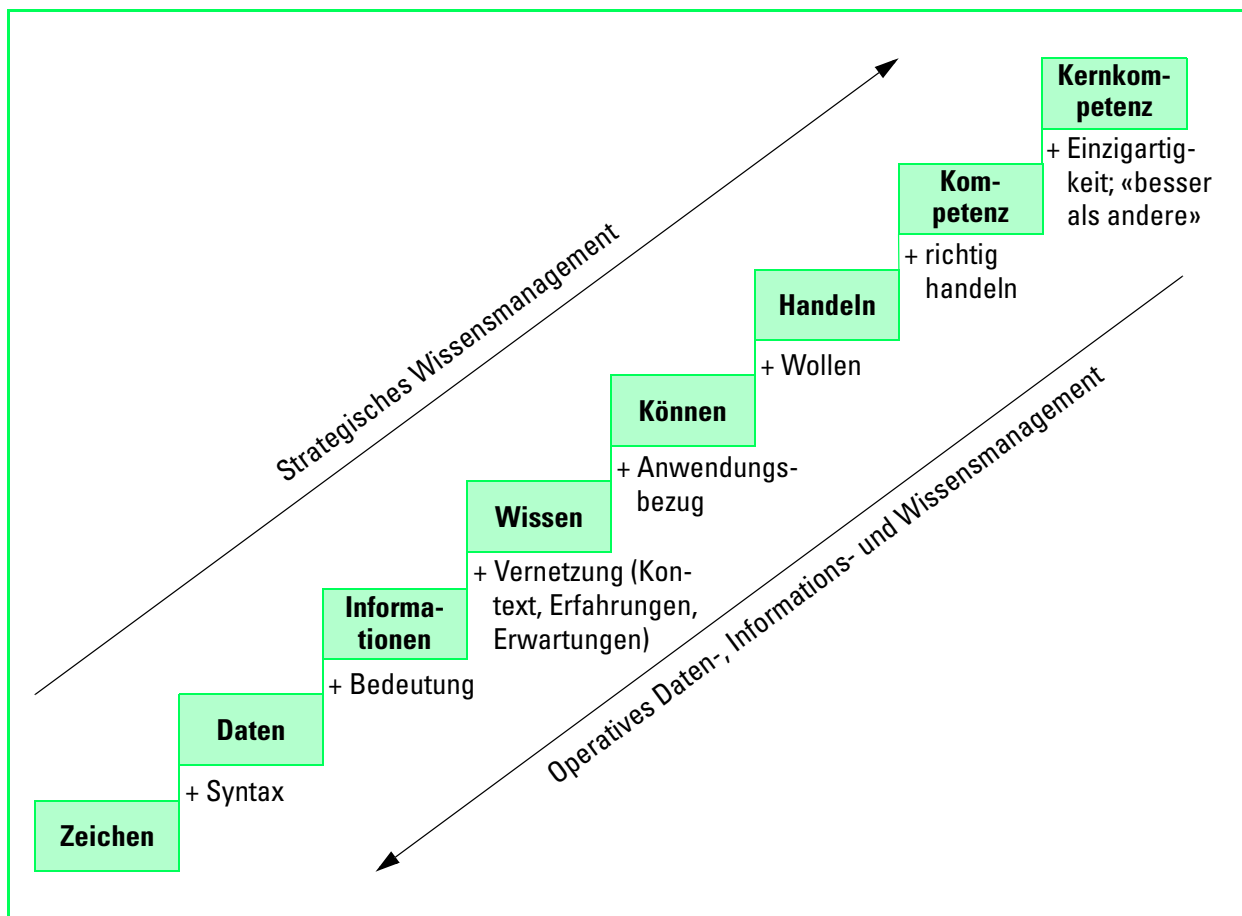
▲ Abb. 302 Risikomanagement der Zurich Financial Services Group (2004, S. 21 ff.) (Forts.)



▲ Abb. 303 Risikoportfolio



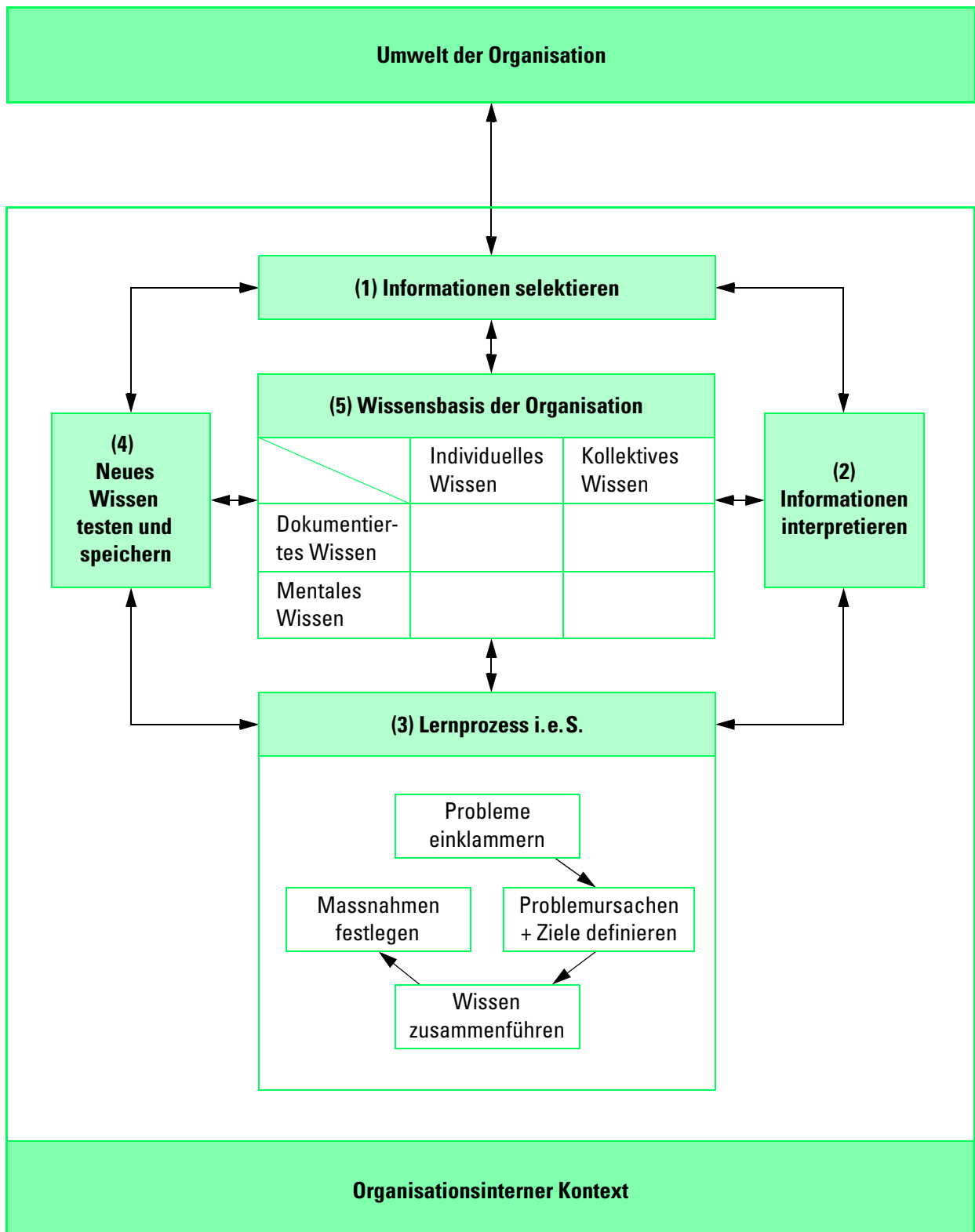
▲ Abb. 304 Organisation Risikomanagement der Swisscom (2004a, S. 9)



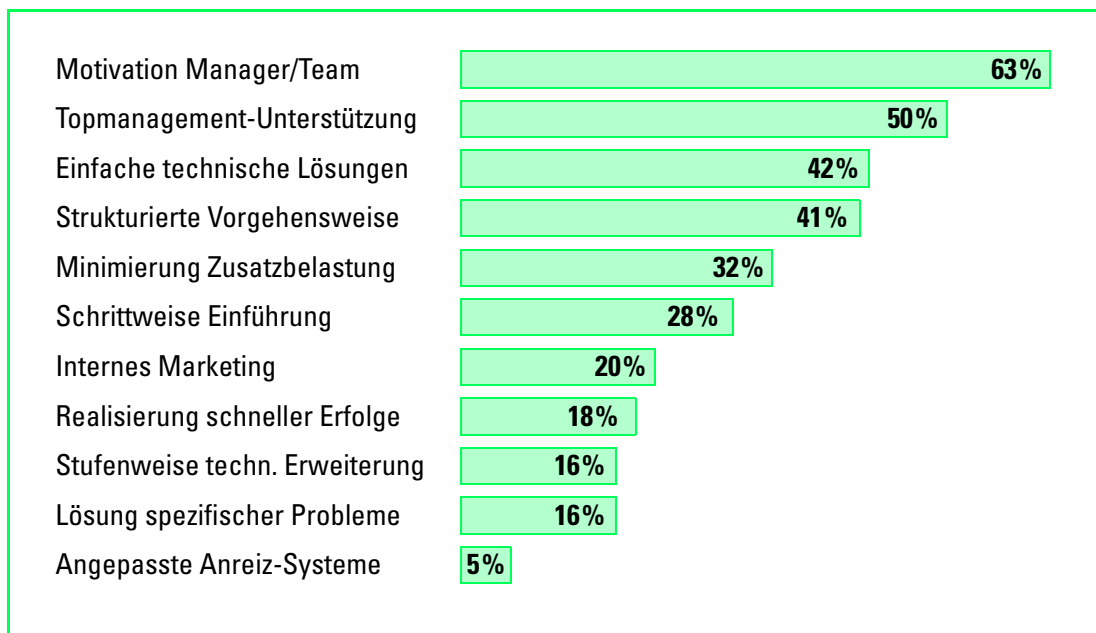
▲ Abb. 305 Die Wissenstreppe (nach North 2011, S. 40)

		Zielpunkt	
		implizites Wissen	explizites Wissen
Ausgangspunkt	implizites Wissen	Sozialisation (sympathetisches Wissen)	Externalisierung (konzeptionelles Wissen)
	explizites Wissen	Internalisierung (operatives Wissen)	Kombination (systemisches Wissen)

▲ Abb. 306 Formen der Wissensumwandlung (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 75)



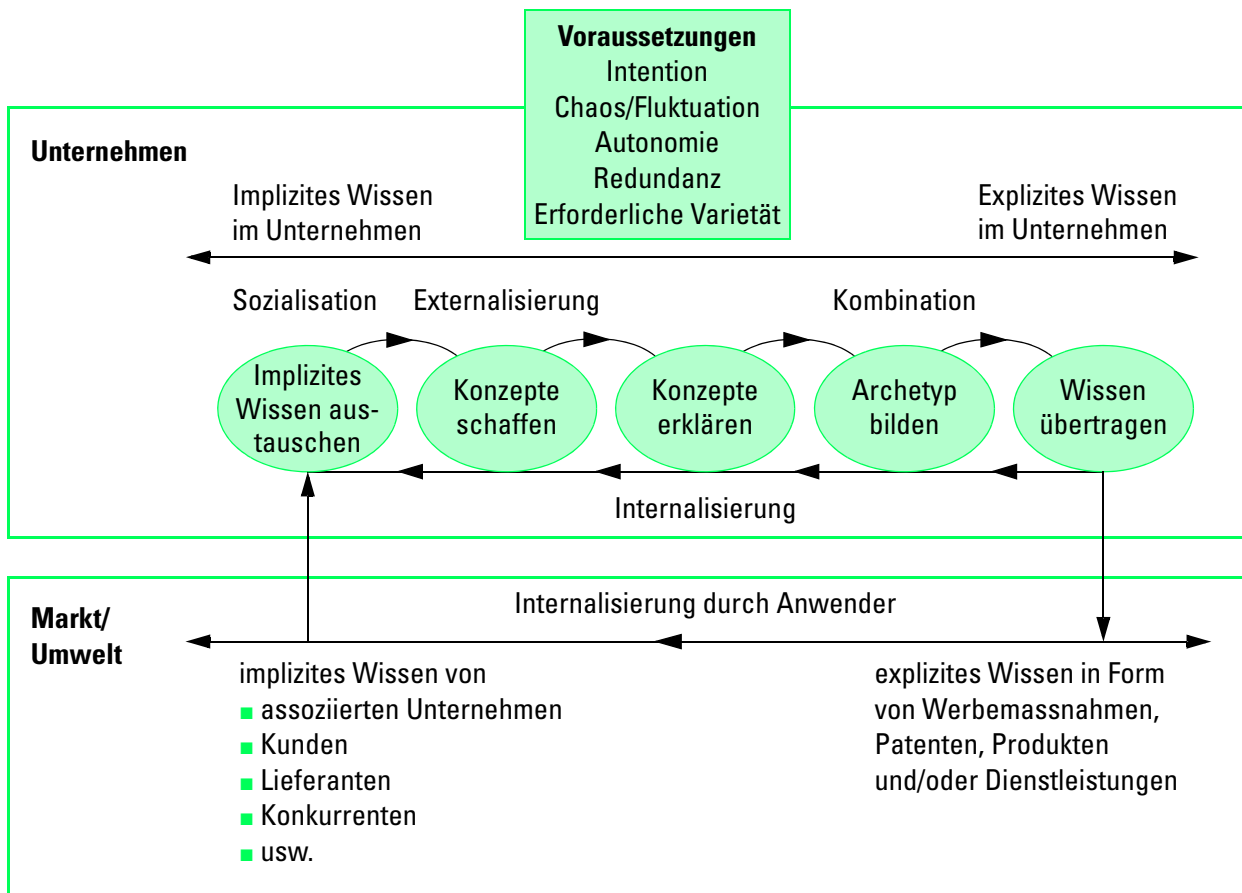
▲ Abb. 307 Aspekte/Zyklus des organisationalen Lernens (Wahren 1996, S. 98)



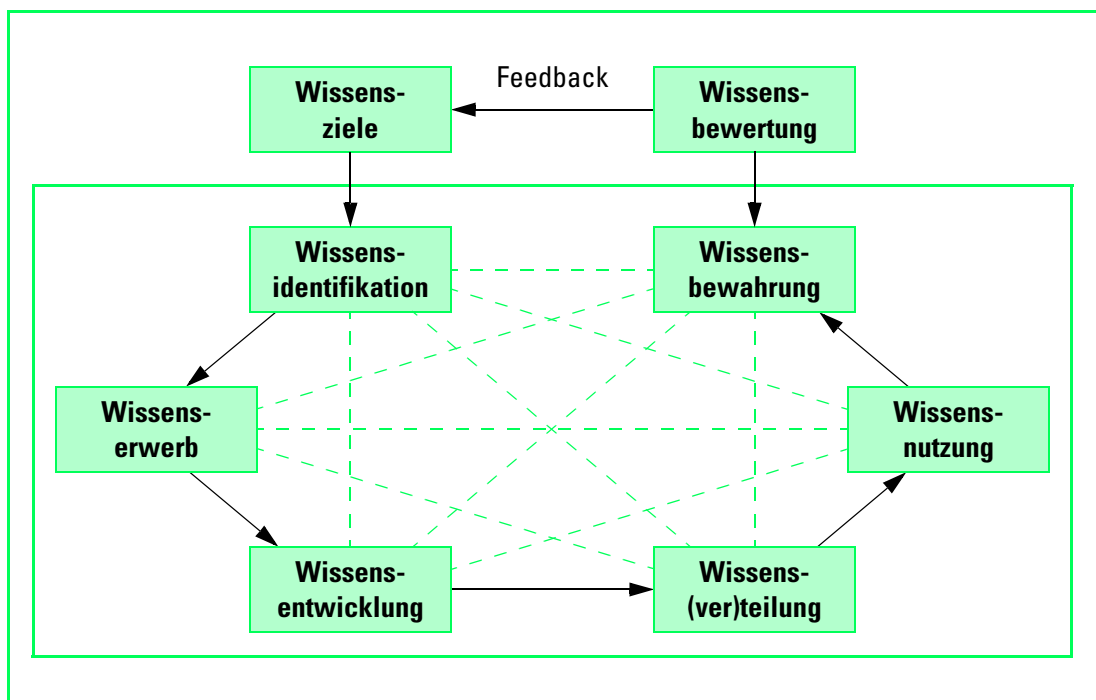
▲ Abb. 308 Erfolgsfaktoren Wissensmanagement (Wienröder 2000, S. 24)

Wissensvorsprung	hoch	Anwenden (brachliegende Fähigkeit)	Übertragen (Hebelfähigkeit)
	niedrig	Outsourcen (wertlose Fähigkeit)	Aufwerten (Basisfähigkeit)
		niedrig	hoch
Wissensnutzung			

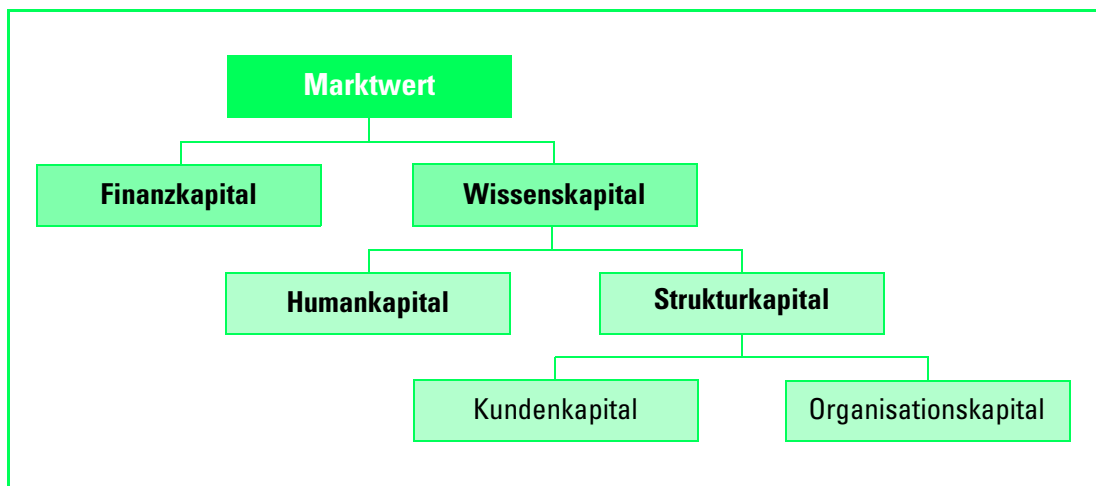
▲ Abb. 309 Normwissensstrategien (nach Probst u. a. 2012, S. 51)



▲ Abb. 310 Entwicklung von organisationalem Wissen (nach Nonaka/Takeuchi 1997, S. 100)



▲ Abb. 311 Bausteine des Wissensmanagements (Probst u. a. 2012, S. 28)



▲ Abb. 312 Der Wissenskapitalansatz von Skandia (1995, S. 5)

Sichtbares Eigenkapital (Eigenkapitalwert)	Immaterielle Vermögenswerte (Überschuss des Börsenkurswertes über das ausgewiesene Eigenkapital)		
	Externe Struktur	Interne Struktur	Kompetenz der Mitarbeiter
Materielle Vermögenswerte abzüglich sichtbare Verbindlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marken ■ Kundenbeziehungen ■ Lieferantenbeziehungen 	Organisation: <ul style="list-style-type: none"> ■ Rechtsform ■ Management ■ Systeme ■ Unternehmenskultur ■ F&E ■ Software 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausbildung ■ Erfahrung

▲ Abb. 313 Ansatz von Sveiby (Sveiby 1998a, S. 28ff.)

Perspektive \ Ansatz	Sveiby	Kaplan/Norton	Edvinsson (Skandia)
Organisation	Interne Struktur	Interne Geschäftsprozesse	Organisationskapital
Kunden	Externe Struktur	Kundenperspektive	Kundenkapital
Mitarbeiter	Mitarbeiterkompetenz	Lern- und Entwicklungsperspektive	Humankapital

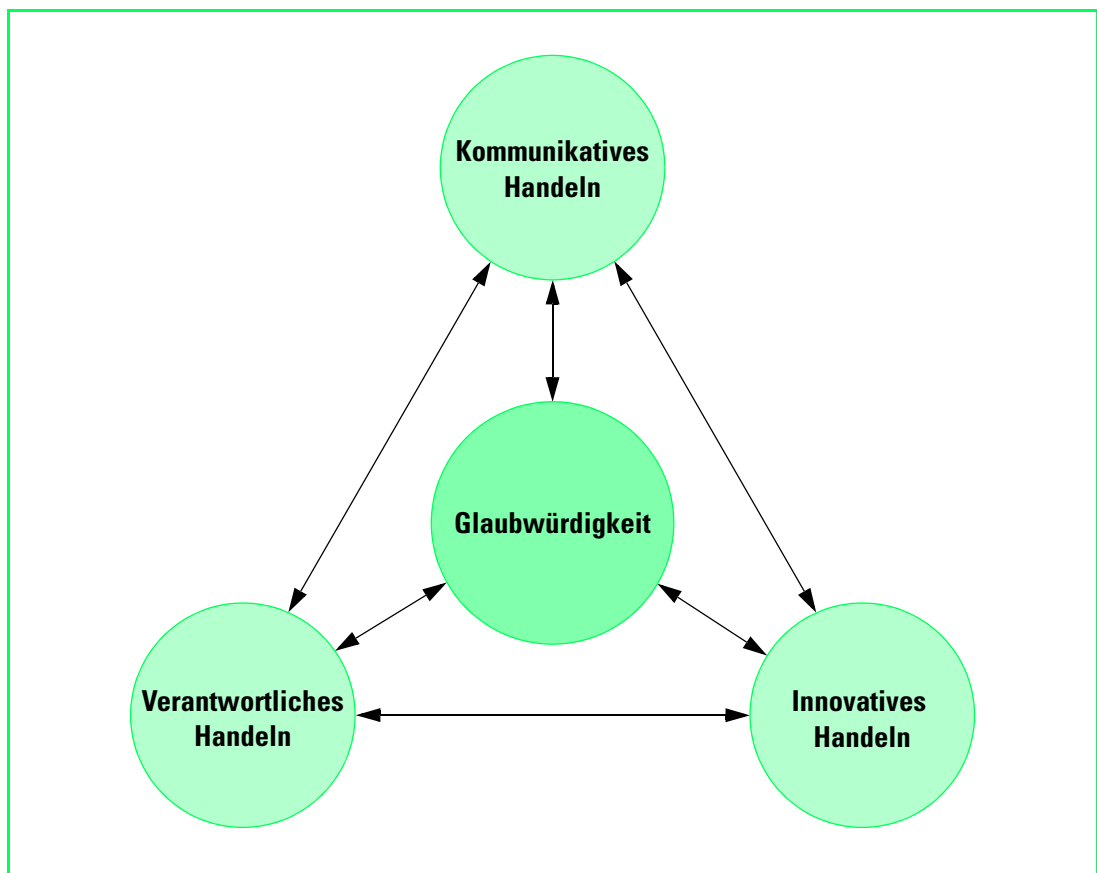
▲ Abb. 314 Gegenüberstellung verschiedener Wissenskapital-Ansätze (Sveiby 1998b, S. 1)

Problem- bewusstsein \ Wahrnehmungs- form	Systemorientierte (Wirtschaft als <i>System</i>)	Kulturorientierte (Wirtschaft als <i>Lebenswelt</i>)
Harmonisten	Ökonomen	Konventionalisten
Konfliktbewusste	Reformer	Idealisten

▲ Abb. 315 Ethische Verhaltenstypen im Management



▲ Abb. 316 Handlungsebenen ethischer Problemstellungen



▲ Abb. 317 Konstitutive Elemente einer Glaubwürdigkeitsstrategie

Ethikkodex UBS (gekürzt)

Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften und Reglementen

UBS befolgt die Normen und Einschränkungen der geltenden Gesetze, Vorschriften und Reglemente.

Fairer Umgang und fairer Wettbewerb

UBS verschafft sich Wettbewerbsvorteile durch überdurchschnittliche Leistung und nicht durch unfaire Geschäftspraktiken.

Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität

UBS nimmt ihre Verantwortung beim Schutz der Integrität des Finanzsystems und in Bezug auf ihr eigenes Geschäftsverhalten ernst. Wir verpflichten uns, bei der Bekämpfung von Geldwäscherei, Korruption und Terrorismusfinanzierung mitzuwirken.

Grenzüberschreitende Geschäftstätigkeit

UBS hält sowohl in den Ländern, in denen ihre Kunden ansässig sind, als auch in den Ländern, in denen sie selbst tätig ist, die jeweils geltenden Gesetze, Vorschriften und Reglemente ein.

Steuerfragen

UBS hält alle geltenden Gesetze, Vorschriften und Reglemente in Bezug auf Steuernachweise und Tax-Reporting-Produkte ein und bietet den Kunden keine Unterstützung bei Handlungen, die der Umgehung ihrer Steuerpflichten dienen.

Ethisches Verhalten

UBS bekennt sich zu verantwortungsbewusstem unternehmerischem Verhalten.

Interessenkonflikte

UBS hat es sich zum Ziel gesetzt, im Rahmen ihrer Geschäftsaktivitäten potenzielle Interessenkonflikte zu erkennen, zu regeln oder zu vermeiden.

Kundenbeziehungen

UBS will Kundenbeziehungen aufbauen, die auf Vertrauen basieren, und erstklassige Lösungen und Dienstleistungen anbieten.

Offenlegungen und öffentliche Bekanntmachungen

UBS verpflichtet sich, bei öffentlichen Bekanntmachungen aktuelle, genaue und verständliche Informationen zu liefern.

Insiderhandel und Verwendung von Informationen
UBS verpflichtet sich, mit Insiderinformationen richtig umzugehen.

Vertraulichkeit gegenüber Kunden

UBS befolgt bei der Informationssicherheit die höchsten Standards und verpflichtet sich, die Vertraulichkeit gegenüber den Kunden zu wahren und die Kundendaten zu schützen.

Diversity und Chancengleichheit

UBS bietet allen Mitarbeitern gleiche Beschäftigungs- und Beförderungschancen. Niemand wird aufgrund von ethnischen Hintergrund, Geschlecht, Nationalität, Alter, Behinderung, sexueller Orientierung oder Religion diskriminiert. UBS will ein von Vielfalt geprägtes Arbeitsumfeld anbieten.

Leistung und Professionalität

UBS will für ihre Aktionäre und Kunden mit erstklassigen Dienstleistungen und Produkten Mehrwert schaffen und wendet dabei die höchsten Integritäts- und Professionalitätsstandards an.

Schutz und angemessene Nutzung von Aktiven

UBS hat es sich zum Ziel gesetzt, ihre Aktiven zu schützen und deren effizienten Einsatz zu gewährleisten.

Gesundheit und Sicherheit

UBS verpflichtet sich, für die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu sorgen.

Umweltschutz

UBS handelt bei all ihren Geschäftstätigkeiten umweltbewusst und fördert eine nachhaltige Entwicklung.

Einhaltung der Menschenrechte

UBS fördert in ihrem Einflussbereich die Menschenrechte und hält sie ein.

Investition in die Gemeinschaft

UBS will das soziale und ökologische Wohl der lokalen Gemeinschaften fördern, in denen sie tätig ist.

Quelle: https://www.ubs.com/global/de/about_ubs/about_us/code_of_conduct.html [Abrufdatum 21.4.2015]

▲ Abb. 318 Ethikkodex UBS (gekürzt)