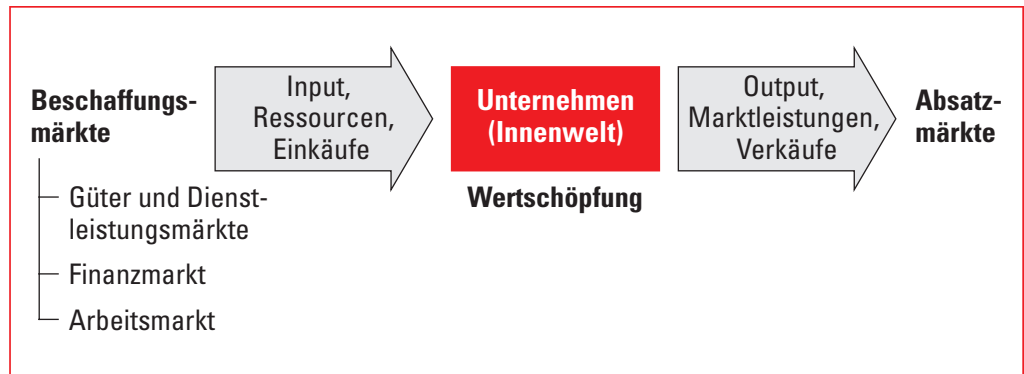


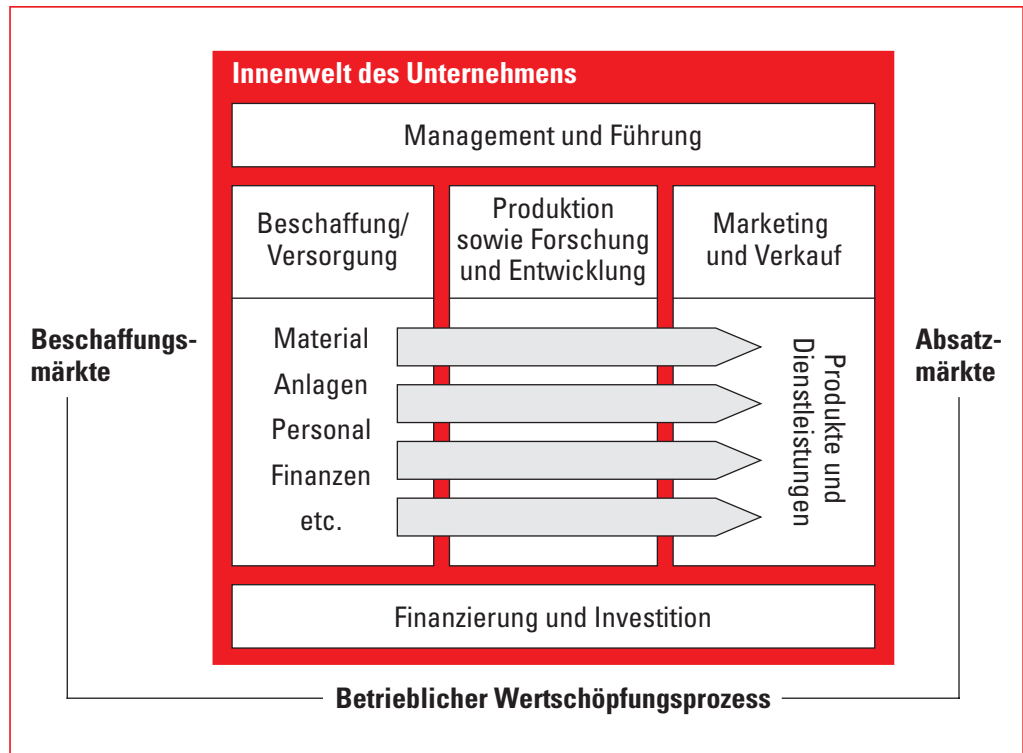
▲ Abb. 1-1 Volkswirtschaftliche Wertschöpfungskette

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



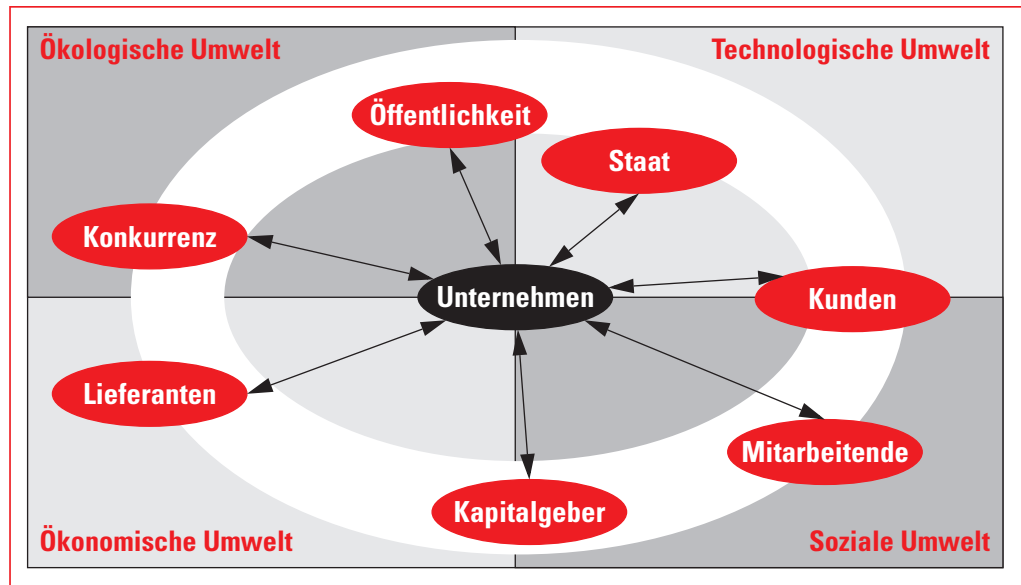
▲ Abb. 1-2 Das Unternehmen zwischen Beschaffungs- und Absatzmarkt

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



▲ Abb. 1-3 Innenwelt des Unternehmens: betrieblicher Wertschöpfungsprozess

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



▲ Abb. 1-4 Aussenwelt des Unternehmens: Umweltsphären und Anspruchsgruppen

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008

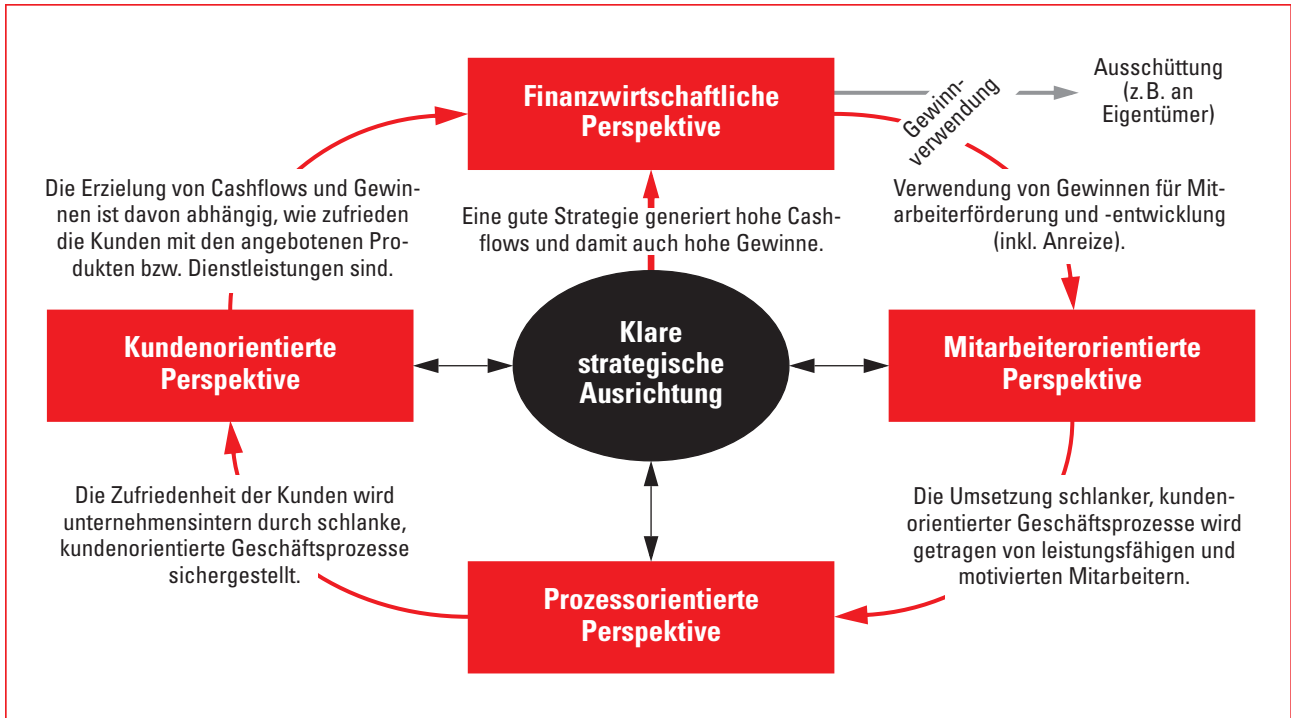
Umweltsphäre	Beobachtungsbereiche
Ökonomische (wirtschaftliche) Umweltsphäre	Die ökonomische Umweltsphäre umfasst die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen für ein Unternehmen. Problemkreise wie beispielsweise die konjunkturelle Entwicklung der Wirtschaft, Arbeitsmarktentwicklungen, Teuerung oder die Wirtschaftsbeziehungen zum Ausland sowie die Konkurrenzsituation gehören zu dieser Umweltsphäre.
Technologische Umweltsphäre	Die technologische Umweltsphäre umfasst alles, was in die Bereiche der Technik und der Naturwissenschaften fällt. Sie bildet die materielle Grundlage der wirtschaftlichen Tätigkeit. Problemkreise wie beispielsweise die Entwicklung neuer Produktionsverfahren, Materialien oder auch Transport- und Kommunikationsmittel gehören zu dieser Umweltsphäre.
Soziale Umweltsphäre	Die soziale Umweltsphäre betrifft den Menschen mit seinen Wünschen und Wertvorstellungen als Einzelperson, in Familie und Gemeinschaft sowie das Zusammenleben im Staat. Problemkreise wie politische und gesellschaftliche Trends, Rechtsetzung oder auch das Wohlbefinden des einzelnen Menschen gehören zu dieser Umweltsphäre.
Ökologische Umweltsphäre	Die ökologische Umweltsphäre betrifft den Gesamthaushalt der Natur. Problemkreise wie Rohstoffe, Energie, Boden, Reinhaltung von Wasser und Luft sowie Abfallbeseitigung gehören zu dieser Umweltsphäre.

▲ Abb. 1-5 Die Umweltsphären im Überblick

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008

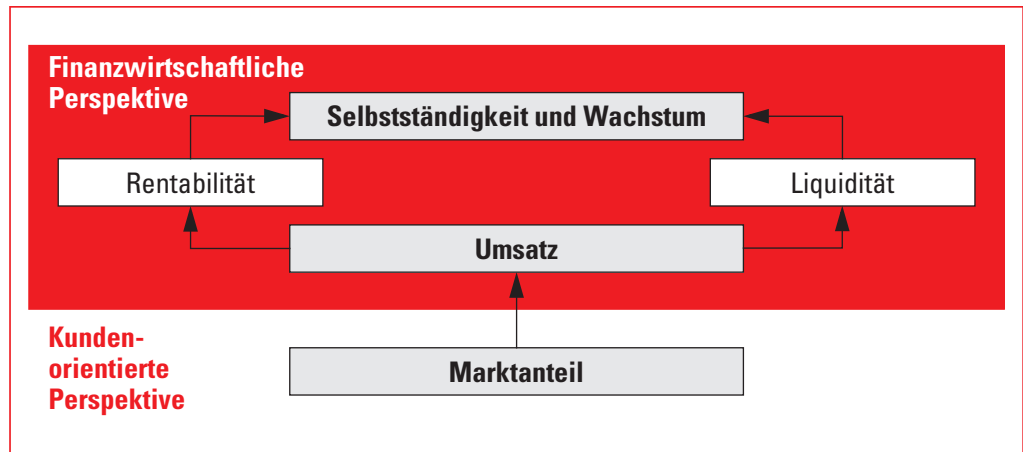
Anspruchsgruppe	Interessen und Anliegen der Anspruchsgruppe	Interessen und Anliegen des Unternehmens
Kapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> ■ attraktive Rendite bzw. Verzinsung des Kapitals ■ pünktliche Zins- und Rückzahlungen ■ Sicherheit der Kapitalanlage ■ Einflussnahme auf Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ dauerhafte Überlassung des Kapitals ■ günstige Kredite ■ wohldosierte Einflussnahme auf Entscheidungen ■ Unterstützung in Krisensituationen (z. B. Liquiditätsengpass)
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ■ gutes Preis-Leistungs-Verhältnis ■ faires Geschäftsverhalten ■ ständige Lieferbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kunden- bzw. Markentreue ■ Einhaltung vertraglicher Vereinbarungen ■ Mundpropaganda
Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> ■ angemessenes Einkommen ■ attraktive Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten ■ soziale Sicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ gute Arbeitsleistung ■ Loyalität gegenüber Arbeitgeber ■ Akzeptanz betrieblicher Strukturen ■ Bereitschaft zur Weiterbildung
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> ■ regelmässige Auftragseingänge ■ vertrauensvolle Kunden-Lieferanten-Beziehung ■ Zahlungsfähigkeit der Abnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ hohe Lieferbereitschaft und Lieferzuverlässigkeit ■ dauerhafte Lieferbeziehungen ■ attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis
Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ faires Wettbewerbsverhalten ■ Kooperationsbereitschaft auf branchenpolitischer Ebene 	<ul style="list-style-type: none"> ■ faires Wettbewerbsverhalten ■ Kooperationsbereitschaft auf branchenpolitischer Ebene
Staat	<ul style="list-style-type: none"> ■ Steuerabgaben ■ Schaffung von Arbeitsplätzen ■ Einhaltung von Rechtsvorschriften ■ Teilnahme an der politischen Willensbildung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ attraktive und stabile wirtschaftliche Rahmenbedingungen ■ wirtschaftsfreundliche Gesetzgebung ■ Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit
Öffentlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schutz der Umwelt ■ Wahrnehmung sozialer Verantwortung ■ offene Informationspolitik 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kooperationsbereitschaft bei gemeinsamen Problemen ■ faires Verhalten gegenüber dem Unternehmen

▲ Abb. 1-6 Anspruchsgruppen und ihre Interessen vs. Interessen des Unternehmens



▲ Abb. 2-1 Kreislauf der unternehmerischen Erfolgslogik

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



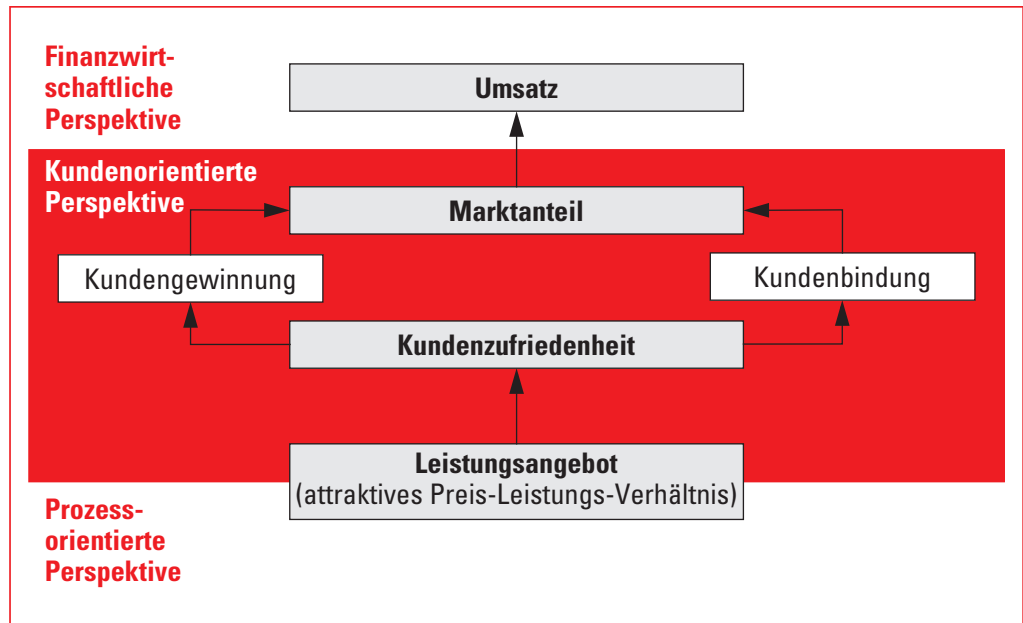
▲ Abb. 2-2 Schlüsselfaktoren wertorientierter Unternehmensführung aus finanzwirtschaftlicher Perspektive

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008

Kennzahl	Beschreibung
Gesamtkapitalrentabilität	Die Gesamtkapitalrentabilität zeigt die Rentabilität des gesamten im Betrieb gebundenen Kapitals, unabhängig von dessen Herkunft. Die Gesamtkapitalrentabilität errechnet sich aus dem Gewinn (vor Zinsaufwendungen und Steuern), dividiert durch das von einem Unternehmen innerhalb einer Periode eingesetzte Kapital. Für die Gesamtkapitalrentabilität interessieren sich vor allem Banken, Fremdkapitalgeber und potenzielle Käufer.
Eigenkapitalrentabilität (Return on Equity, ROE)	Die Eigenkapitalrentabilität zeigt, wie viel Gewinn auf das Eigenkapital entfällt. Die Eigenkapitalrentabilität interessiert vor allem die Eigenkapitalgeber für den Vergleich ihres Kapitaleinsatzes zu Anlagealternativen.
Umsatzrentabilität (Return on Sales, ROS)	Die Umsatzrentabilität zeigt an, wie hoch der Gewinn im Verhältnis zum Umsatzerlös ist. Die Kennzahl Umsatzrentabilität zeigt den pro Umsatzfranken im Unternehmen verbleibenden Reingewinn und ist eine wichtige Orientierungsgrösse für das Management im Hinblick auf das Einleiten von Massnahmen zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit.

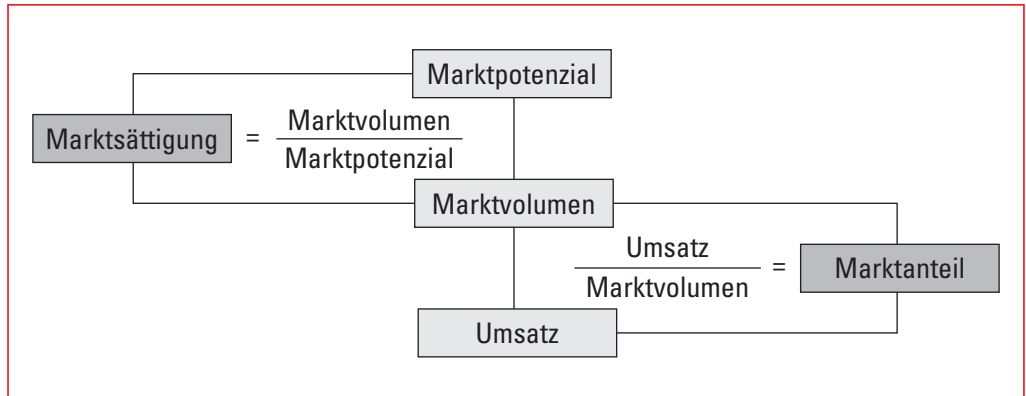
▲ Abb. 2-3 Rentabilitätskennzahlen

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



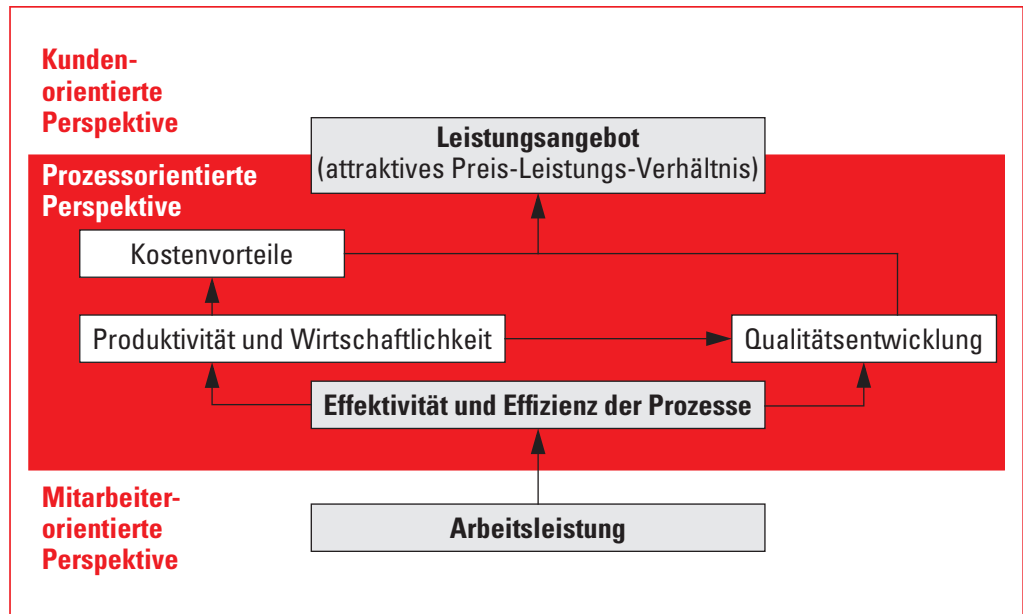
▲ Abb. 2-4 Schlüsselfaktoren wertorientierter Unternehmensführung aus kundenorientierter Perspektive

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



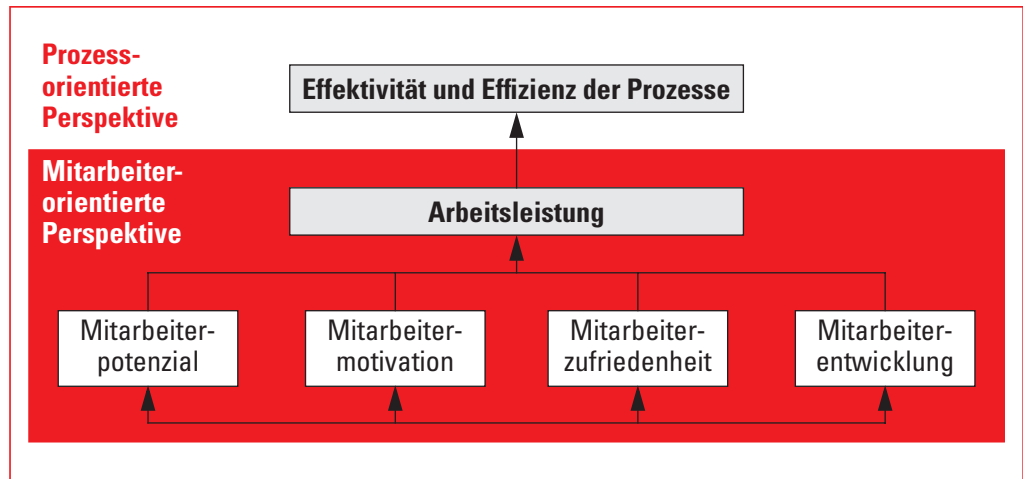
▲ Abb. 2-5 Zentrale Marktgrößen

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



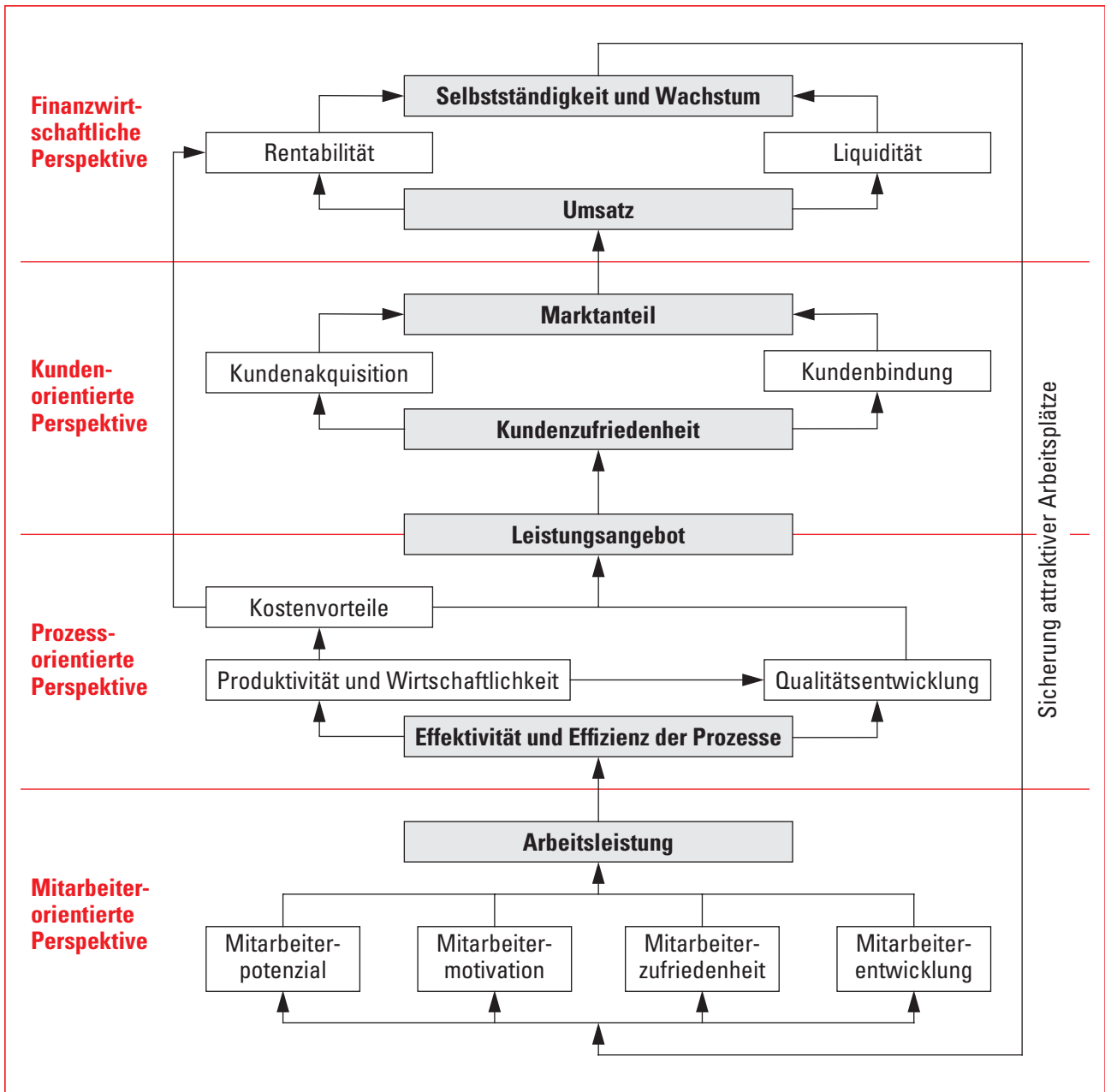
▲ Abb. 2-6 Schlüsselfaktoren wertorientierter Unternehmensführung aus prozessorientierter Perspektive

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



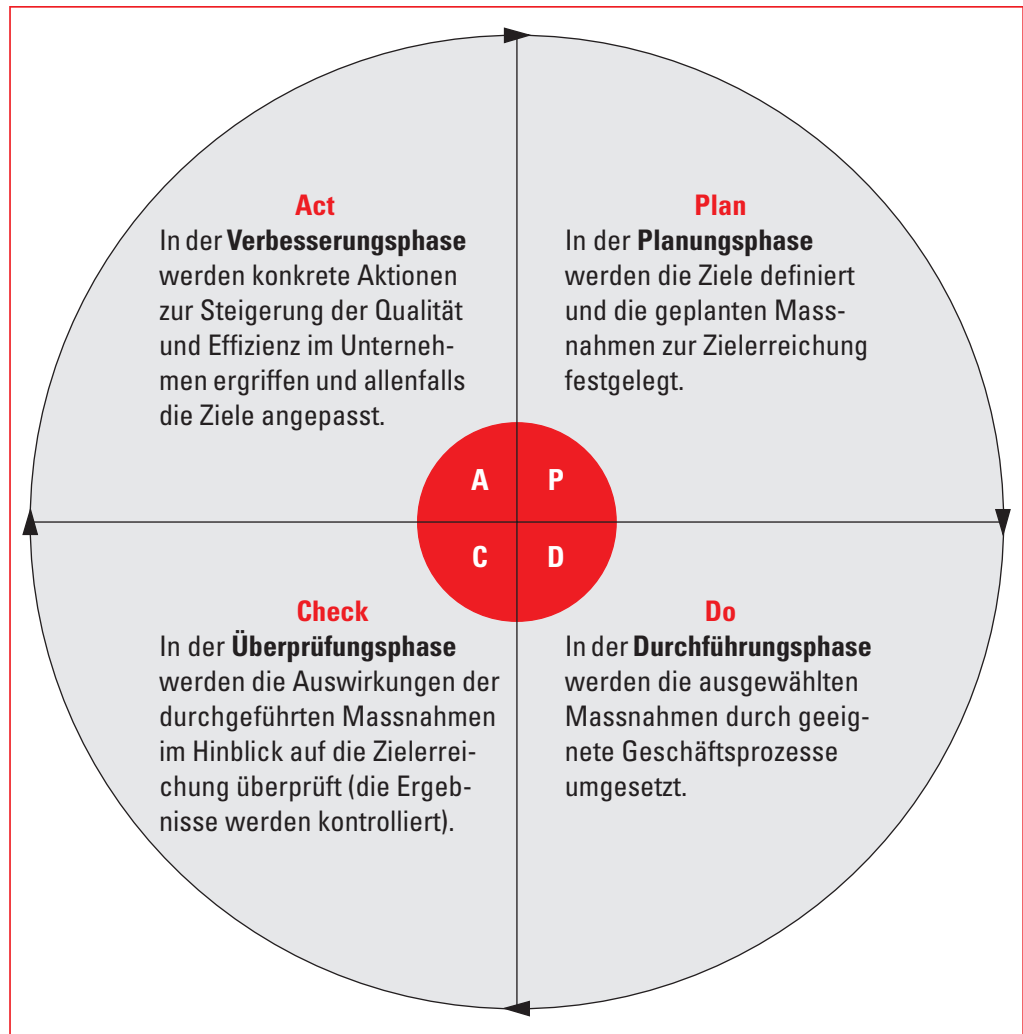
▲ Abb. 2-7 Schlüsselfaktoren wertorientierter Unternehmensführung aus mitarbeiterorientierter Perspektive

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



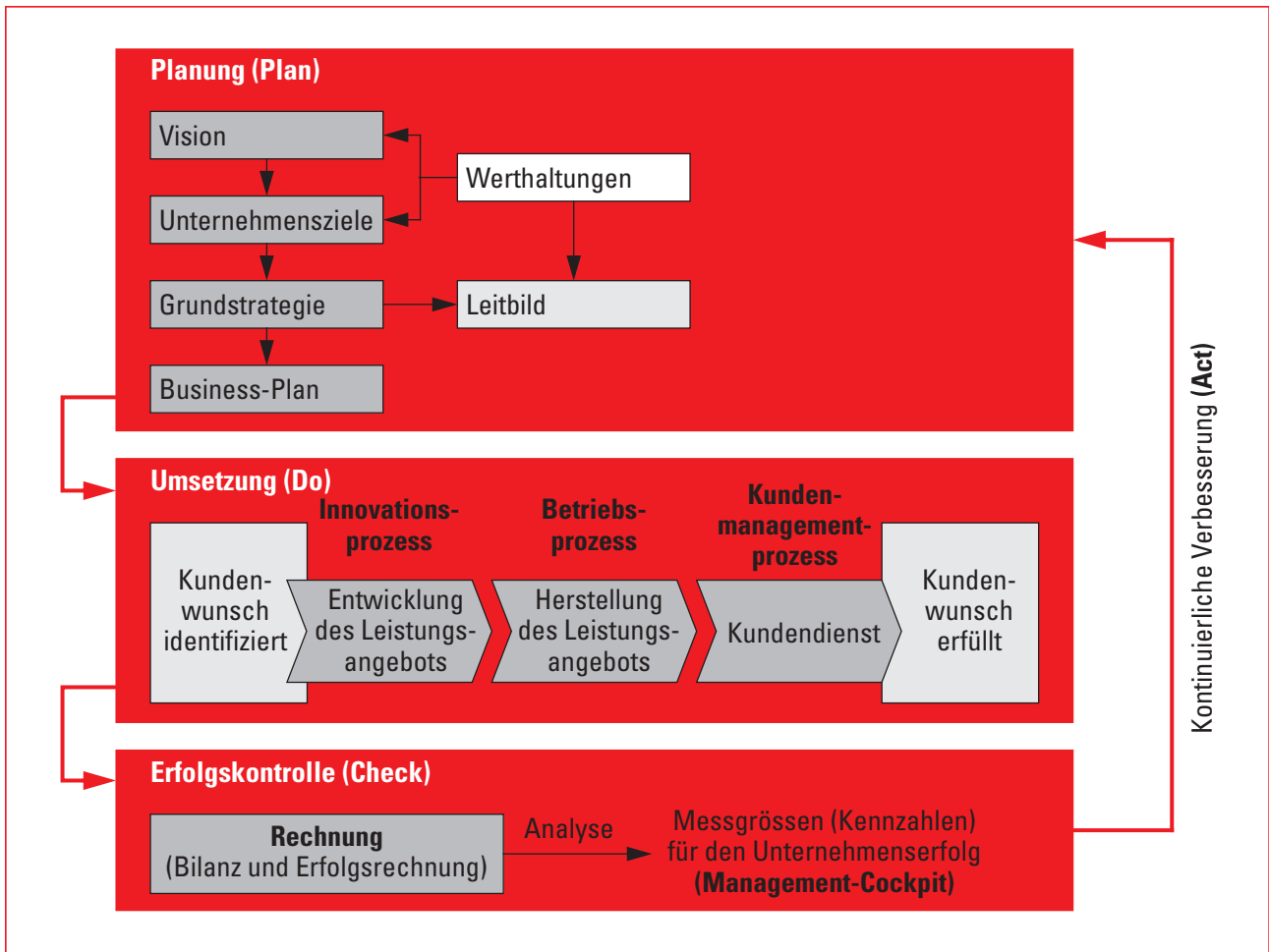
▲ Abb. 2-8 Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge wertorientierter Unternehmensführung (vereinfacht)

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



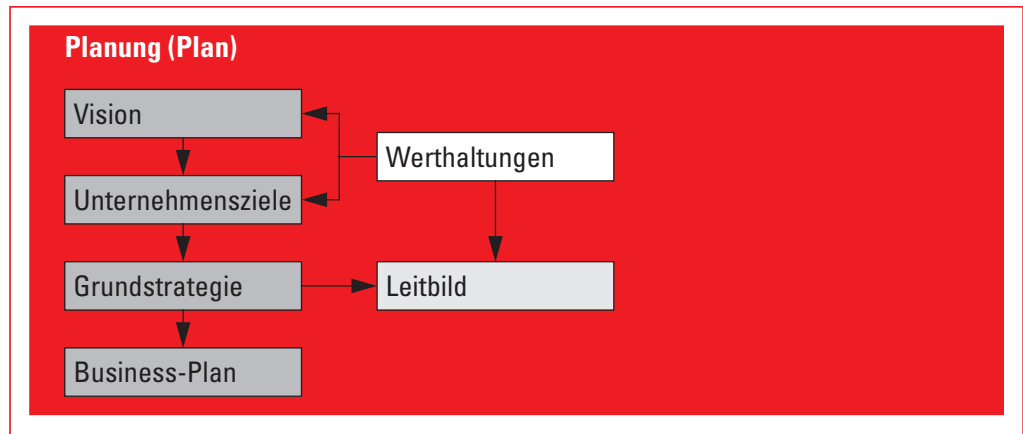
▲ Abb. 3-1 Hauptaktivitäten des Managements – PDCA-Zyklus

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



▲ Abb. 3-2 Regelkreis der Gründung und Führung eines Unternehmens

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



▲ Abb. 3-3 Planung

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008

Das Leitbild einer Bank

Als Dienstleistungsunternehmen sind wir die kompetente, unkomplizierte und zuverlässige Bank, die mit Leidenschaft qualitativ gute Bankdienstleistungen zu attraktiven Konditionen erbringt.

Unser Verhalten

Werte

- Wir sind freundlich und setzen uns für die Anliegen unserer Kundinnen und Kunden ein.
- Wir handeln mutig, kreieren Neues und sind verantwortungs- und risikobewusst.
- Wir begegnen uns respektvoll, fair und mit Menschlichkeit.
- Wir sind leistungsfreudig und schaffen Werte.
- Wir handeln und kommunizieren ehrlich.

Unser Engagement

Kundinnen und Kunden

Wir bieten privaten und kommerziellen Kunden die wichtigsten Bankdienstleistungen in guter Qualität zu attraktiven Konditionen an. Vertrauen, Sicherheit und Diskretion sind Schlüsselfaktoren einer guten Kundenbeziehung.

Kooperationspartner

Wo möglich und für uns vorteilhaft arbeiten wir in Produktion und Vertrieb mit Dritten zusammen. Dabei sind wir ein anspruchsvoller, fairer und verlässlicher Partner.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Als vorbildliche Arbeitgeberin schaffen wir Voraussetzungen für ein motivierendes und leistungsorientiertes Arbeitsklima, das die besten Kräfte anzieht und bindet. Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungskompetenz delegieren wir so weit als möglich.

Eigentümerin

Wir leisten einen positiven, nachhaltigen Beitrag zum Image und zum finanziellen Ergebnis des Konzerns. Wir verzichten auf kurzfristige und risikoreiche Ergebnismaximierung.

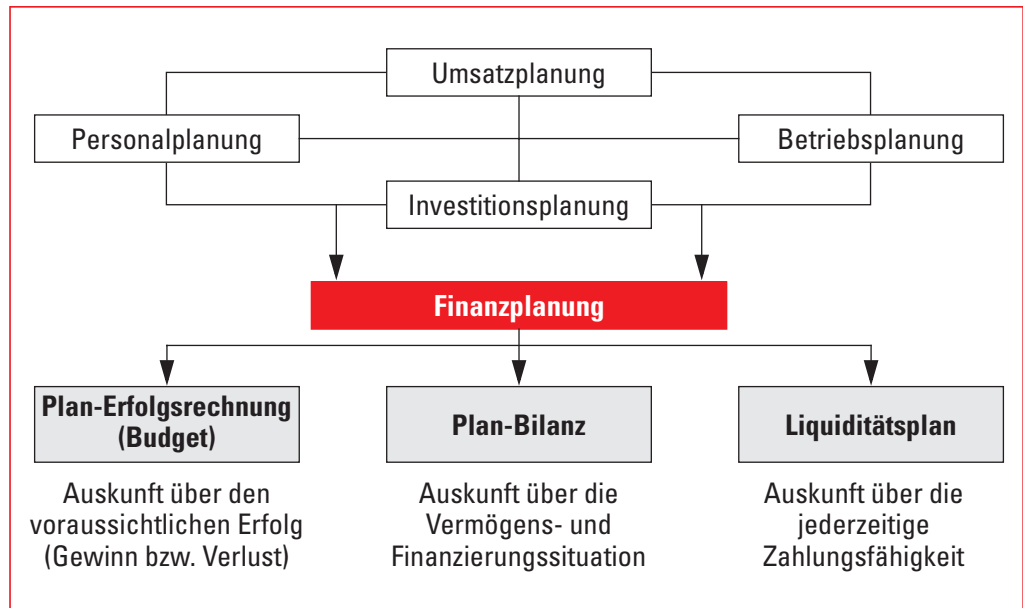
Gesellschaft

Wir fördern die freie, verantwortliche Entfaltung des Menschen. Wir treten ein für einen marktwirtschaftlich orientierten, fairen Wettbewerb, eine konsumentenfreundliche Politik und einen gesunden Finanzplatz Schweiz.

▲ Abb. 3-5 Leitbild einer Bank

Business-Plan	
Konzeptteil	Finanzteil
<p>Der konzeptionelle Teil beinhaltet im Kern eine detaillierte und auch für Dritte leicht verständliche Umschreibung des Geschäftskonzepts. Der Konzeptteil eines Business-Plans umfasst in der Regel folgende Themengebiete:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Geschäftsidee, Leistungsangebot und Kundennutzen ■ Markt- und Wettbewerbssituation ■ Personen und Führungsteam ■ Organisation und Vertrieb ■ Produktion und Infrastruktur ■ Umsetzungsplanung ■ Chancen und Risiken 	<p>Der Finanzteil widmet sich der Finanzplanung und Finanzierung. Er zeigt auf, wie viel Kapital zur Strategieumsetzung benötigt wird und aus welchen Finanzierungsquellen dieses Kapital beschafft werden soll. Zu diesem Zweck ist im Rahmen der Finanzplanung zumindest</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ eine Plan-Erfolgsrechnung (Budget), ■ eine Plan-Bilanz und ■ ein Liquiditätsplan <p>zu erstellen. Darüber hinaus können diese Planungsrechnungen durch weitere spezifische Rechnungen wie zum Beispiel Investitionsrechnungen ergänzt werden.</p>

▲ Abb. 3-6 Bestandteile eines Business-Plans



▲ Abb. 3-7 Finanzplanung und Teilpläne

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008

Erträge	
Bruttoverkaufserlös	1 000 000
– Erlösminderungen	80 000
= Nettoerlös	920 000
– Materialaufwand	420 000
– zugekaufte Fertigprodukte	0
= Bruttogewinn	500 000
Aufwendungen	
– Personalaufwand	240 000
– Mietaufwand	80 000
– Werbeaufwand	60 000
– übriger Betriebsaufwand	20 000
= Betriebsgewinn	100 000
+ neutraler Ertrag	0
– neutraler Ertrag	0
= Unternehmensgewinn (vor Steuern)	100 000
– Steuern	40 000
= Unternehmensgewinn (nach Steuern)	60 000

▲ Abb. 3-8 Beispiel einer Plan-Erfolgsrechnung

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008

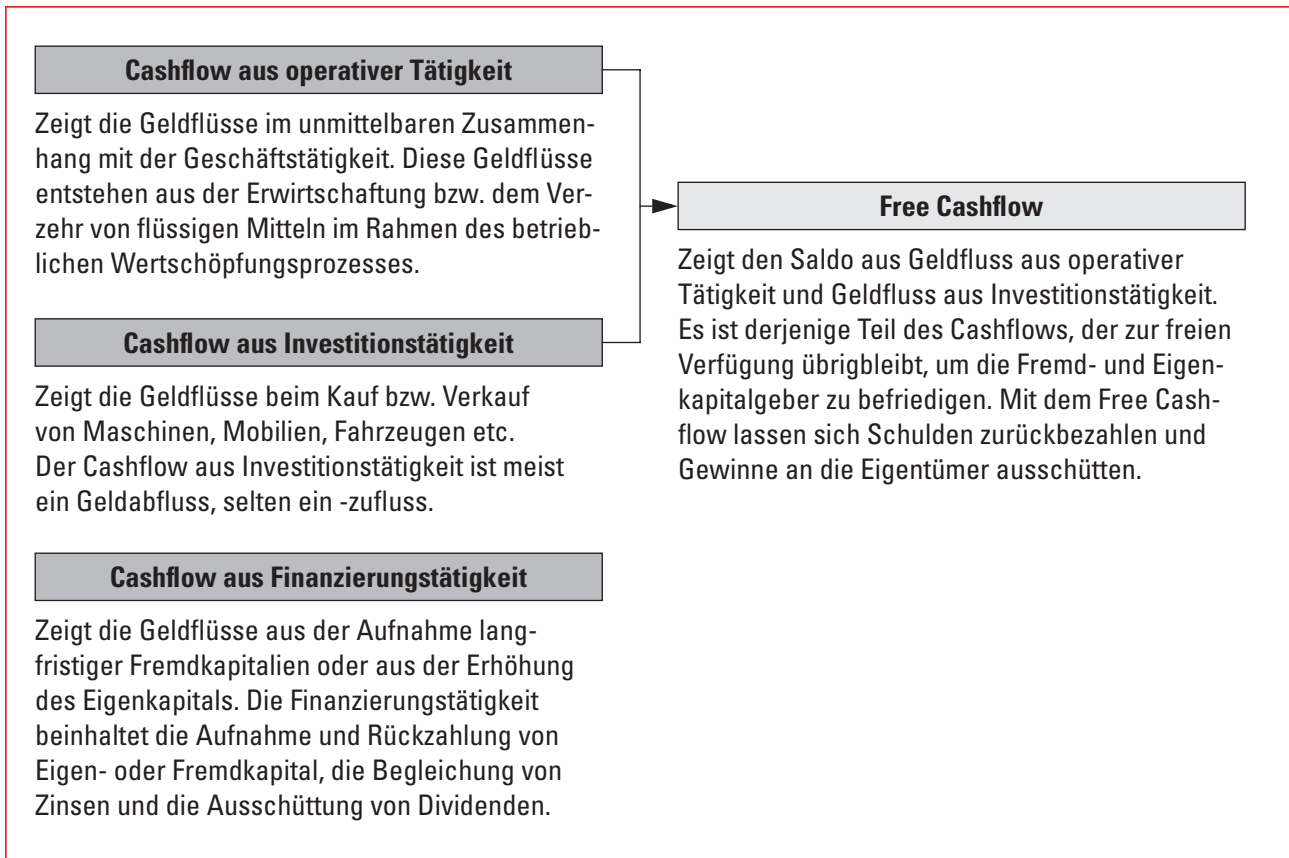
Aktiven	Plan-Bilanz per ...		Passiven
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Kasse	30 000	Lieferantenkredite	70 000
Bankguthaben	60 000	Bankkredite	65 000
Debitoren	80 000		
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Produktionseinrichtungen	105 000	Stammkapital	150 000
Büroeinrichtung	45 000	Erwarteter Gewinn (nach Steuern)	60 000
Fahrzeuge	25 000		
Total Aktiven	345 000	Total Passiven	345 000

▲ Abb. 3-9 Beispiel einer Plan-Bilanz

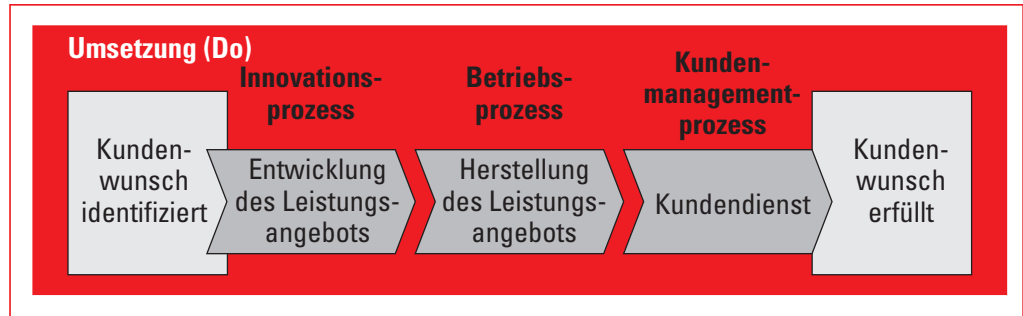
Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008

	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal
Anfangsbestand flüssige Mittel	_____	_____	_____	_____
Cashflow aus Geschäftstätigkeit				
Barverkäufe				
+ Debitorenzahlungen				
– Kreditorenzahlungen				
= Total Mittelzufluss (operativ)				
– Materialaufwand				
– Personalaufwand				
– Mietaufwand				
– Werbeaufwand				
– übriger Betriebsaufwand				
= Total Mittelabfluss (operativ)				
= Saldo aus Geschäftstätigkeit	_____	_____	_____	_____
(Differenz zwischen Mittelzu- und -abfluss)				
Cashflow aus Investitionstätigkeit				
– Investitionen in Anlagevermögen				
+ Verkauf von Anlagevermögen				
= Saldo aus Investitionstätigkeit	_____	_____	_____	_____
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit				
+ Aufnahme von Krediten				
– Rückzahlung von Krediten				
+ Kapitalerhöhung				
– Kapitalrückzahlung				
= Saldo aus Finanzierungstätigkeit	_____	_____	_____	_____
Endbestand flüssige Mittel	_____	_____	_____	_____

▲ Abb. 3-10 Beispiel eines Liquiditätsplans

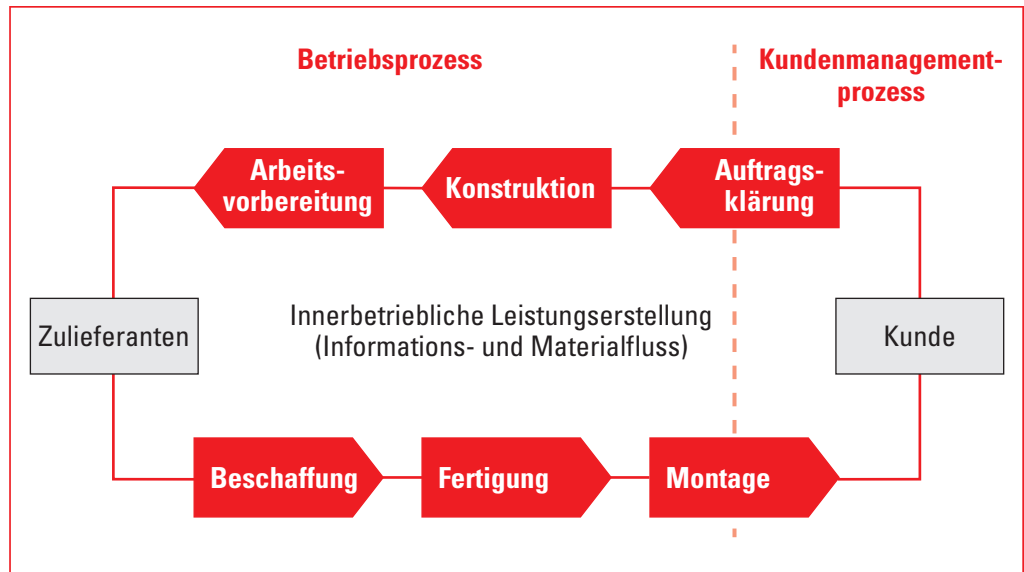


▲ Abb. 3-11 Cashflow-Kategorien



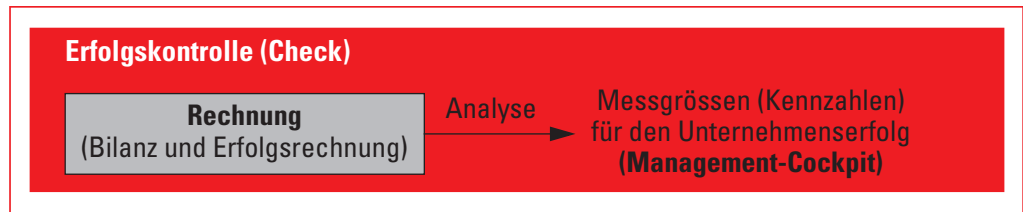
▲ Abb. 3-12 Strategieumsetzung und Wertschöpfungsprozesse

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



▲ Abb. 3-13 Phasen eines Betriebsprozesses (am Beispiel eines Produktionsbetriebs)

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



▲ Abb. 3-14 Erfolgskontrolle

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008

Aktiven	Bilanz vom ...	Passiven
<p>Umlaufvermögen Dasjenige Vermögen, das innert einer bestimmten Zeit umläuft und in eine andere Form umgewandelt wird (Kasse, Post, Bank, Debitoren, Warenlager)</p> <p>Anlagevermögen Dasjenige Vermögen, das dem Unternehmen während längerer Zeit oder dauernd zur Verfügung steht (Liegenschaften, Maschinen, Werkzeuge etc.).</p>		<p>Fremdkapital Finanzmittel, die einem Unternehmen von Dritten kurz-, mittel- oder langfristig ausgeliehen werden.</p> <p>Eigenkapital Finanzmittel, die einem Unternehmen von den Eigentümern (Kapitalgebern) dauernd zur Verfügung gestellt werden.</p>
Investition (Mittel- bzw. Kapitalverwendung)		Finanzierung (Mittelherkunft bzw. Kapitalbeschaffung)

▲ Abb. 3-15 Gliederung einer Bilanz

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008

1. Stufe	Nettoerlös – Material- bzw. Warenaufwand
	= Bruttogewinn
2. Stufe	+ übrige Betriebserträge – übrige Betriebsaufwendungen (Personalaufwand, Marketingaufwand, Abschreibungen etc.)
	= Betriebsgewinn
3. Stufe	+ nichtbetriebliche und neutrale Erträge + nichtbetriebliche und neutrale Aufwendungen
	= Unternehmensgewinn

▲ Abb. 3-16 Mehrstufige Erfolgsrechnung

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008

	Kennzahl	Berechnung
Liquidität	Liquiditätsgrad 1 (Cash Ratio)	liquide Mittel / kurzfristiges Fremdkapital
	Liquiditätsgrad 2 (Quick Ratio)	(liquide Mittel + Forderungen) / kurzfristiges Fremdkapital
	Liquiditätsgrad 3 (Current Ratio)	Umlaufvermögen / kurzfristiges Fremdkapital
Rentabilität	Gesamtkapitalrentabilität	Unternehmensgewinn + Fremdkapitalzinsen / Gesamtkapital
	Eigenkapitalrentabilität	Unternehmensgewinn / Eigenkapital
	Umsatzrentabilität	Betriebsgewinn / Umsatz
Sicherheit	Anlagedeckungsgrad (2)	(Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital) / Anlagevermögen
	Eigenfinanzierungsgrad	Eigenkapital / Gesamtkapital

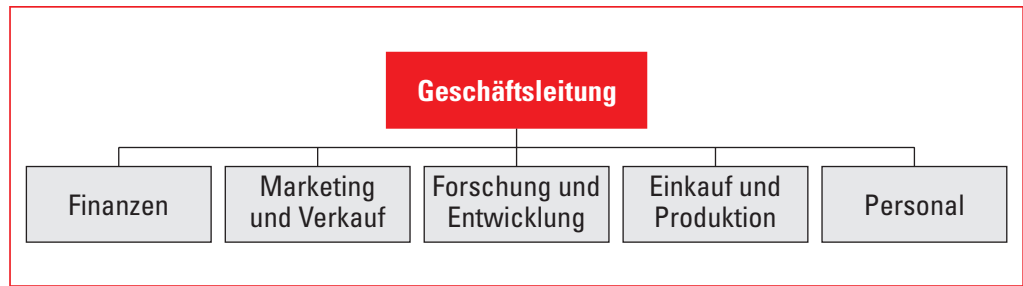
▲ Abb. 3-17 Einige wichtige finanzielle Kennzahlen

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008

Management-Cockpit	
<p>Finanzen Kennzahlen des Finanz- und Rechnungswesens wie Liquidität, Rentabilität etc., die den Erfolg des Unternehmens aus finanzieller Sicht widerspiegeln.</p> 	<p>Kunden Kennzahlen über Marktanteile, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung etc., die aufzeigen, wie sich die markt- und kundenorientierten Anstrengungen des Unternehmens auf Umsatz und Geschäftsergebnis auswirken.</p> 
<p>Prozesse Kennzahlen über die Effizienz der Geschäftsprozesse, die aufzeigen, wie gut es dem Unternehmen gelingt, Abläufe zu gestalten, mit denen die Kundenwünsche erfüllt werden.</p> 	<p>Mitarbeiter Kennzahlen, die Auskunft über Motivation, Arbeitszufriedenheit, Ausbildungsstand der Mitarbeitenden und das Entwicklungs- und Innovationspotenzial im Unternehmen etc. geben.</p> 

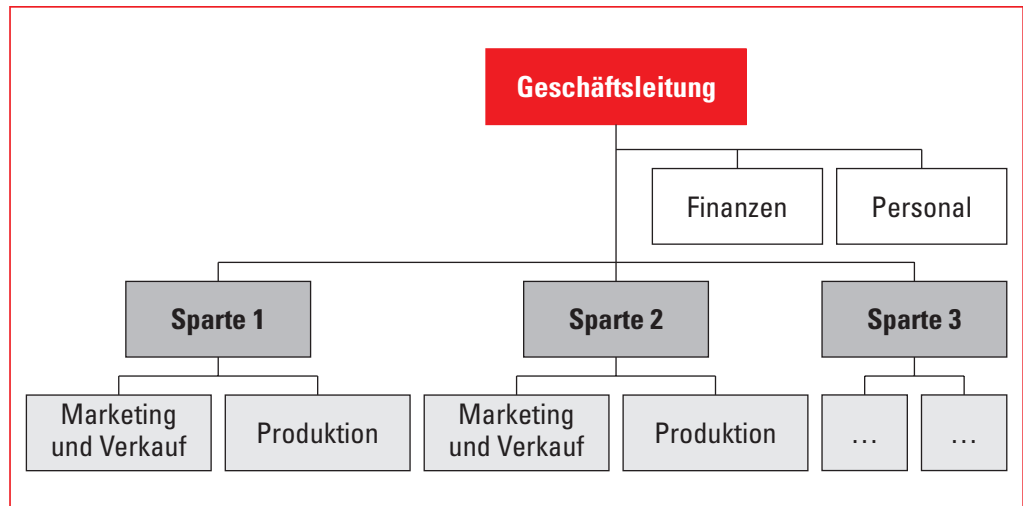
▲ Abb. 3-18 Management-Cockpit

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



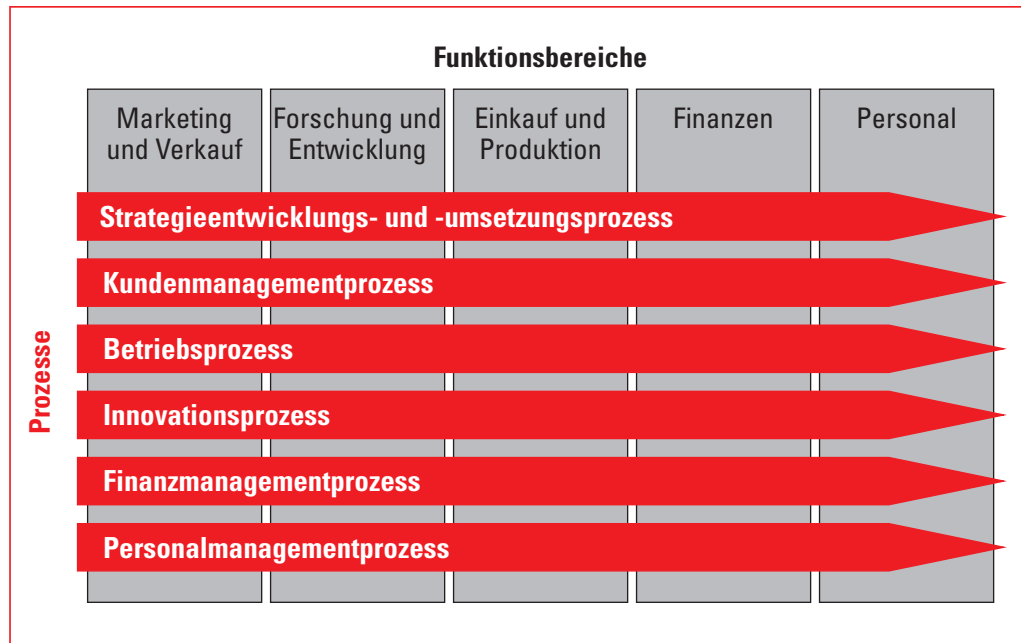
▲ Abb. 4-1 Organigramm eines funktional organisierten Unternehmens

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



▲ Abb. 4-2 Organigramm eines divisional organisierten Unternehmens

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



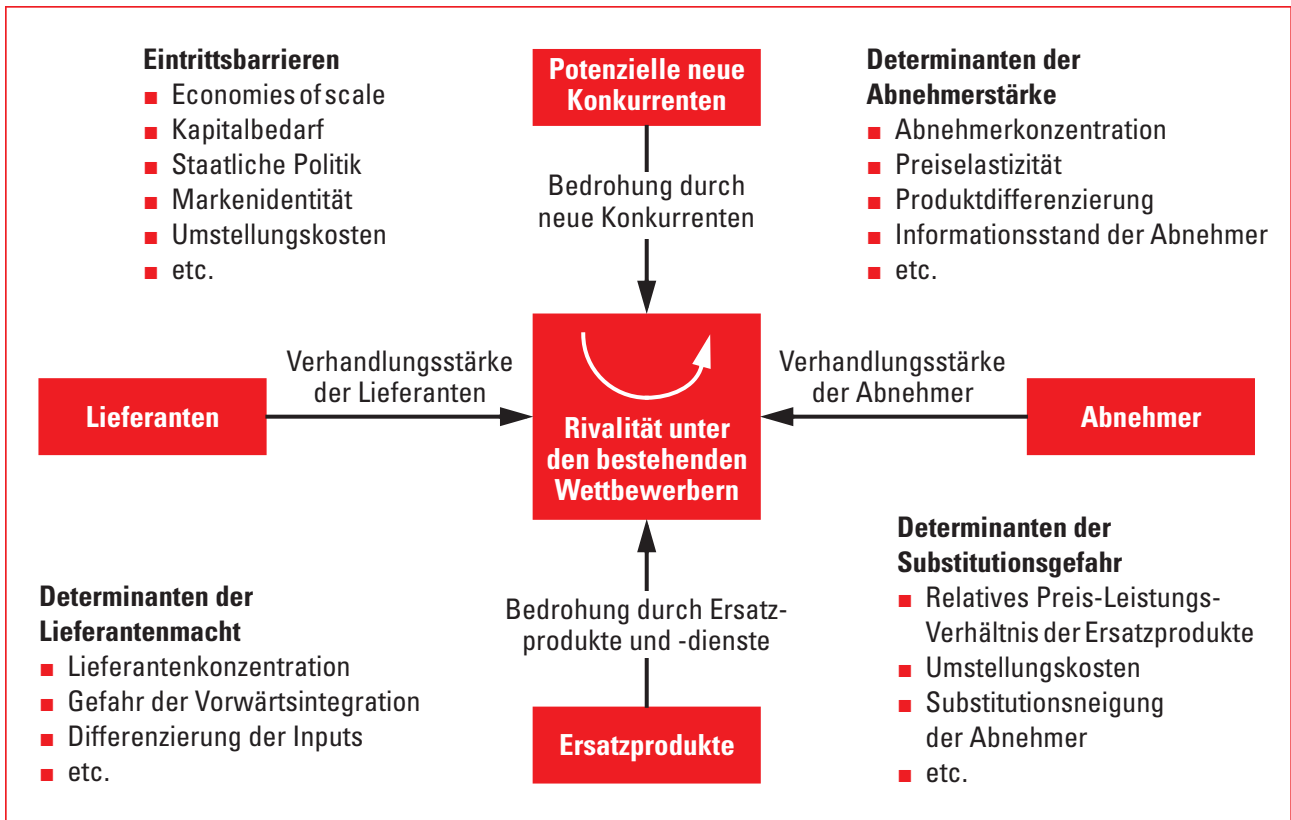
▲ Abb. 4-3 Funktions- und prozessorientierte Organisationsgestaltung

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008

Umweltfaktoren Unternehmensfaktoren	Opportunities (Chancen) Auflistung der Gelegenheiten	Threats (Gefahren) Auflistung der Bedrohungen
Strengths (Stärken) Auflistung der Stärken	SO-Strategien Einsatz von Stärken zur Nutzung von Gelegenheiten	ST-Strategien Nutzung der eigenen Stärken zur Abwehr von Bedrohungen
Weaknesses (Schwächen) Auflistung der Schwächen	WO-Strategien Überwindung der eigenen Schwächen durch Nutzung von Gelegenheiten	WT-Strategien Einschränkung der eigenen Schwächen und Vermeidung von Bedrohungen

▲ Abb. 5-1 SWOT-Matrix

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



▲ Abb. 5-2 Triebkräfte des Branchenwettbewerbs nach Porter

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008

		Strategischer Vorteil	
		Singularität aus Sicht des Kunden	Kostenvorsprung
Strategisches Zielobjekt	Branchenweit	Differenzierung (Qualitätsführerschaft)	Kostenführerschaft
	Beschränkung auf ein Segment	Konzentration auf Schwerpunkte (Marktnischen)	

▲ Abb. 5-3 Drei erfolgversprechende Strategieoptionen nach Porter

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008

Wettbewerbskräfte	Vorteile der Kostenführerschaftsstrategie
Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern	Niedrigere Kosten im Vergleich zur Konkurrenz bedeuten, dass das Unternehmen auch dann noch Gewinne erzielt, wenn die Konkurrenten in die Verlustzone geraten.
Gefahr des Markteintritts durch neue Wettbewerber	Die tiefen Kosten im betrieblichen Wertschöpfungsprozess verleihen einem Unternehmen einen erheblichen Schutz vor neuen Wettbewerbern, da diese aufgrund der niedrigen Marktpreise bereits vor einem allfälligen Markteintritt kaum wettbewerbsfähig sind.
Verhandlungsstärke der Kunden	Ein Käufer kann die Preise nur bis zum Preisniveau des zweiteffizientesten Konkurrenten heruntertreiben. Es verbleibt deshalb dem effizientesten und kostengünstigsten Unternehmen eine Gewinnmarge.
Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste	Die Bedrohung ist reduziert, solange die Ersatzprodukte bzw. -dienste nicht günstiger sind. Es muss deshalb Zielsetzung der Kostenführerschaftsstrategie sein, die Kosten der eigenen Produkte laufend weiter zu senken.
Verhandlungsstärke der Lieferanten	Die günstige Kostenposition entsteht gewöhnlich durch Grösseneffekte, die zu Marktmacht führen. Eine hohe Marktmacht stärkt die Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten. Zudem bietet eine günstige Kostenposition mehr Möglichkeiten, mit einer allfälligen Erhöhung der Beschaffungskosten umzugehen.

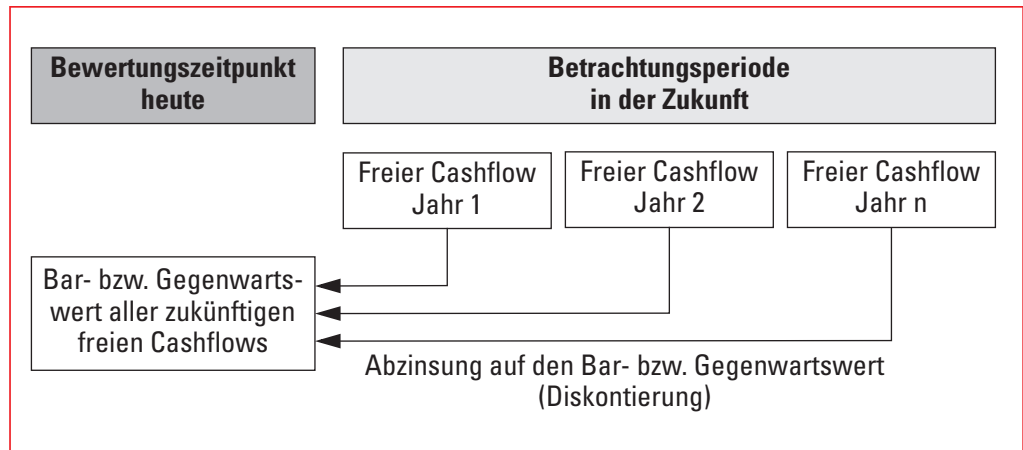
▲ Abb. 5-4 Wettbewerbskräfte und Kostenführerschaftsstrategie

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008

Wettbewerbskräfte	Vorteile der Differenzierungsstrategie
Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern	Differenzierung erzeugt eine hohe Loyalität der Kunden und daher eine niedrige Preissensitivität. Die Kunden reagieren weniger stark auf Preissenkungen der Konkurrenz und bleiben dem eigenen Unternehmen treu.
Gefahr des Markteintritts durch neue Wettbewerber	Die erzielte Kundentreue zwingt Konkurrenten, die von den Kunden wahrgenommene Einzigartigkeit zu überwinden. Diese Eintrittsbarriere schützt vor einem Eindringen neuer Wettbewerber in den Markt.
Verhandlungsstärke der Kunden	Den Kunden fehlen vergleichbare Alternativen. Sie sind deshalb weniger preissensitiv, da sie aufgrund der Einzigartigkeit des Produktes bzw. der Dienstleistung bereit sind, auch höhere Preise zu bezahlen (Markenartikel).
Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste	Die Kundentreue schützt das Unternehmen besser vor Ersatzprodukten, als dies bei Mitbewerbern ohne Differenzierungsvorteil in der gleichen Branche der Fall ist.
Verhandlungsstärke der Lieferanten	Die höheren Erträge, die durch die einzigartige Situation möglich sind, erlauben im Vergleich zur Konkurrenz Spielraum bei einer allfälligen Erhöhung der Beschaffungskosten.

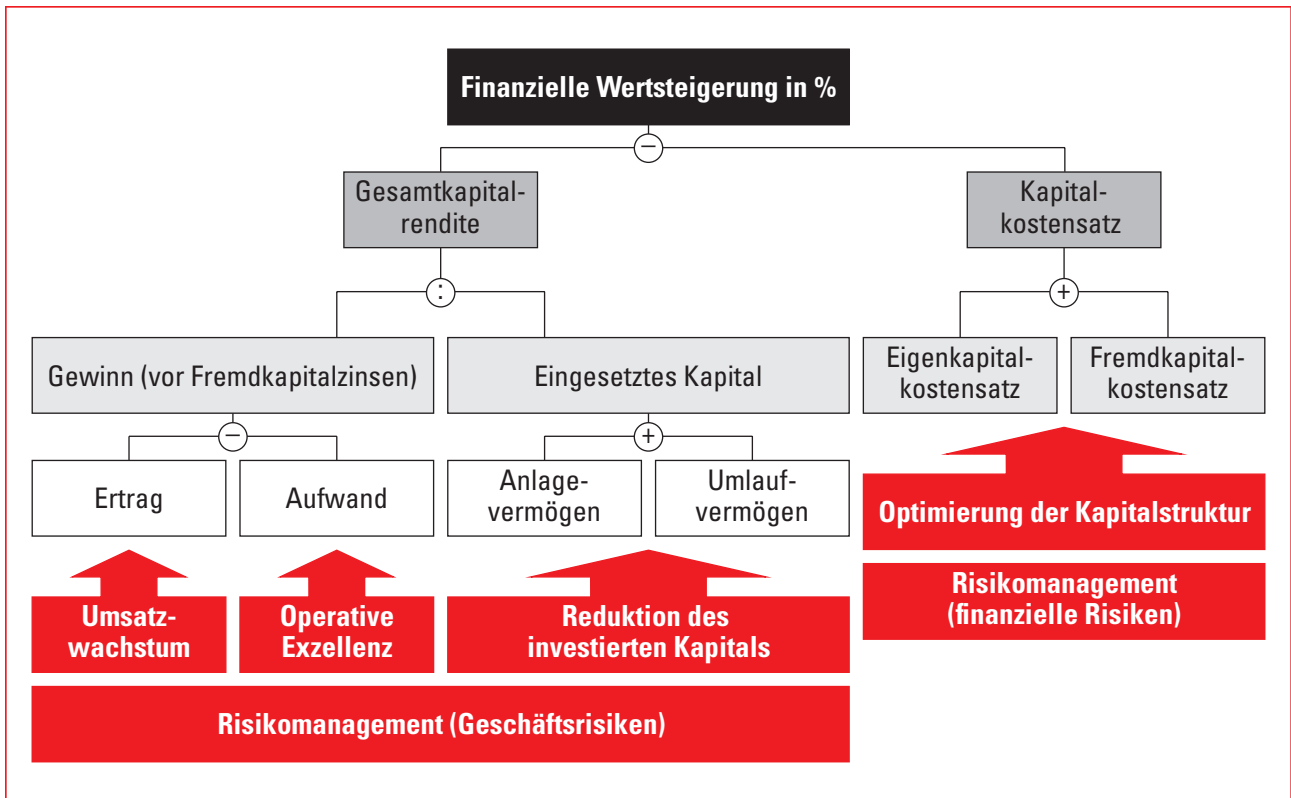
▲ Abb. 5-5 Wettbewerbskräfte und Differenzierungsstrategie

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



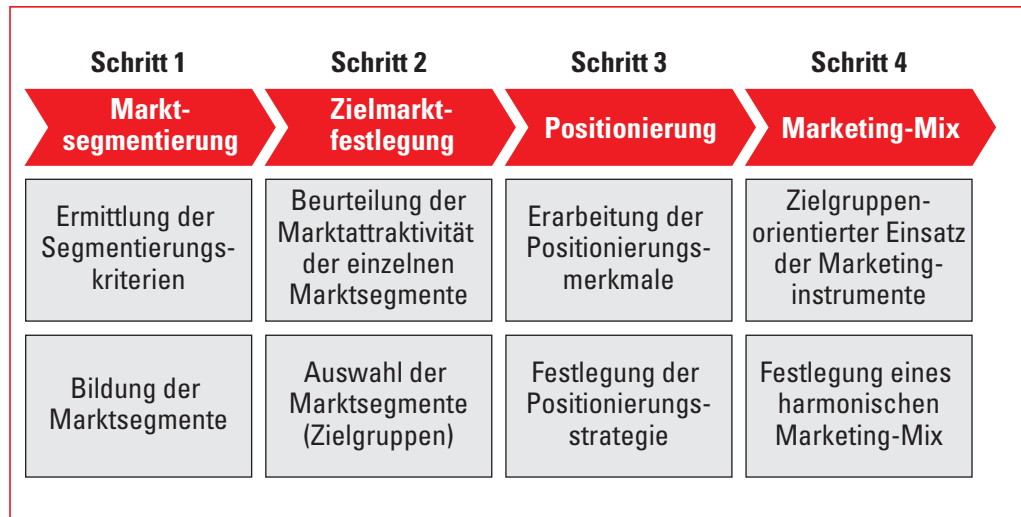
▲ Abb. 6-1 Grundgedanke des Diskontierens bei der DCF-Methode

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



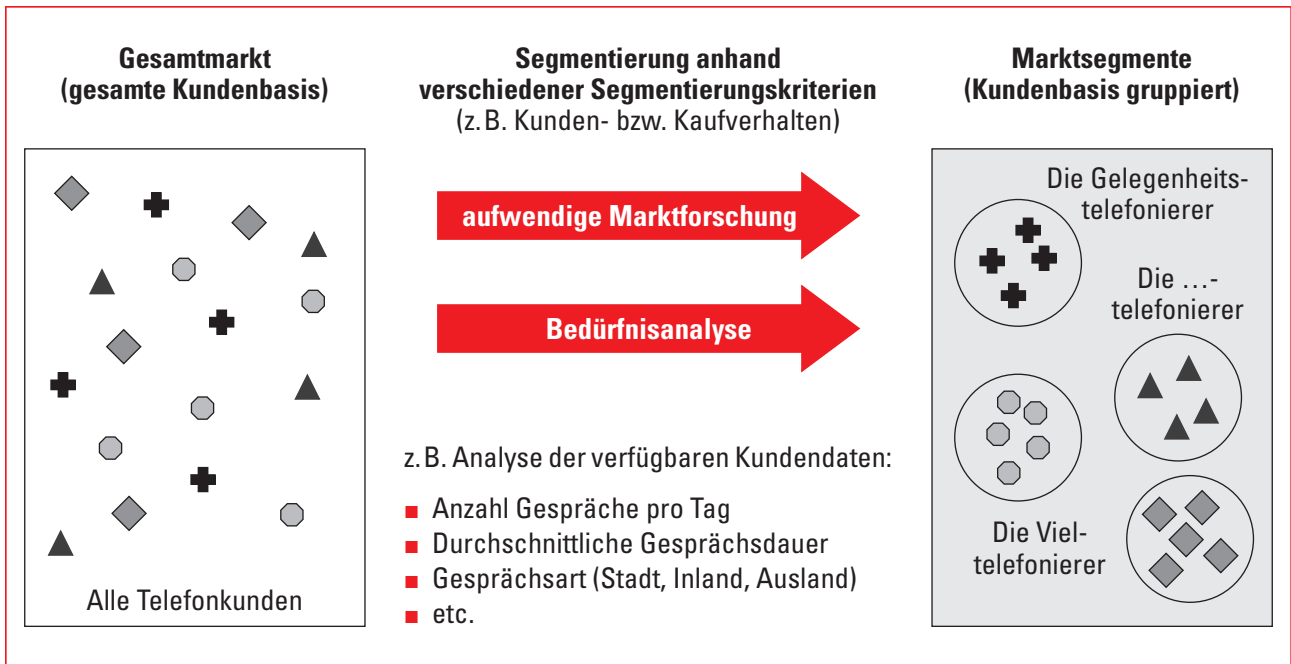
▲ Abb. 6-2 Werttreiberbaum

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008

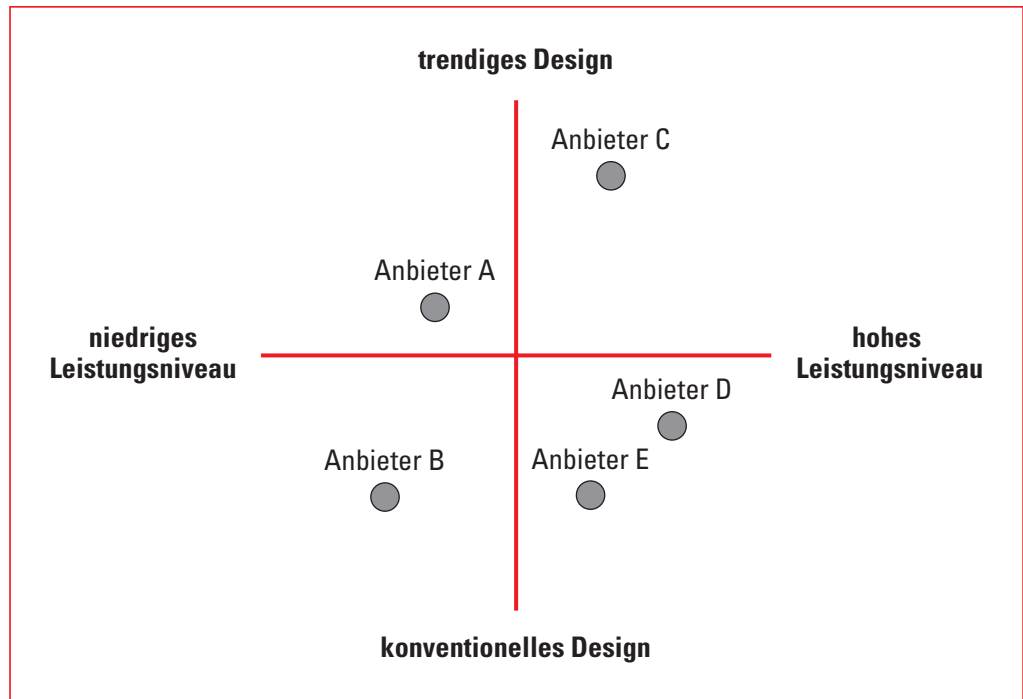


▲ Abb. 7-1 Von der Marktsegmentierung über die Zielmarktfestlegung und Positionierung zum Marketing-Mix

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



▲ Abb. 7-2 Bildung von Marktsegmenten (am Beispiel Telekommunikation)



▲ Abb. 7-3 Positionierungskreuz

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008

Marketing-Instrumente			
Produkt- und Servicepolitik (product)	Preis- und Konditionenpolitik (price)	Distributionspolitik (place)	Kommunikationspolitik (promotion)
Was wird dem Kunden angeboten, und welche Leistungen kann er erwarten?	Zu welchem Preis und zu welchen Konditionen wird dem Kunden das Angebot unterbreitet?	Wo und mit welchem Lieferservice werden dem Kunden die Leistungen angeboten?	Wie werden Kunden auf das Angebot aufmerksam, und wie wird der Kontakt zu den Kunden gepflegt?
<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktnutzen und -qualität ■ Produktdesign ■ Markenname ■ Verpackung ■ Service- und Zusatzleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preisgestaltung ■ Rabatte und Skonti ■ Zahlungsmodalitäten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vertriebs- bzw. Absatzkanäle ■ Logistik ■ Versand ■ Transport 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Werbung ■ Verkaufsförderung ■ Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) ■ Persönlicher Verkauf

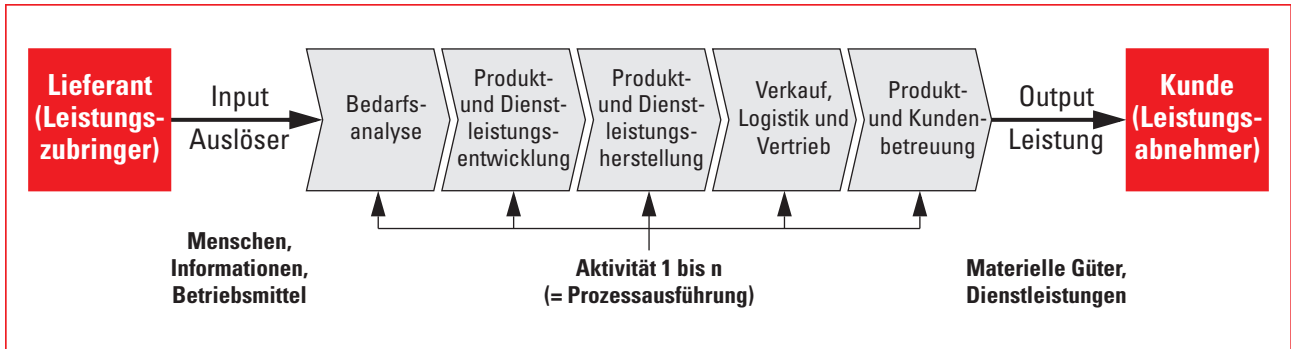
▲ Abb. 7-4 Marketing-Instrumente im Überblick

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008

Instrumente der Kommunikationspolitik			
Werbung	Verkaufsförderung	Public Relations	Persönlicher Verkauf
Werbung in Radio und Fernsehen, Zeitungen, Zeitschriften, auf Websites sowie Prospekte und Mailings	Anreize wie Wettbewerbe, Geschenkgutscheine, Kunden- und Treuekarten	Öffentlichkeitsarbeit durch Presseartikel, -konferenzen und Geschäftsberichte	Persönliches Verkaufsgespräch mit potenziellen Kunden, Umgang mit Reklamationen etc.

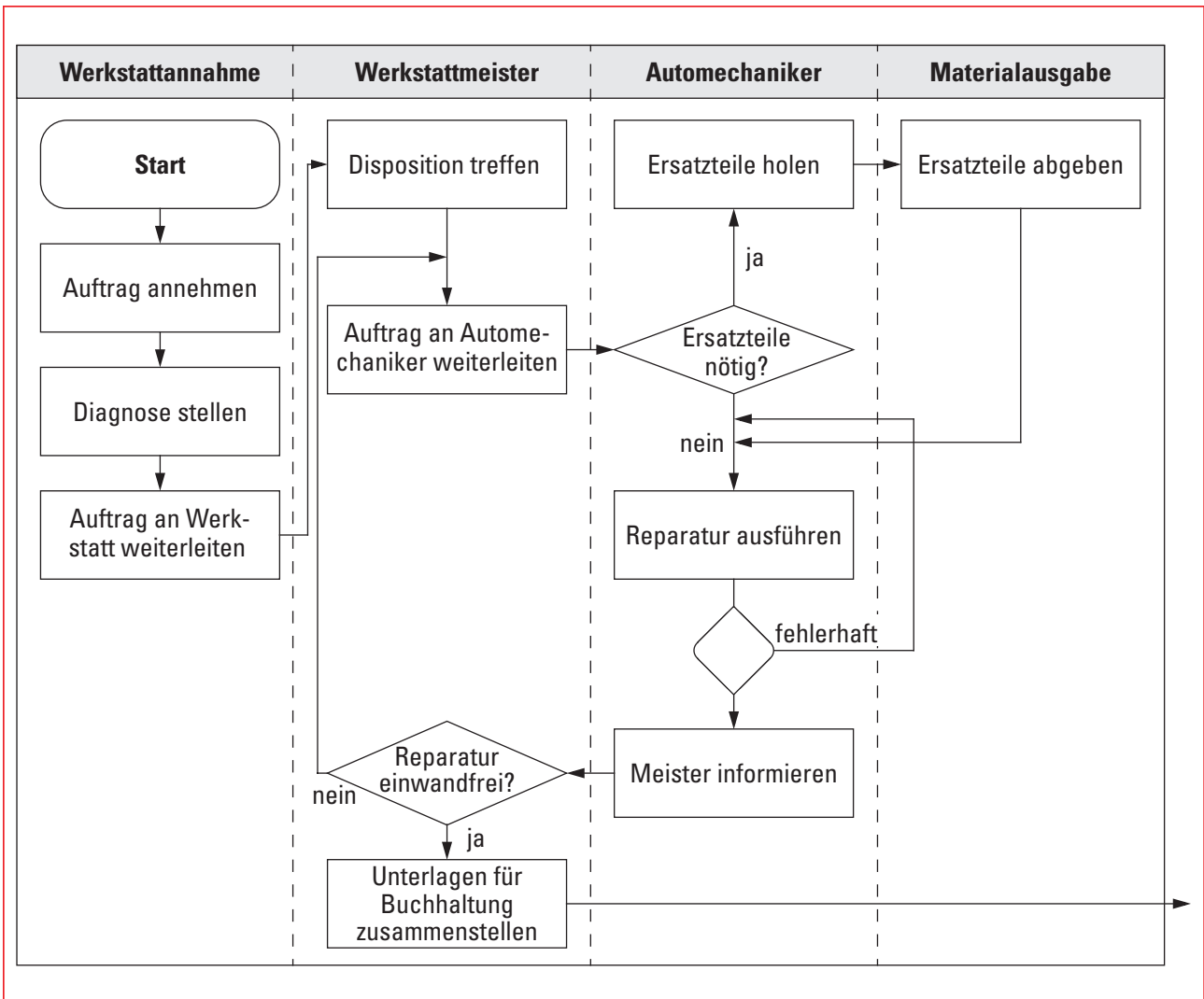
▲ Abb. 7-5 Instrumente der Kommunikationspolitik

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



▲ Abb. 8-1 Elemente eines Geschäftsprozesses

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



▲ Abb. 8-2 Beispiel eines einfachen Flussdiagramms

Der Anteil der Leistungsarten an der Gesamtleistung des Unternehmens

Nutzleistungen sind solche Aktivitäten, die aus Sicht des Kunden zu einer Wertsteigerung führen. Sie erhöhen den Nutzen eines Ergebnisses für den Kunden während des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses. Nutzleistungen sind geplant und entsprechend in einem Prozessbeschrieb (z. B. Flussdiagramm) sichtbar. Sie sind fortwährend zu optimieren.

Beispiele: Bestellannahme, Montage, Versand, Marketingmassnahmen zur Erhöhung des ideellen Wertes eines Produkts.

Stützleistungen tragen im Gegensatz zu Nutzleistungen nur indirekt zur Wertsteigerung eines Produktes bei. Sie unterstützen die Nutzleistung, werden aber vom Kunden nicht wahrgenommen. Da sie Kosten verursachen, sollten sie möglichst wirtschaftlich abgewickelt und auf das geringstmögliche Mass reduziert werden.

Beispiele: Planung, Rüstvorgänge in der Produktion, Genehmigungsverfahren, Berichtswesen, Archivierung.

Blindleistungen treten ungeplant auf und tragen weder direkt noch indirekt zur Wertschöpfung einer Leistung bei. Blindleistungen werden vom Kunden nicht wahrgenommen und erhöhen lediglich die Prozesskosten. Sie sind zu beseitigen.

Beispiele: Zwischenlagerung, Nach- oder Doppelarbeit infolge fehlender oder falscher Information, Mehrfacherfassung derselben Daten.

Fehlleistungen wurden als Nutz- oder Stützleistungen geplant, sind als solche aber nicht verwertbar, da bei der Erfüllung ein Fehler aufgetreten ist. Durch bessere Planung, Schulung oder Prozessstrukturierung sind solche Fehlleistungen zu vermeiden.

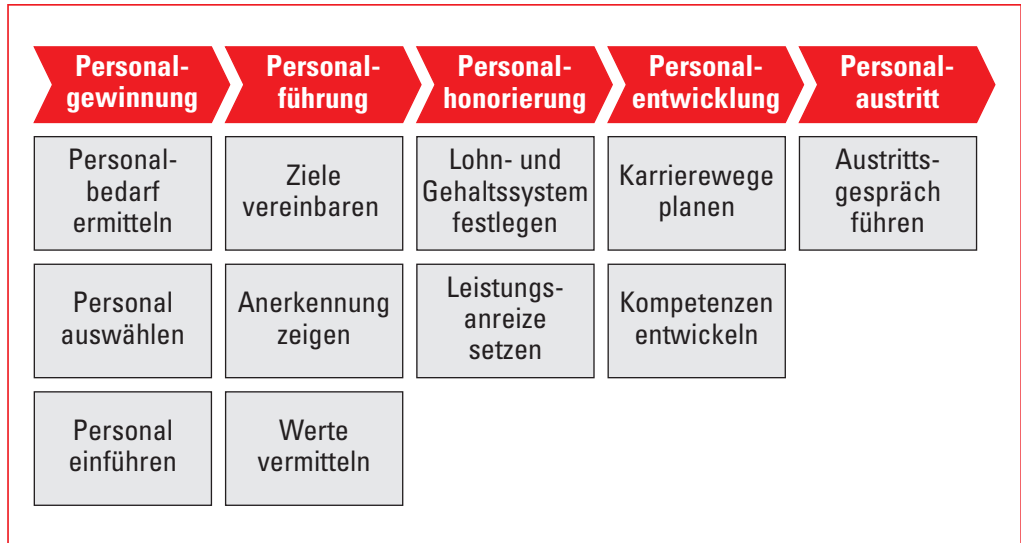
Beispiele: Fehlerhafte Produkte, falsche Buchungen, Fehllieferung.

▲ Abb. 8-3 Leistungsarten bzw. -kategorien in einem Prozess

Aktivitäten	Abteilungen	Zeit (Min.)	Leistungen:			
			Nutz	Stütz	Blind	Fehl
1. Kundenanfrage eintragen und weiterleiten	Vertrieb	24		×		
2. Rücksprache mit dem Kunden	Vertrieb	33			×	
3. Antrag auf Sondernummer ausfüllen	Vertrieb	18		×		
4. Eintrag in Eingangsliste/interne Nummer	Technik	14		×		
5. Kunden über Vorgang informieren	Technik	35			×	
6. Prüfen der Anfrage	Konstruktion	20		×		
7. Teile und Baugruppen definieren	Konstruktion	46		×		
8. Zeichnung und Stückliste erstellen	Konstruktion	75	×			
9. Sondernummer vergeben	Konstruktion	12			×	
10. Ergebnisse prüfen	Konstruktion	17		×		
11. Unterlagen archivieren	Konstruktion	15		×		
12. Preise schätzen	Kalkulation	18		×		
13. Lohnminuten berechnen	Kalkulation	27		×		
14. Angebot erstellen	Vertrieb	52	×			
15. Angebot dem Kunden vorlegen	Marketing	7	×			

▲ Abb. 8-4 Beispiel einer Wertschöpfungsanalyse-Matrix

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



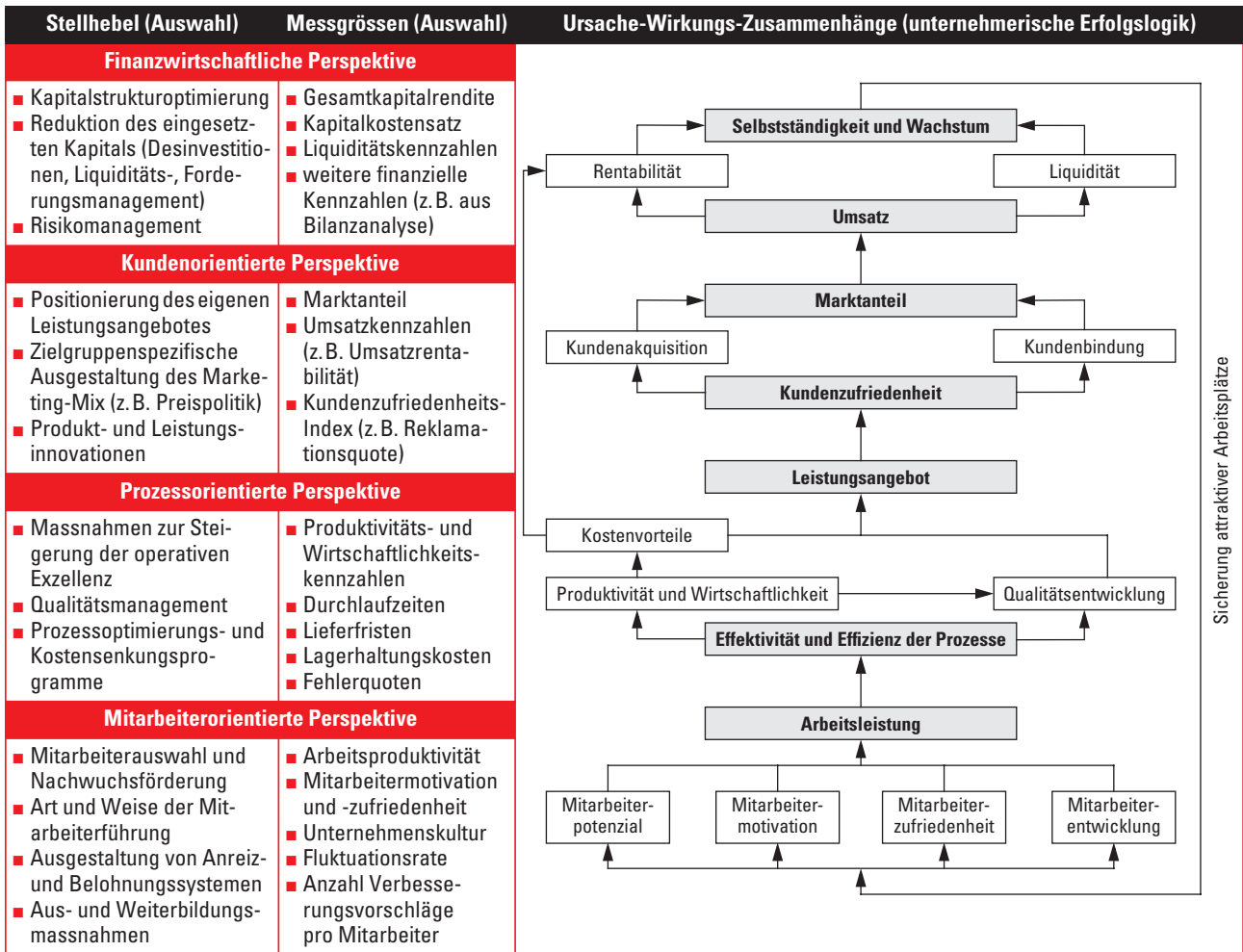
▲ Abb. 9-1 Kernaufgaben des Personalmanagements

Aus dem Buch von Michael Käppli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008

Gerechtigkeitskriterium	Beschreibung
Anforderungsgerechtigkeit	Anforderungsgerecht ist ein Lohn- und Gehaltssystem, wenn bei der Lohnfestsetzung der Schwierigkeitsgrad der Aufgabe berücksichtigt wird. Je anspruchsvoller eine Tätigkeit ist, umso höher sollte der Lohn sein. Die Anforderungsgerechtigkeit des Lohnes resultiert aus einer Arbeitsplatzbewertung und den sich daraus ergebenden Kompetenzanforderungen sowie der Stellenbeschreibung.
Leistungsgerechtigkeit	Leistungsgerecht ist ein Lohn- und Gehaltssystem, wenn dieses mittels eines variablen Bonusbestandteils die erbrachte Leistung eines Mitarbeiters berücksichtigt.
Sozialgerechtigkeit	Sozialgerecht ist ein Lohn- und Gehaltssystem, wenn bei dessen Ausgestaltung auch sozialpolitische Anliegen berücksichtigt werden. Dazu zählen Bestandteile wie Mindestlohn, Lohnfortzahlung bei Krankheit und Unfall oder auch Familien- und Kinderzulagen.
Arbeitsmarkt-gerechtigkeit	Arbeitsmarktgerecht ist ein Lohn- und Gehaltssystem, wenn bei der Festlegung der Lohnhöhe neben den bereits erwähnten internen Gerechtigkeitskriterien auch die externe Sichtweise und damit die relative Knappheit spezifischer Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt berücksichtigt wird.

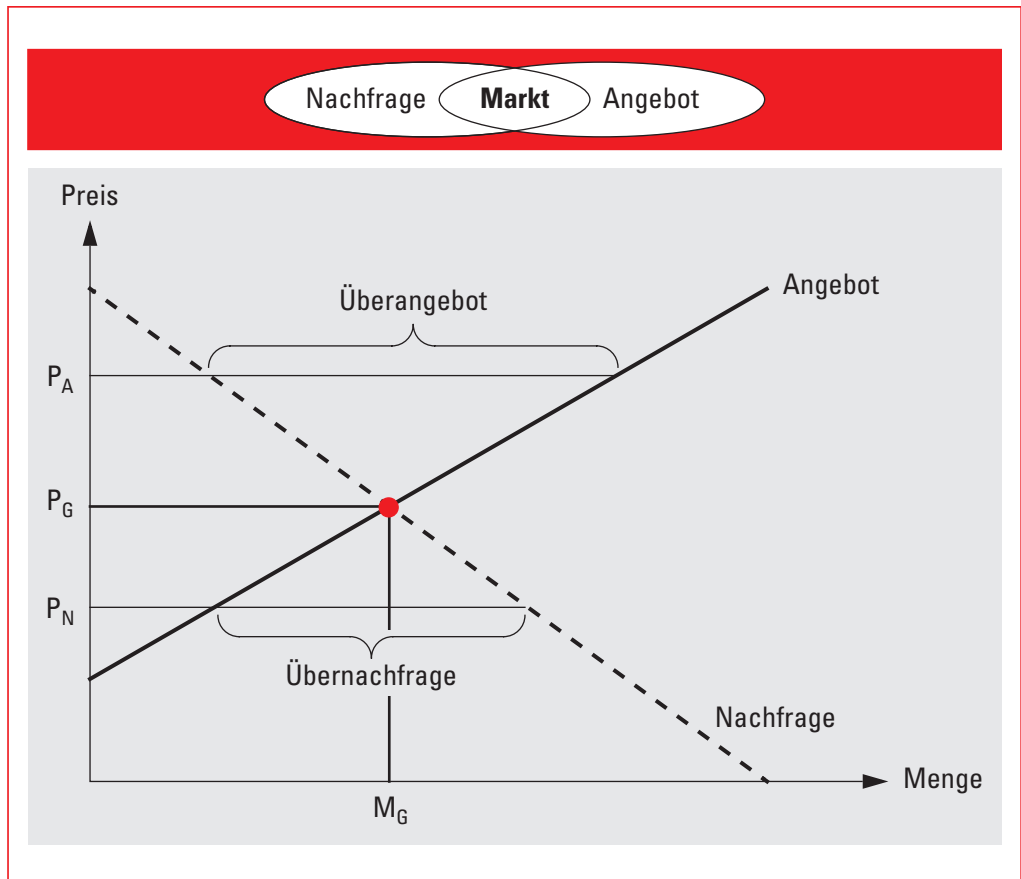
▲ Abb. 9-2 Gerechtigkeitskriterien im Lohn- und Gehaltssystem

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



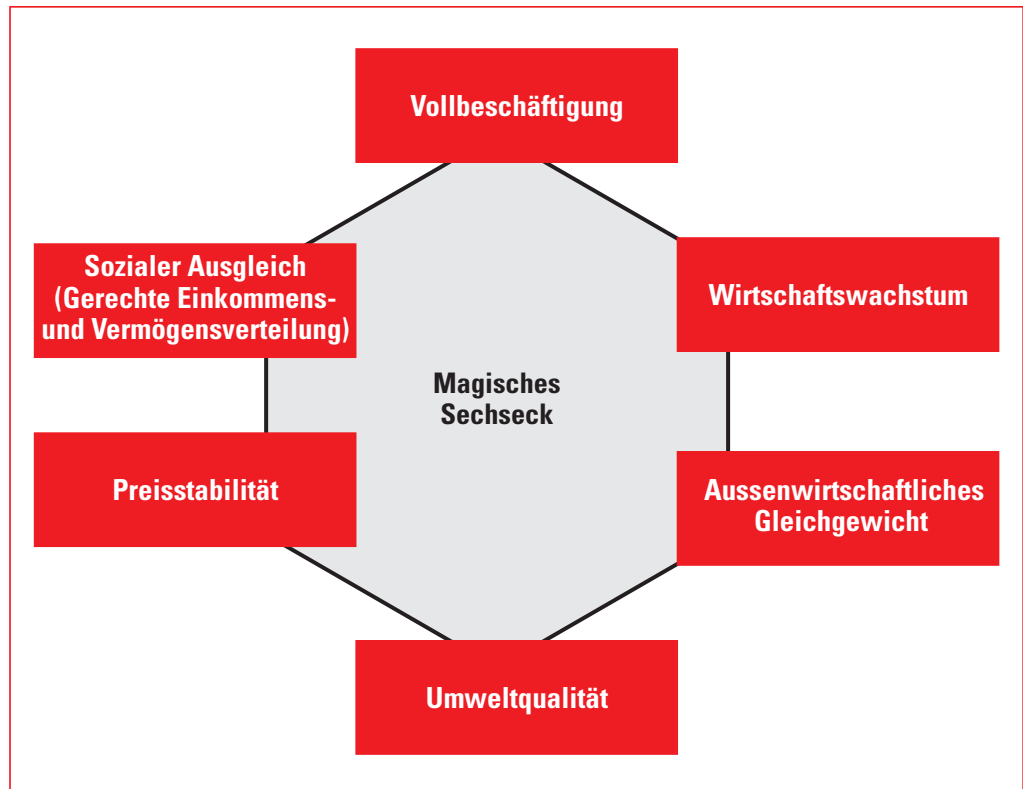
▲ Abb. 10-1 Stellhebel und Messgrößen erfolgreicher Unternehmensführung

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



▲ Abb. A-1 Angebot und Nachfrage im Preis-Mengen-Diagramm

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008



▲ Abb. A-2 Magisches Sechseck der wirtschaftspolitischen Ziele

Aus dem Buch von Michael Käppeli: **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**. © Versus Verlag Zürich 2008

	Einzelunternehmen	Aktiengesellschaft (AG)	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
Anzahl Gründer	Mind. 1 Person (natürliche Person) als alleiniger Inhaber	Mind. 1 Aktionär (natürliche oder juristische Person)	Mind. 1 Gesellschafter (natürliche oder juristische Person)
Formvorschriften	Keine	Statuten, Gründungsurkunde	Statuten, Gründungsurkunde
Firmenname	Familienname des Inhabers (mit oder ohne Vorname), Zusätze möglich	Personen-, Sach- oder Fantasiebezeichnung, immer mit Zusatz AG	Personen-, Sach- oder Fantasiebezeichnung, immer mit Zusatz GmbH
Grundkapital	Keines notwendig	Mind. CHF 100 000.–	Mind. CHF 20 000.–
Rechtspersönlichkeit	Keine eigene Rechtspersönlichkeit	Juristische Person	Juristische Person
Haftung	Persönlich, unbeschränkt mit dem gesamten Geschäfts- und Privatvermögen	Gesellschaftsvermögen	Gesellschaftsvermögen
Organe	Keine Organe vorgeschrieben	Generalversammlung, Verwaltungsrat, Revisionsstelle (i. d. R.)	Generalversammlung, Geschäftsführer, Revisionsstelle (i. d. R.)
Besteuerung	Inhaber für gesamtes Einkommen und Vermögen aus geschäftlichem und privatem Bereich	Gesellschaft für Gewinn und Kapital Aktionär für Aktien als Vermögen und auf Dividenden als Einkommen	Gesellschaft für Gewinn und Kapital Gesellschafter für Anteile als Vermögen und für verteilte Gewinne als Einkommen
Eignung	Für kleinere Geschäfte, deren Markt- und Produktziele mit geringen Risiken erfüllbar sind und bei denen die Person des Unternehmers im Vordergrund steht	Geeignet für fast alle Arten gewinnorientierter Unternehmen	Geeignet für kleinere und mittlere, stark personenbezogene Unternehmen, die die Haftung beschränken möchten

▲ Abb. A-3 Ausgewählte Rechtsformen im Vergleich