

# WING Summary (beliebig lang)

16. April, 2024; rev. 21. Juni 2024

Linda Riesen (rieselin)

## 1 Vorlesung 01

### 1.1 St. Galler Management Modell (SGMM)

Ein Modell, das eine ganzheitliche Sicht auf Management bietet, indem es die Aspekte Strategie, Struktur, Kultur und Führung miteinander verknüpft. Es betont die Bedeutung von internen und externen Einflüssen auf das Unternehmen sowie die Notwendigkeit einer flexiblen Anpassung an Veränderungen.

Das Ziel des St. Galler Marktmodells besteht darin, eine umfassende und strukturierte Analyse der Markt- und Wettbewerbssituation eines Unternehmens zu ermöglichen.

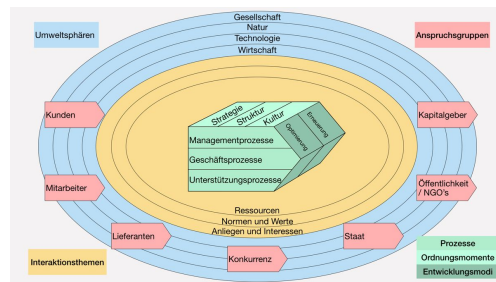


Abbildung 1: St. Galler Managementmodell

### 1.2 Wechselbeziehung Umwelt und Unternehmen

Beschreibt die gegenseitige Beeinflussung von Unternehmen und ihrer Umwelt. Diese Beziehung birgt sowohl Chancen (z.B. Marktmöglichkeiten, Innovationen) als auch Gefahren (z.B. Wettbewerbsdruck, regulatorische Einschränkungen) für das Unternehmen.

### 1.3 Bedeutung der Anspruchsgruppen- und der Interaktions-Themenanalyse

Diese Analysen helfen Unternehmen dabei, die Bedürfnisse, Erwartungen und Interessen ihrer Stakeholder besser zu verstehen. Durch die Identifizierung und Bewertung relevanter Themen können Unternehmen effektiver kommunizieren, Risiken minimieren und langfristige Beziehungen aufbauen.

### 1.4 Entwicklung vom Shareholder-Value zum Stakeholder-Ansatz

Historisch gesehen lag der Fokus vieler Unternehmen auf der Maximierung des Shareholder-Values, d.h. der Gewinnmaximierung für Aktionäre. Der Stakeholder-Ansatz erweitert diese Perspektive, indem er die Interessen aller relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholder) berücksichtigt, einschließlich Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und der Gesellschaft insgesamt.

## 2 Vorlesung 02

### 2.1 Merkmale einer Strategie

Eine Strategie ist ein langfristiger Plan, der die Ziele eines Unternehmens festlegt und den Weg beschreibt, diese Ziele zu erreichen. Typische Merkmale einer Strategie sind die Festlegung von klaren Zielen, die Berücksichtigung interner und externer Faktoren, die Allokation von Ressourcen, die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen und die Kontrolle und Bewertung der Umsetzung.

### 2.2 5-Kräfte-Modell von Porter

Das Modell von Porter analysiert die Wettbewerbsstruktur einer Branche anhand von fünf Kräften: der Bedrohung durch neue Wettbewerber, der Verhandlungsmacht der Lieferanten, der Verhandlungsmacht der Kunden, der Bedrohung durch Substitute und dem bestehenden Wettbewerb. Durch die Anwendung dieses Modells können Unternehmen ihre Wettbewerbsposition besser verstehen und geeignete Strategien entwickeln.

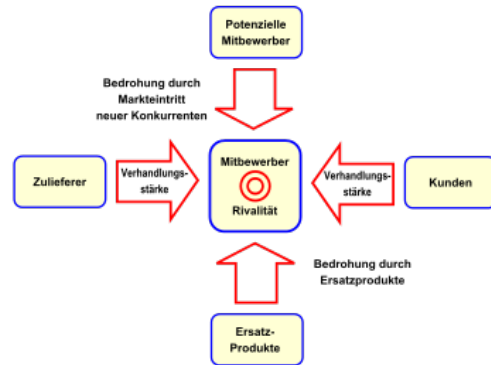


Abbildung 2: 5 Kräfte Modell

## 2.3 SWOT Analyse

Die SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Bedrohungen) ist ein Instrument zur Bewertung der internen und externen Faktoren eines Unternehmens. Dabei werden die internen Stärken und Schwächen sowie die externen Chancen und Bedrohungen identifiziert und analysiert. Diese Analyse dient als Grundlage für die Entwicklung von Strategien, die auf den Stärken aufbauen und die Schwächen minimieren, während sie gleichzeitig die Chancen nutzen und den Bedrohungen entgegenwirken.

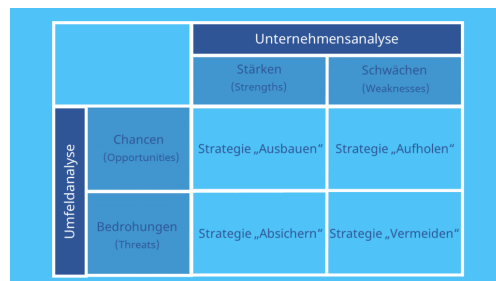


Abbildung 3: SWOT Analyse

## 2.4 Wachstums- und Wettbewerbsstrategien

Wachstumsstrategien zielen darauf ab, das Umsatz- oder Marktwachstum eines Unternehmens zu steigern. Beispiele hierfür sind Marktpenetration, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation. Wettbewerbsstrategien hingegen sind darauf ausgerichtet, die Wettbewerbsposition eines Unternehmens innerhalb seiner Branche zu verbessern, beispielsweise durch Kostenführerschaft, Differenzierung oder Fokussierung.

## 2.5 PESTEL Analyse (Umfeldanalyse, Umweltanalyse)

Jeweils Chancen und Gefahren:

- political (politisch)
- economic (wirtschaftlich)
- social (soziokulturell)
- technological (technologisch)
- environmental (ökologisch-geografisch)
- legal (rechtlich)

## 3 Vorlesung 03+04

### 3.1 Marketing im SGMM

Im St. Galler Management Modell (SGMM) wird Marketing als eine zentrale Funktion betrachtet, die eng mit anderen Bereichen wie Strategie, Führung und Organisation verknüpft ist. Es umfasst Aktivitäten zur Schaffung, Kommunikation und Lieferung von Wert für Kunden sowie zur Gestaltung und Umsetzung von Marketingstrategien.

### 3.2 Marketing Definition

Marketing ist der Prozess der Planung, Durchführung und Kontrolle von Aktivitäten, die darauf abzielen, den Austausch von Waren oder Dienstleistungen zu

erleichtern, indem Kundenbedürfnisse identifiziert, angesprochen und befriedigt werden. Es umfasst Marktanalyse, Produktentwicklung, Preisgestaltung, Vertrieb und Werbung.

### 3.3 Bestandteile einer Marktanalyse

Eine Marktanalyse umfasst die Untersuchung verschiedener Aspekte eines Marktes, einschließlich der Marktgröße, Markttrends, Wettbewerbsanalyse, Kundenbedürfnisse, Marktwachstumspotenziale, regulatorische Rahmenbedingungen und technologischer Entwicklungen.

### 3.4 4P (Marketing-Mix)

Die 4P, auch bekannt als Marketing-Mix, sind vier grundlegende Elemente des Marketings: Produkt (Produktmerkmale, -design und -qualität), Platzierung (Vertriebskanäle und -standorte), Preis (Preisgestaltung und -strategie) und Promotion (Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit).

### 3.5 Harmonischer Marketing-Mix

Ein harmonischer Marketing-Mix bezieht sich auf die ausgewogene und koordinierte Gestaltung der 4P (Produkt, Platzierung, Preis und Promotion) im Einklang mit den Unternehmenszielen und Kundenbedürfnissen. Ein gut abgestimmter Marketing-Mix trägt dazu bei, eine konsistente Markenbotschaft zu vermitteln und den Markterfolg zu maximieren.

### 3.6 Funktionsweise von Marken:

Marken haben eine Signalwirkung, indem sie bestimmte Assoziationen und Emotionen beim Kunden hervorrufen. Der Markenwert einer Marke ist das wirtschaftliche Kapital, das durch die Stärke der Kundenbindung, Markenbekanntheit, Differenzierung vom Wettbewerb und Markenloyalität entsteht.

### 3.7 Customer Relationship Management (CRM)

CRM bezieht sich auf die Strategien, Technologien und Prozesse, die Unternehmen nutzen, um Beziehungen und Interaktionen mit ihren Kunden zu verwalten

und zu verbessern. Ziel ist es, Kundenbindung, Kundenzufriedenheit und langfristigen Erfolg durch eine personalisierte und kundenorientierte Ansprache zu fördern.

## 4 Vorlesung 05

- Intensität Anlagevermögen:  $(\text{Anlagevermögen} \times 100) / \text{Gesamtvermögen}$
- Fremdfinanzierungsgrad:  $(\text{Fremdkapital} \times 100) / \text{Gesamtkapital}$
- Rentabilität EK:  $(\text{Gewinn} \times 100) / \text{EK}$
- Rentabilität GK:  $((\text{Gewinn} + \text{Zinsen}) \times 100) / \text{GK}$

### 4.1 Bestandteile des Rechnungswesens

Das Rechnungswesen umfasst verschiedene Teilbereiche, darunter die Finanzbuchhaltung, die Kosten- und Leistungsrechnung sowie das Controlling. (nicht kalkulatorisch, nicht Selbstkosten, nicht Betriebsergebnisse) Diese Teilbereiche dienen der systematischen Erfassung, Auswertung und Darstellung von finanziellen Informationen eines Unternehmens zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen und zur Erfüllung gesetzlicher Anforderungen.

### 4.2 Unterschiede von Finanz- und Betriebsbuchhaltung

Die Finanzbuchhaltung konzentriert sich auf die Erfassung und Dokumentation von finanziellen Transaktionen eines Unternehmens gemäß gesetzlichen Vorschriften und Rechnungslegungsstandards. Die Betriebsbuchhaltung hingegen bezieht sich auf die Erfassung und Analyse interner betrieblicher Daten zur Unterstützung von Managemententscheidungen und zur Kontrolle der betrieblichen Abläufe.

### 4.3 Bilanz, eine Erfolgsrechnung und eine Geldfluss- (Kapitalfluss)rechnung

**Bilanz:** Die Bilanz ist eine finanzielle Übersicht, die die Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und das Eigenkapital eines Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt darstellt.

Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen	Fremdkapital
Vermögensstruktur	Finanzierung
<b>Vermögen</b>	<b>= Kapital</b>

Abbildung 4: Bilanz

Aktiven (Vermögen / Mittelverwendung)	Passiven (Schulden / Mittelherkunft)
<b>Umlaufvermögen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bargeld, Bankguthaben, Post</li> <li>• Wertpapiere (inkl. Liquiditätsreserve)</li> <li>• Forderungen an Kunden (Debitoren)</li> <li>• Warenlager</li> </ul>	<b>kurzfristiges Fremdkapital</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontokorrentkredite</li> <li>• Kreditlinien / Lieferantenkredit</li> <li>• Vorauszahlungen von Kunden</li> <li>• kurzfristige Rückstellungen</li> </ul>
<b>Anlagevermögen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maschinen, Anlagen, Fahrzeuge</li> <li>• Grundstücke, Gebäude</li> <li>• Beteiligungen und Finanzanlagen</li> <li>• ev. andere Aktiven</li> </ul>	<b>langfristiges Fremdkapital</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hypothekendarlehen</li> <li>• Obligationen</li> <li>• Bankdarlehen</li> <li>• langfristige Rückstellungen</li> </ul>
	<b>Eigenkapital</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundkapital</li> <li>• Reserven</li> <li>• Gewinnvortrag</li> </ul>

Abbildung 5: Bilanz Skript

**Erfolgsrechnung:** Die Erfolgsrechnung, auch Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) genannt, ist eine finanzielle Darstellung der Erträge und Aufwendungen eines Unternehmens während eines bestimmten Zeitraums. Sie zeigt, ob das Unternehmen einen Gewinn oder Verlust erzielt hat.

- Beispiele für betriebsfremden Aufwand: Spende für den lokalen Sportverein, Aufbau des Fitnesscenters für die Mitarbeiter
- Beispiele für betriebsfremden Ertrag: Verpachtung eines Fabrik-Grundstückes, das nicht für die Produktion verwendet wird
- Beispiele für ausserordentlichen Aufwand oder Ertrag: Veräußerungsgewinne oder -Verluste bei Liegenschaften, Beteiligungen, Produktionsanlagen etc. / Im Privaten: Der Lottogewinn

Aufwand	Ertrag
Betriebsaufwand	Betriebsertrag
Betriebsfremder Aufwand	Betriebsfremder Ertrag
Ausserordentlicher Aufwand	Ausserordentlicher Ertrag
<b>Rein- / Nettogewinn (Jahresgewinn)</b>	

Abbildung 6: Erfolgsrechnung

Aufwände	Erfolgsrechnung	Ertrag	Aktiven	Bilanz	Passiven
Personalaufwand		Dienstleistungsertrag	Umlaufvermögen		Fremdkapital
Materialaufwand		Übriger Betriebsertrag			
Verwaltungsaufwand			Anlagevermögen		Eigenkapital
Werbekauf					
Abschreibungsaufwand					
Finanzaufwand					

Gibt Auskunft darüber wie das Geld geflossen ist      Gibt Auskunft darüber wie hoch die Bestände sind

Abbildung 7: Erfolgs vs Bilanzrechnung

**Geldfluss- (Kapitalfluss)rechnung:** Die Geldflussrechnung, auch Kapitalflussrechnung genannt, ist eine finanzielle Darstellung der Ein- und Auszahlungen eines Unternehmens während eines bestimmten Zeitraums. Sie zeigt, wie das Unternehmen seine Geldmittel generiert und verwendet, einschließlich der Investitionen, Finanzierungsaktivitäten und operativen Tätigkeiten.

Cash Flow ermitteln
<b>direkte Methode</b>
zahlungswirksame Erträge - zahlungswirksame Aufwendungen
<b>15 000 € Umsatz - 10 000 € Miete</b>
<b>= Cashflow-Wert</b>
<b>= 5 000 €</b>

Abbildung 8: Direkter Cashflow

## Cash Flow ermitteln

### indirekte Methode

Jahresüberschuss

- + Abschreibungen (nicht zahlungswirksam!)
- + Erhöhung von Rückstellungen
- Erträge (nicht zahlungswirksam!)

---

Cashflow-Wert

Abbildung 9: Indirekter Cashflow

Rentabilität	Allgemeine Formel	Richtwert
Eigenkapitalrendite	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100$	8% und mehr, in Abhängigkeit und unter Berücksichtigung des Risikos
Gesamtkapitalrendite	$\frac{(\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen})}{\text{Fremdkapital} + \text{Eigenkapital}} \cdot 100$	i. d. R. tiefer als EK-Rendite. 6% und mehr
Umsatzrentabilität	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \cdot 100$	Handelbetrieb: 2,5% und mehr; Industriebetrieb: 1,5% und mehr
EBIT-Marge	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Umsatz}} \cdot 100$	stark branchenabhängig

Abbildung 13: Rentabilität Kennzahlen

## 4.4 Kostenrechnung

## 4.5 Liquiditätsgrad

### Liquiditätsgrad 1 / 2 / 3

<b>Liquiditätsgrad 1 (Cash ratio)</b>	$= \frac{\text{Flüssige Mittel}^*}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100$	<b>Richtwert</b> 10 - 30%
<small>* inkl. kurzfristig liquiderbare Wertpapiere</small>		
<b>Liquiditätsgrad 2 (Quick ratio)</b>	$= \frac{(\text{Flüssige Mittel} + \text{kfr. Forderungen})}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100$	<b>Richtwert</b> 100%
<b>Liquiditätsgrad 3 (Current ratio)</b>	$= \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100$	<b>Richtwert</b> 150 - 200%

Abbildung 11: Liquiditätsgrad

Kennzahl	Formel	Kommentar
<b>Liquidität</b>		
Cash flow	Geldzufluss - Geldabfluss aus Geschäftstätigkeit	Sollte positiv sein
Quick ratio	$\frac{(\text{Zahlungsmittel} + \text{Debitoren})}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}}$	Können die kurzfristigen Verpflichtungen erfüllt werden?
<b>Rentabilität</b>		
Gesamtkapital-Rent. (ROI)	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Gesamtkapital}}$	Sollte höher als der FK-Zins sein Return on Investment
Umsatz-Rent. (ROS)	$\frac{\text{Reingewinn}}{\text{Umsatz}}$	Return on Sales
Eigenkapital-Rent. (ROE)	$\frac{\text{Reingewinn}}{\text{Eigenkapital}}$	Wichtig für die Aktionäre Return on Equity
<b>Sicherheit</b>		
Eigenfinanzierungsgrad	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$	Mehr EK = Mehr Freiheitsgrade
Anlagedeckungsgrad II	$\frac{\text{EK} + \text{langfristiges FK}}{\text{Anlagevermögen}}$	Friskongruenz

Abbildung 10: Liquiditäts Kennzahlen

### Bewertung von Liquiditätskennzahlen

Stark abhängig von der Branche

Allgemein kann man sagen, dass **je höher die Liquiditätsgrade** sind, desto **gesicherter** ist die **Zahlungsfähigkeit** eines Unternehmens.

Zu viele flüssige Mittel, Forderungen und Vorräte binden jedoch wichtige Ressourcen, der Zinsertrag ist gering und die Lagerkosten steigen an.

Abbildung 12: Bewertung Liquiditätsgrad

## 4.6 Rentabilität

## 5 Vorlesung 06

### 5.1 Betriebsabrechnungsbogen (BAB) Siehe Dokument

### 5.2 Unterschiede Vollkosten- und Teilkostenrechnung:

Die Vollkostenrechnung berücksichtigt alle Kosten, sowohl fixe als auch variable, bei der Kalkulation von Produkten oder Dienstleistungen. Die Teilkostenrechnung hingegen betrachtet nur die variablen Kosten bei der Kalkulation und ignoriert die fixen Kosten.

### 5.3 (Einfache) Vollkostenrechnung (Kostenarten-, Kostenträger- und Kostenstellenrechnung) erstellen:

Bei der Vollkostenrechnung werden die Kosten nach Kostenarten (z.B. Material-, Personalkosten), Kostenträgern (z.B. Produkte, Dienstleistungen) und Kostenstellen (z.B. Abteilungen, Standorte) gegliedert, um eine umfassende Analyse der Kostenstruktur eines Unternehmens zu ermöglichen.



Abbildung 14: Vollkosten vs Teilkostenrechnung

### 5.4 Prinzip der Teilkostenrechnung: Deckungsbeitragsanalyse und eine Break-Even-Analyse:

Die Teilkostenrechnung basiert auf dem Prinzip, nur die variablen Kosten bei der Kalkulation zu berücksichtigen. Die Deckungsbeitragsanalyse untersucht, inwieweit die Deckungsbeiträge (Erlöse abzüglich der variablen Kosten) zur Deckung der fixen Kosten und somit zur Gewinnerzielung beitragen. Die Break-Even-Analyse bestimmt den Punkt, an dem die Erlöse genau die Gesamtkosten decken, wodurch weder Gewinn noch Verlust entsteht.

## 6 Vorlesung 07

### 6.1 Kalkulation (Preisbestimmung) im Industriebetrieb (Preiskalkulation mittels Zuschlagssätzen (BAB)):

Bei der Kalkulation im Industriebetrieb werden die Herstellkosten eines Produkts mittels Zuschlagssätzen (beispielsweise Material-, Fertigungszuschlag) berechnet, um den Verkaufspreis festzulegen. Diese Methode ermöglicht eine detaillierte Zuordnung der Kosten zu den Produkten.

### 6.2 Kalkulation (Preisbestimmung) im Handelsbetrieb (Dreiteilige Gesamtkalkulation):

In einem Handelsbetrieb wird die Preisbestimmung oft durch eine dreiteilige Gesamtkalkulation durchgeführt, die aus dem Wareneinsatz (Einkaufspreis der Ware), den Handlungskosten (Lagerhaltungs-, Vertriebskosten) und dem Verkaufspreis besteht. Diese Methode ermöglicht eine transparente und nachvollziehbare Preisgestaltung für Handelsprodukte.

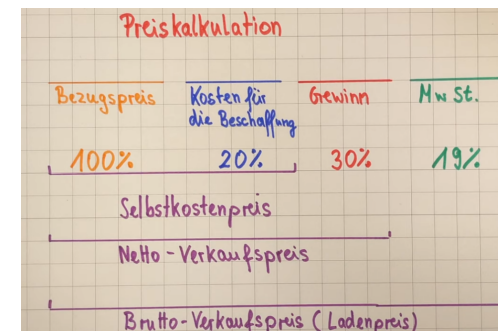


Abbildung 15: Preiskalkulation

Kategorie	Wertanteil am Gesamtwert	Mengenanteil an der Gesamtmenge
A-Güter	70%–80%	< 30%
B-Güter	15%–20%	30%–50%
C-Güter	5%–10%	40%–50%

- Konzentration der Planungs- und Organisationsarbeiten auf A-Güter  
=> Lagerwertreduzierung
- Zusätzlich zur Reduktion der Kapitalbindung kann der Platzbedarf und somit Lagerunterhaltskosten durch die Minimierung voluminöser Güter gesenkt werden.

Abbildung 17: ABC Analyse

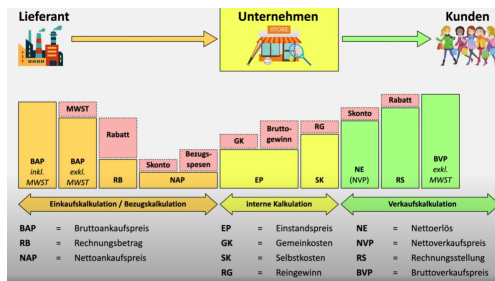


Abbildung 16: Handelskalkulation 3Teilige Gesamt-Kalkulation

## 7 Vorlesung 08

Die Materialwirtschaft ist ein zentraler Bereich in Unternehmen, der sich mit der Verwaltung, Steuerung und Kontrolle von Materialien befasst, die für die Produktion oder den Betrieb benötigt werden. Die Hauptaufgaben und Ziele der Materialwirtschaft bestehen darin, einen reibungslosen Materialfluss sicherzustellen, die Kosten zu optimieren und die Verfügbarkeit von Materialien sicherzustellen, um die Produktions- oder Betriebsprozesse effizient zu gestalten. Um diese Ziele zu erreichen, bedient sich die Materialwirtschaft verschiedener Bestandteile, Prozesse und Strategien.

### 7.1 Definition

Die Materialwirtschaft umfasst alle Aktivitäten im Zusammenhang mit der Beschaffung, Lagerung und Bereitstellung von Materialien, um den betrieblichen

### XYZ-Analyse



Kategorie	Bedarf / Vorhersagegenauigkeit	Beispiel
X-Güter	Regelmässiger Bedarf/Vorhersagegenauigkeit ist hoch	Grundnahrungsmittel
Y-Güter	Schwankender Bedarf/Vorhersagegenauigkeit ist begrenzt	Glace
Z-Güter	Unregelmässiger Bedarf/Vorhersagegenauigkeit ist gering	Medikamente

- Ergänzung zur ABC-Analyse
- Einteilung in Güterkategorien aufgrund Vorhersagegenauigkeit des Bedarfs
- X-Güter: kontinuierlicher Materialfluss möglich
- Y- und Z-Güter: Bedarfsschwankungen, welche durch Lagerbestände aufgefangen werden können.

Abbildung 18: XYZ Analyse

Bedarf zu decken. Sie beinhaltet die Planung, Kontrolle und Optimierung von Materialflüssen innerhalb des Unternehmens.

## 7.2 Bestandteile der Materialwirtschaft

Die Materialwirtschaft besteht aus mehreren Bestandteilen, die eng miteinander verbunden sind:

1. **Beschaffung:** Dies umfasst die Auswahl von Lieferanten, Verhandlungen über Preise und Konditionen, Bestellabwicklung und Lieferantenmanagement.
2. **Lagerung:** Hierbei geht es um die physische Aufbewahrung der Materialien. Dies beinhaltet die Entscheidung über Lagerstandorte, Lagerhaltungsmethoden, Bestandskontrolle und Lagerplatzoptimierung.
3. **Materialbedarfsplanung:** Dies ist die Prognose und Planung des Materialbedarfs basierend auf Produktions- oder Betriebsplänen. Es umfasst die Bestimmung von Bestellmengen und -zeitpunkten.
4. **Materialtransport und -handling:** Dies beinhaltet den Transport von Materialien zwischen verschiedenen Standorten im Unternehmen sowie die Handhabung der Materialien während des Produktionsprozesses.
5. **Bestandsmanagement:** Dies umfasst die Kontrolle und Überwachung der Materialbestände, um sicherzustellen, dass sie weder zu hoch noch zu niedrig sind.

rig sind. Ziel ist es, die richtige Menge an Materialien zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu haben, um den Betriebsablauf nicht zu beeinträchtigen und gleichzeitig Lagerkosten zu minimieren.

### 7.3 Beschaffungsprozesse

Die Beschaffungsprozesse umfassen mehrere Schritte, darunter:

1. Identifizierung des Materialbedarfs
2. Auswahl von Lieferanten
3. Verhandlungen über Preise und Konditionen
4. Erstellung von Bestellungen
5. Überwachung von Lieferungen
6. Prüfung und Annahme der gelieferten Materialien
7. Lieferantenbewertung und -management

Effektive Beschaffungsprozesse sind entscheidend, um die Materialversorgung sicherzustellen und gleichzeitig Kosten zu kontrollieren.

### 7.4 Herausforderungen der Lagerung

Die Lagerung von Materialien birgt verschiedene Herausforderungen, darunter:

1. **Kosten:** Lagerhaltungskosten umfassen Mietkosten für Lagerflächen, Personalkosten, Versicherungen und Kosten für die Lagerhaltungstechnologie. Die Herausforderung besteht darin, diese Kosten zu minimieren, ohne die Effizienz der Lagerung zu beeinträchtigen.
2. **Bestandskontrolle:** Es ist wichtig, den Lagerbestand genau zu überwachen, um Überbestände oder Engpässe zu vermeiden. Eine ungenaue Bestandskontrolle kann zu zusätzlichen Lagerhaltungskosten und Produktionsverzögerungen führen.

## 8 Vorlesung 09

Die Personalplanung umfasst die systematische Vorausschau und Steuerung des zukünftigen Personalbedarfs eines Unternehmens. Dabei werden vorhandene Ressourcen und zukünftige Anforderungen abgeglichen, um eine optimale Personalbesetzung sicherzustellen.

### 8.0.1 Anwendungsbereiche

- Prognose des zukünftigen Personalbedarfs basierend auf Unternehmenszielen und Markttrends.
- Planung von Personalbudgets und Ressourcenallokation.

### 8.0.2 Zielkonflikte

- Kurzfristiger Personalbedarf vs. langfristige Personalentwicklung.
- Flexibilität der Personalplanung vs. Stabilität der Arbeitsbeziehungen.

## 8.1 Personalgewinnung

Die Personalgewinnung bezieht sich auf die gezielte Suche, Auswahl und Einstellung von qualifizierten Mitarbeitern für offene Positionen im Unternehmen.

### 8.1.1 Anwendungsbereiche

- Schaltung von Stellenanzeigen und Nutzung von Personalvermittlungsagenturen.
- Durchführung von Bewerbungsgesprächen und Auswahlverfahren.

### 8.1.2 Zielkonflikte

- Qualität der Einstellung vs. Geschwindigkeit des Einstellungsprozesses.
- Kosten der Personalsuche vs. Qualität der Kandidaten.



## 8.2 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung zielt darauf ab, die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter kontinuierlich zu verbessern, um sowohl individuelle als auch organisatorische Ziele zu erreichen.

### 8.2.1 Anwendungsbereiche

- Durchführung von Schulungen, Weiterbildungsmaßnahmen und Mentoring-Programmen.
- Förderung von Karriereentwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen.

### 8.2.2 Zielkonflikte

- Zeit und Ressourcen für Weiterbildung vs. betriebliche Produktivität.
- Individuelle Entwicklung vs. organisatorische Bedürfnisse.

## 8.3 Personalfreistellung

Die Personalfreistellung bezieht sich auf Maßnahmen wie Entlassungen, Ruhestandsregelungen oder Sabbaticals, um die Personalkapazität den aktuellen Bedürfnissen des Unternehmens anzupassen.

### 8.3.1 Anwendungsbereiche

- Umstrukturierungen und Kosteneinsparungen.
- Personalabbau aufgrund von technologischen Veränderungen oder Markt Anpassungen.

### 8.3.2 Zielkonflikte

- Notwendigkeit der Kostenreduzierung vs. Auswirkungen auf das Arbeitsklima.
- Erhalt von Fachkräften vs. Anpassung an neue Geschäftsanforderungen.

## 9 Vorlesung 10 (W 12)

### 9.1 Net Present Value-Methode (NPV)

Die Net Present Value-Methode (NPV) ist eine gängige Methode der Investitionsrechnung, die den heutigen Wert zukünftiger Zahlungsströme durch Abzinsung berücksichtigt. Ein Projekt wird als rentabel betrachtet, wenn der NPV positiv ist.

#### 9.1.1 Anwendung auf ein Beispiel

Angenommen, ein Unternehmen plant die Anschaffung einer neuen Maschine. Die Kosten betragen \$100.000, und die prognostizierten jährlichen Einnahmen betragen \$30.000 über die nächsten fünf Jahre. Der Kapitalwert wird unter Berücksichtigung des Diskontierungssatzes berechnet. Wenn der NPV positiv ist, lohnt sich die Investition.

#### 9.1.2 Weitere Beispiele aus der Praxis

- Bau eines neuen Produktionswerks
- Kauf neuer Ausrüstungen oder Maschinen
- Einführung neuer Technologien in den Produktionsprozess

### 9.2 Grenzen der Investitionsrechnung

Die Investitionsrechnung hat einige Grenzen, insbesondere bei der langfristigen Betrachtung und der Berücksichtigung von Unsicherheiten.

#### 9.2.1 Unsicherheiten in der langfristigen Betrachtung

- Schwankungen in den zukünftigen Cashflows aufgrund von Marktbedingungen oder technologischen Veränderungen.
- Ungewissheit über den richtigen Diskontierungssatz zur Bewertung zukünftiger Cashflows.

- Vernachlässigung von nicht-monetären Faktoren wie Umwelteinflüssen oder rechtlichen Risiken.

### Abzinsung (Present Value)

$$PV = \frac{FV}{(1 + r)^n}$$

### Aufzinsung (Future Value)

$$FV = PV \times (1 + r)^n$$

### Example

#### Aufzinsung Example:

Assume you want to know how much 1000 Euros will be worth in 5 years if the annual interest rate is 5%:

$$FV = 1000 \times (1 + 0.05)^5$$

#### Abzinsung Example:

Assume you want to know the present value of 1000 Euros to be received in 5 years, with an annual interest rate of 5%:

$$PV = \frac{1000}{(1 + 0.05)^5}$$

## 10 Vorlesung 11 (W13)

**Ziele der Leistungserstellung:** (Leistungserstellungsprozesse: Prozesse: praktische Erzeugung des Nutzen für den Kunden befassen) Produktion, Materialwirtschaft und Logistik

## 10.1 Definition Produktion und Produktionslogistik

**Produktion:** Umwandlung von Sachgütern und Dienstleistungen in andere Sachgüter und Dienstleistungen.

**Produktionslogistik:** Ziel ist, den Produktionsprozess art- und mengenmässig, räumlich und zeitlich abgestimmt mit den benötigten Produktionsfaktoren zu versorgen.

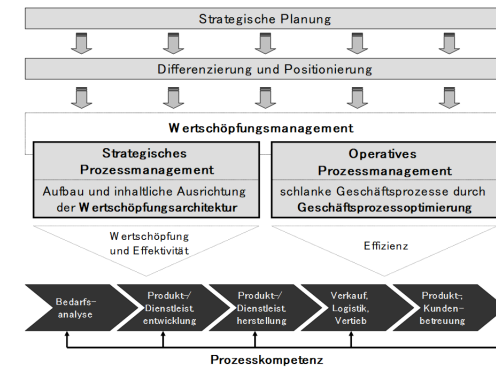


Abbildung 19: Wertschöpfungsmanagement

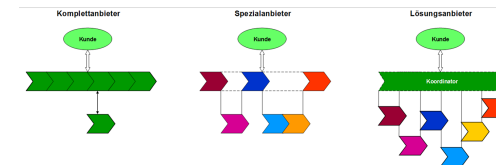


Abbildung 20: Systematisierung Wertschöpfungsarchitektur

### 10.1.1 strategisches Prozessmanagement

Strategisches Prozessmanagement bezieht sich auf die langfristige Planung, Gestaltung und Ausrichtung von Geschäftsprozessen, um die strategischen Ziele eines Unternehmens zu erreichen. Es umfasst die Analyse der Wettbewerbslandschaft, die Identifizierung von Kernkompetenzen und die Entwicklung von langfristigen Strategien zur Prozessoptimierung.

### 10.1.2 operativen Prozessmanagement

Operatives Prozessmanagement befasst sich mit der täglichen Verwaltung und Kontrolle von Geschäftsprozessen, um eine effiziente und effektive Ausführung sicherzustellen. Dies umfasst die Implementierung von Prozessverbesserungen, Überwachung der Prozessleistung und kontinuierliche Anpassungen, um kurzfristige Ziele zu erreichen.

## 10.2 Produktionsprogrammplanung und -Steuerung

Die Produktionsprogrammplanung und -steuerung umfasst die Festlegung von Produktionszielen, die Planung von Produktionskapazitäten und die Steuerung von Produktionsprozessen, um eine effiziente und rechtzeitige Herstellung von Produkten zu gewährleisten.

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Ertrag} - \text{Aufwand}}{\text{Kapitaleinsatz}} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapitaleinsatz}}$$

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Faktoreinsatzmenge}}$$

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$$

$$\text{Fehlerquote} = \frac{\text{Fehlerhafte Produkte}}{\text{Total hergestellte Produkte}}$$

Abbildung 21: Kennzahlen Produktion

**Grosse vs Geringe Fertigungstiefe:** Viel vs Wenig extern produziert

**Make or Buy:** (Kostenfunktion «make» = Kostenfunktion «buy»)

Variable Kosten pro Stück \* x + Fixkosten = Variable Kosten pro Stück \* x

### 10.3 Terminierung

Kurze Lieferfristen, Hohe Liefertreue, Kapazitätsplanung (Auslastung, Maschinenbelegung, Produktionsziele), Durchlaufzeit

### 10.3.1 Vorwärtsterminierung vs Rückwärtsterminierung

Bei der Vorwärtsterminierung werden die Startzeiten für verschiedene Aufgaben von einem definierten Starttermin ausgehend vorwärts berechnet, während bei der Rückwärtsterminierung die Endtermine von einem festgelegten Endtermin rückwärts berechnet werden.

### 10.3.2 Just in Time Terminierung

Just-in-Time-Terminierung bezieht sich auf die Planung und Ausführung von Produktionsprozessen, bei denen Materialien und Ressourcen genau dann bereitgestellt werden, wenn sie benötigt werden, um Verschwendung zu minimieren und die Effizienz zu maximieren.

## 10.4 Fertigungstypen und -verfahren

Einzelfertigung vs Massen/Serienfertigung Werkstattprinzip, Fließprinzip, Gruppenfertigung

## 11 Vorlesung 13 (W14)

### 11.1 Rolle der Unternehmenskultur & kulturelle relevante Elemente

**Unternehmenskultur:** gemeinsame Orientierungen, Werte, Haltungen, Orientierungsmuster sind selbstverständliche Annahmen, sind unsichtbare Steuerungsrößen Unternehmenskulturen sind das Ergebnis historischer Lernprozesse, die Sinn und Orientierung vermitteln und sich dynamisch im Sozialisationsprozess entwickeln.

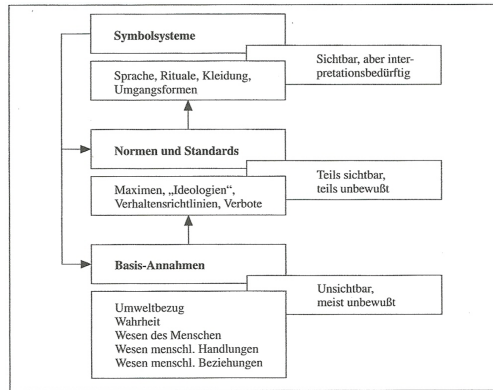


Abbildung 22: Unternehmenskultur Modell von Schein

Vorteile einer starken Unternehmenskultur sind erhöhte Mitarbeiterbindung, klarere Unternehmensziele und ein stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl, während Nachteile darin bestehen können, dass Innovationen behindert werden und eine zu starke Konformität entsteht. Subkulturen sind spezifische Ausprägungen der Gesamtkultur innerhalb eines Unternehmens, die sich in verschiedenen Abteilungen oder Teams manifestieren und ihre eigenen Normen, Werte und Verhaltensweisen haben können.

## 11.2 verschiedene Führungsstile

Basiert auf Menschenbild

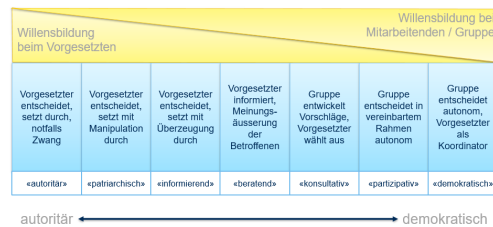


Abbildung 23: Führungsstile

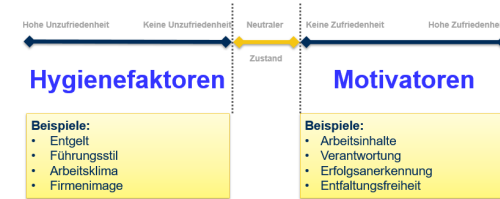


Abbildung 24: Zweifaktoren Modell Führungsstile