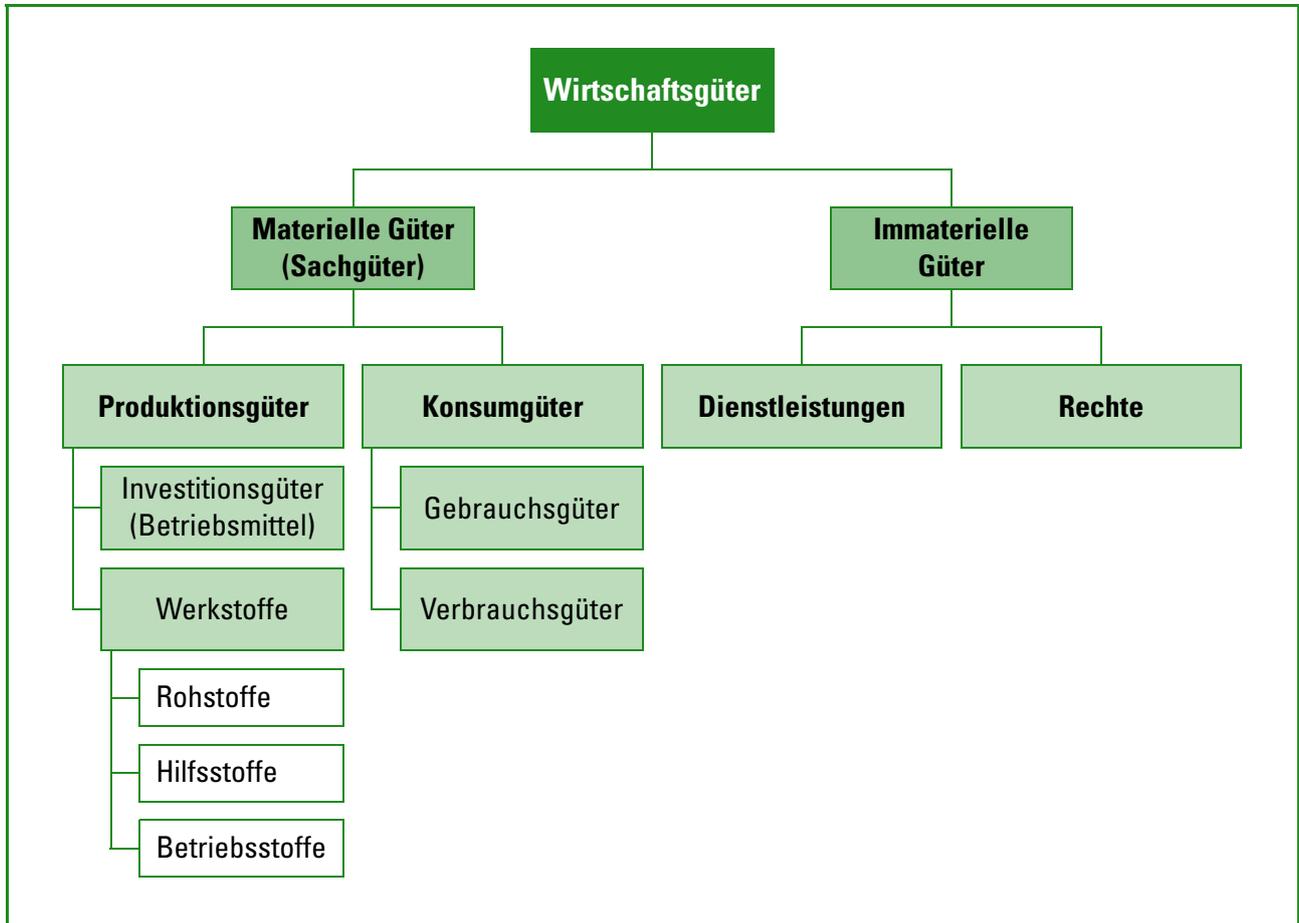


Teil 1: Unternehmen und Umwelt



▲ Abb. 1 Einteilung der Wirtschaftsgüter

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

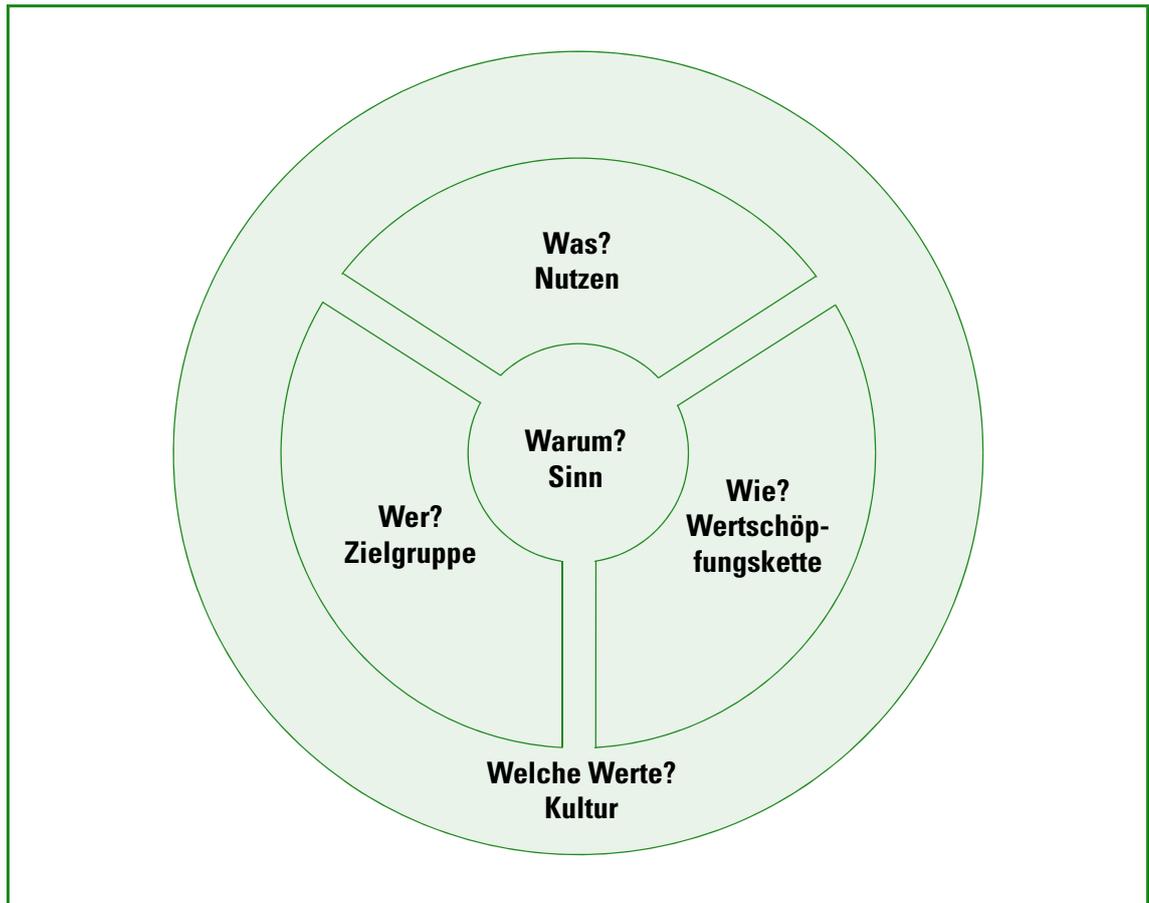
Kleine Abweichungen haben unproportional grosse Auswirkungen, Folgen sind nicht-linear, unvorhersehbar und unkalkulierbar.

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.

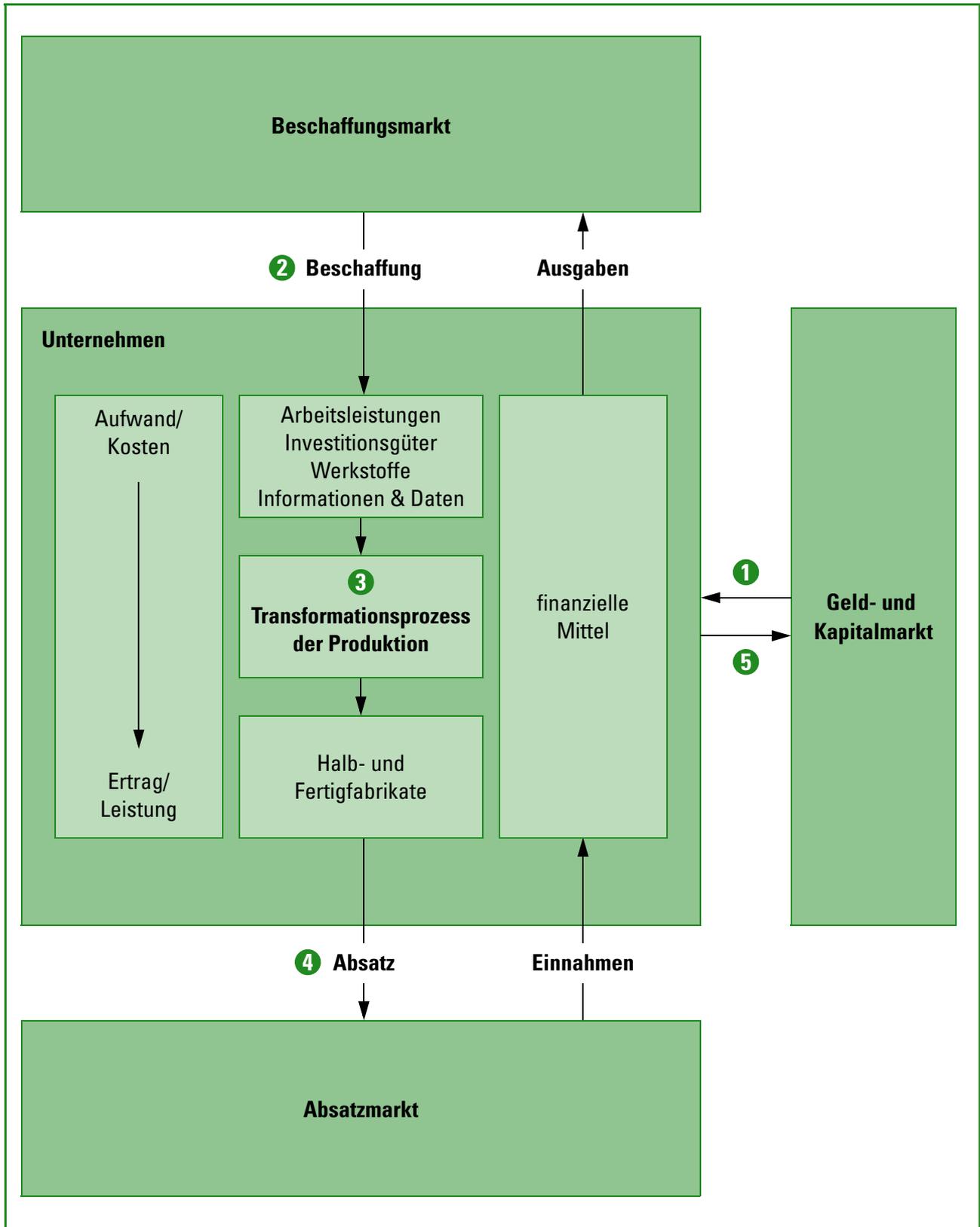
Viele Sozial-, Wirtschafts- und Kulturwissenschaftler halten bis in die Gegenwart hinein an der Idee der Proportionalität von Ursache und Wirkung fest und hoffen, an einer den naturwissenschaftlichen Umwälzungen entsprechenden Umstrukturierung vorbeikommen zu können. Das lineare Modell wird verteidigt 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 2017, S. 27ff.)



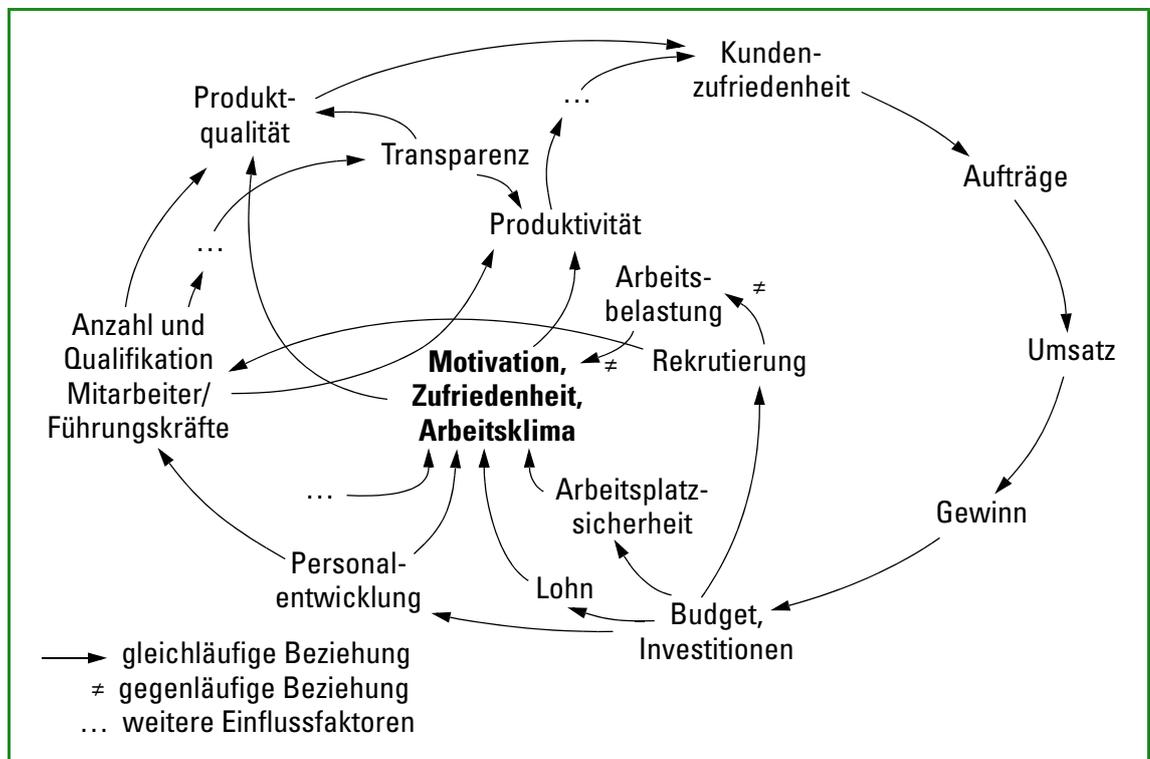
▲ Abb. 4 Geschäftsmodell (Thommen/Ruoff 2016, S. 70)



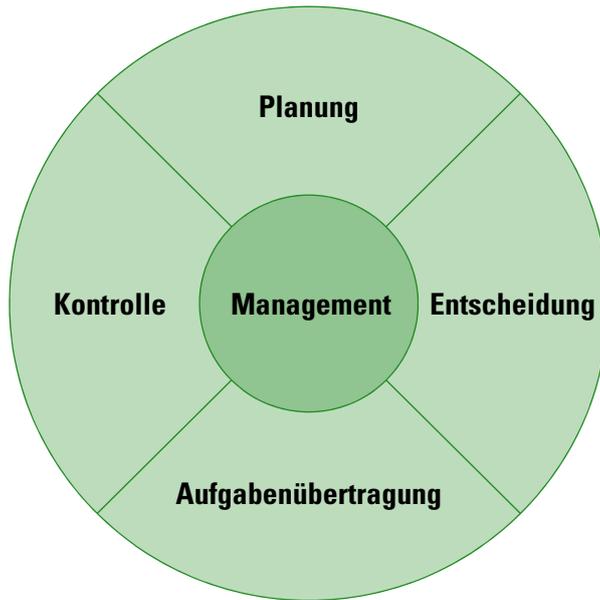
▲ Abb. 5 Schematische Darstellung des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses



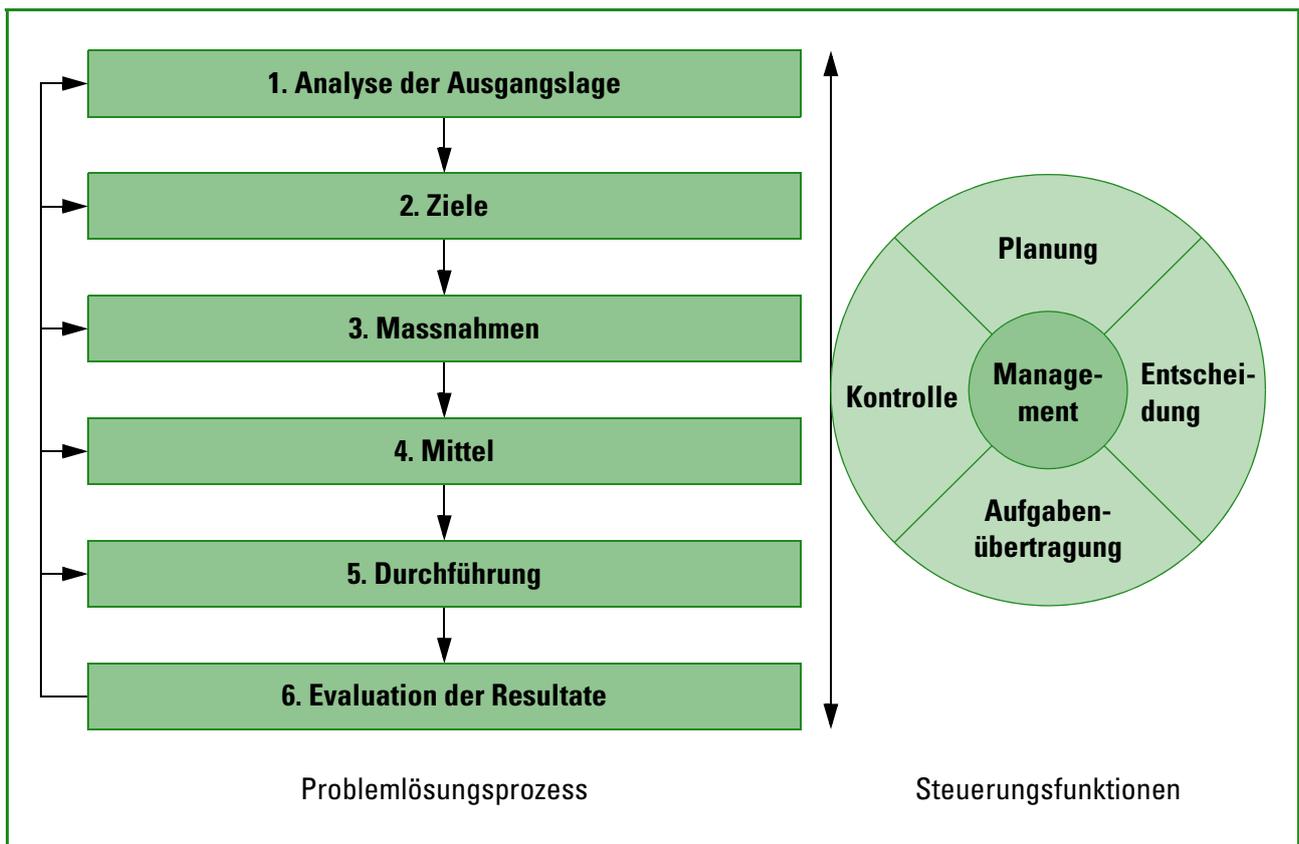
▲ Abb. 6 Problemlösungsprozess



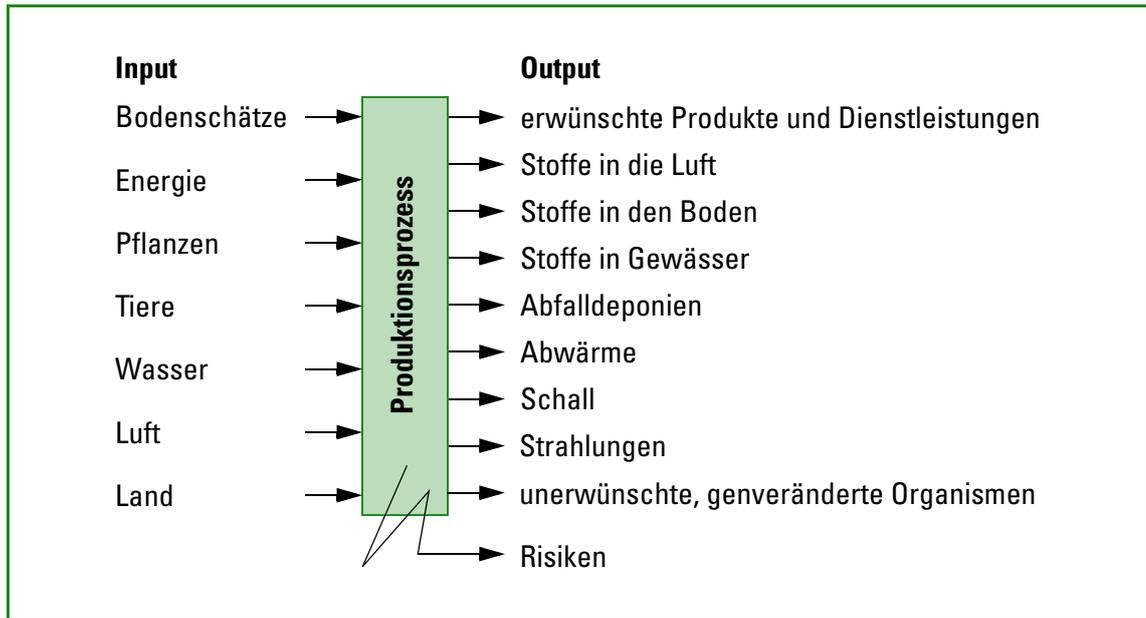
▲ Abb. 7 Beispiel vernetztes Denken (Honegger/Vettiger 2003, S. 46)



▲ Abb. 8 Managementrad



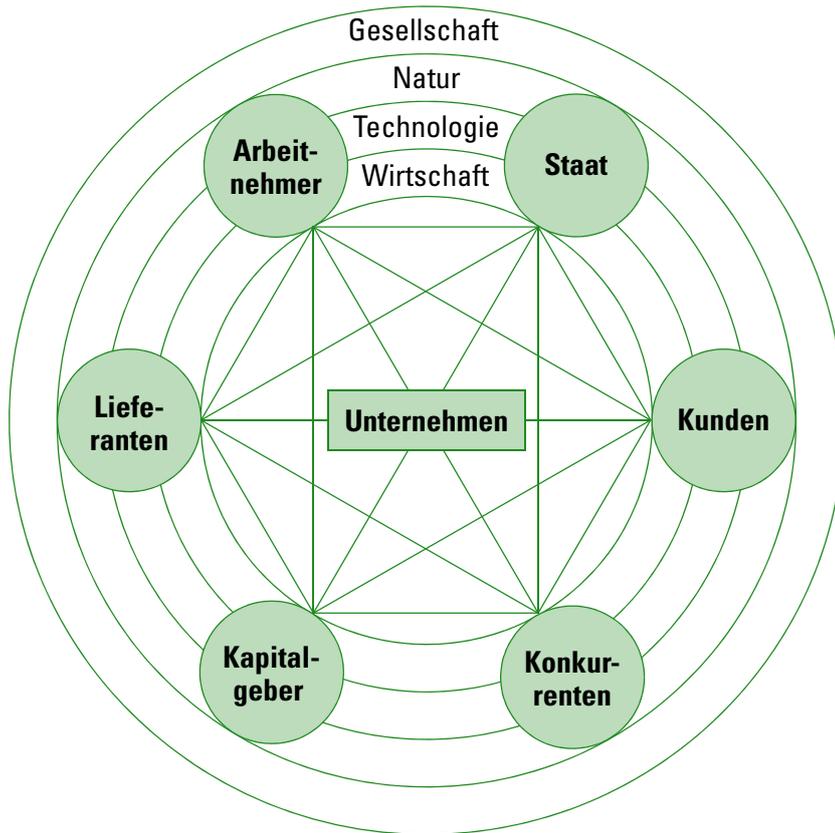
▲ Abb. 9 Steuerung des Problemlösungsprozesses



▲ Abb. 10 Input-Output-Betrachtung aus ökologischer Perspektive (Fischer 1996, S. 33)

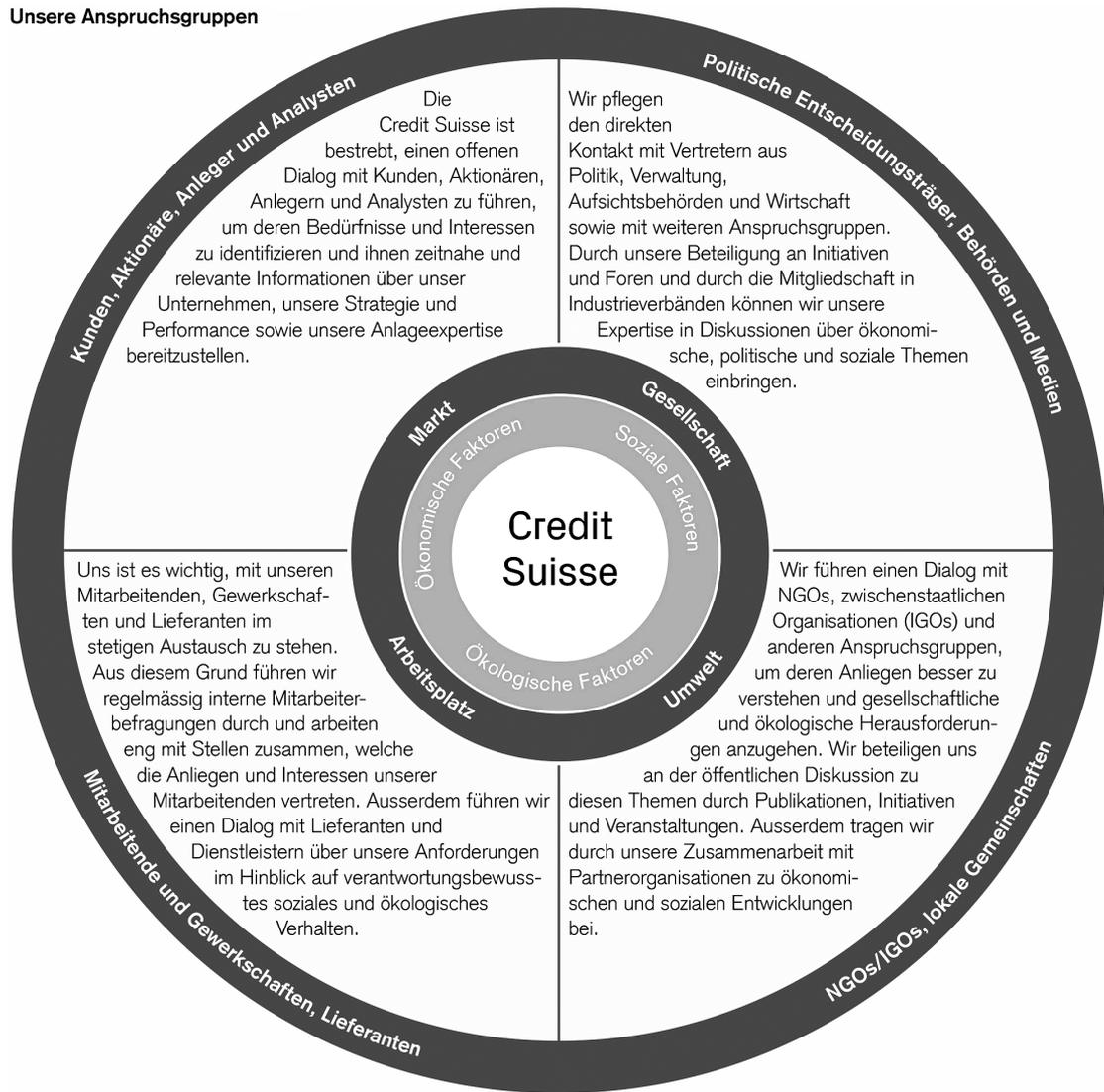
Anspruchsgruppen		Interessen (Ziele)
Interne Anspruchsgruppen	1. Eigentümer, Eigenkapitalgeber <ul style="list-style-type: none"> ■ Kapitaleigentümer ■ Eigentümer-Unternehmer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einkommen/Gewinn ■ Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals ■ Selbständigkeit/Entscheidungsautonomie ■ Macht, Einfluss, Prestige ■ Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten, Arbeit = Lebensinhalt
	2. Management (Manager-Unternehmer)	
	3. Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einkommen (Arbeitsplatz) ■ soziale Sicherheit ■ sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten ■ zwischenmenschliche Kontakte (Gruppenzugehörigkeit) ■ Status, Anerkennung, Prestige (ego-needs)
Externe Anspruchsgruppen	4. Fremdkapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> ■ sichere Kapitalanlage ■ befriedigende Verzinsung ■ Vermögenszuwachs
	5. Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> ■ stabile Liefermöglichkeiten ■ günstige Konditionen ■ Zahlungsfähigkeit der Abnehmer
	6. Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ■ qualitativ und quantitativ befriedigende Marktleistung zu günstigen Preisen ■ Service, günstige Konditionen usw.
	7. Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einhaltung fairer Grundsätze und Spielregeln der Marktkonkurrenz ■ Kooperation auf branchenpolitischer Ebene
	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. 11 Anspruchsgruppen des Unternehmens und ihre Interessen (nach Ulrich/Fluri 1995, S. 79)

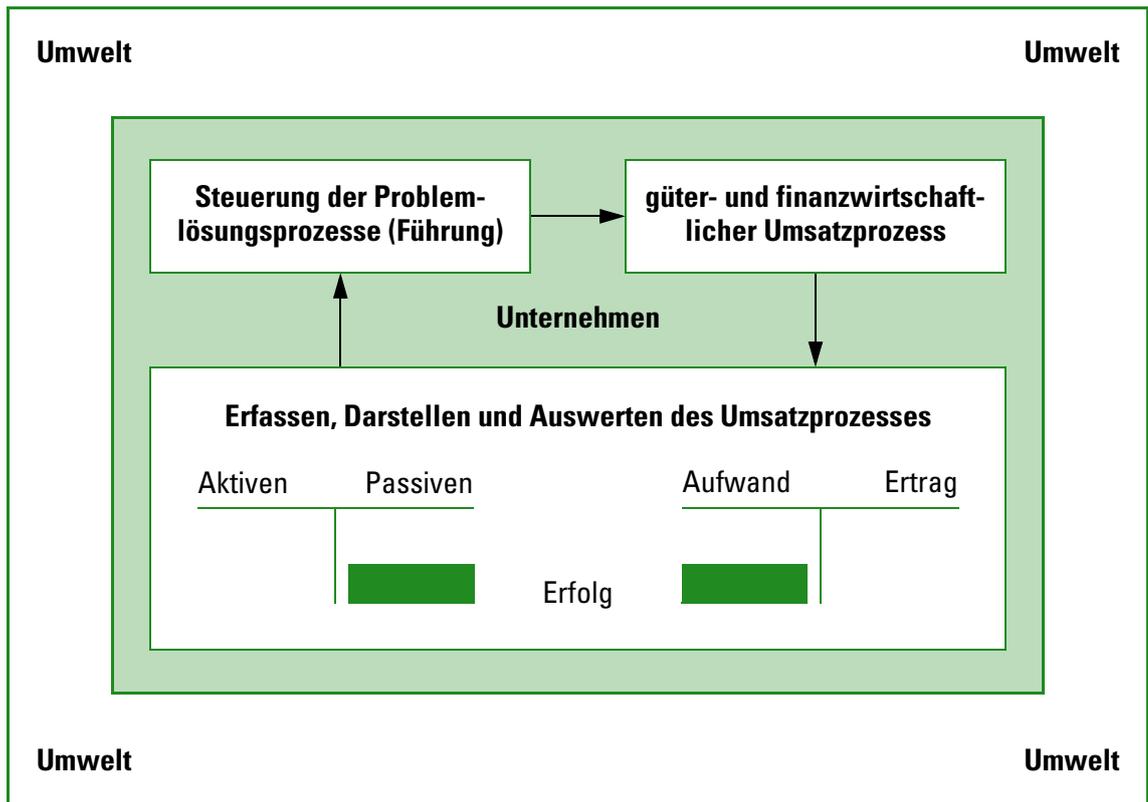


▲ Abb. 12 Umwelt des Unternehmens

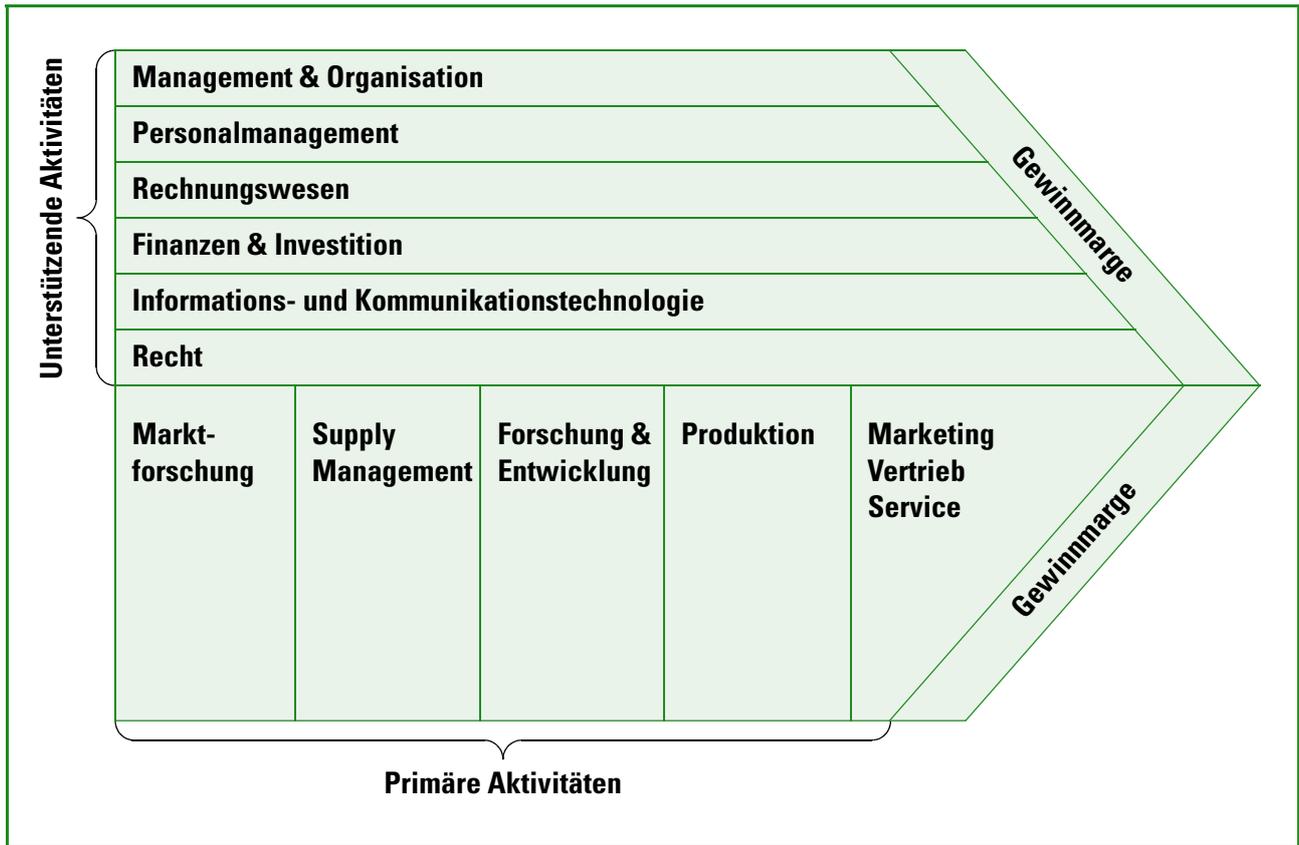
Unsere Anspruchsgruppen



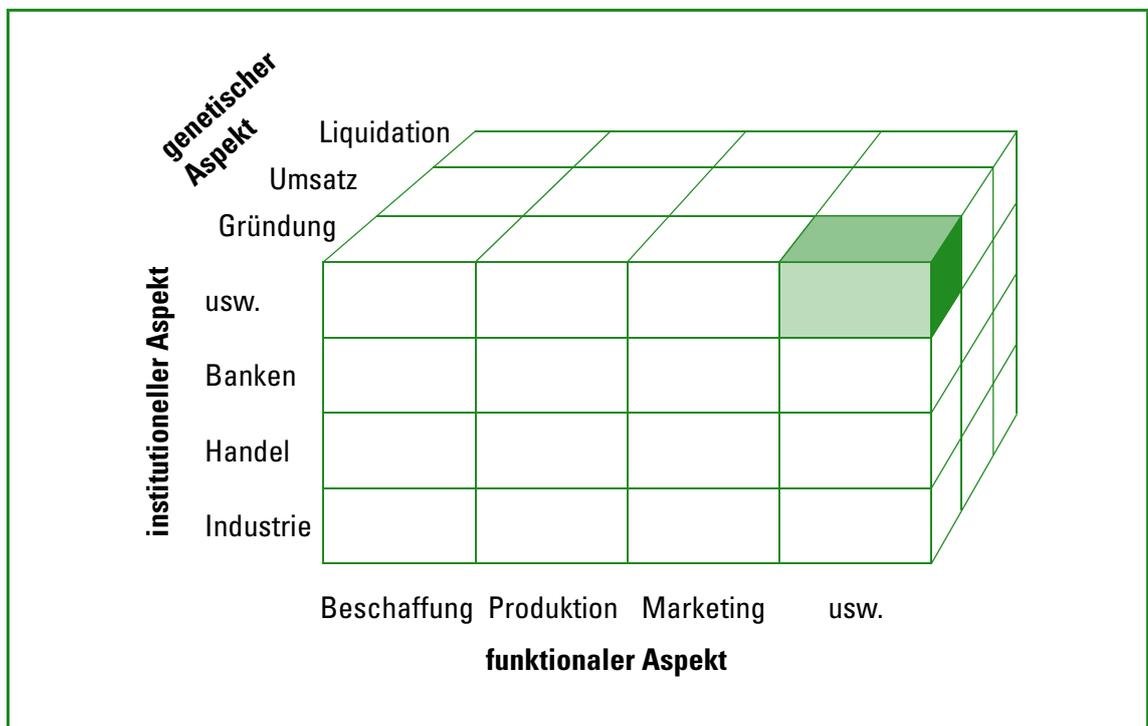
▲ Abb. 13 Umwelt der Credit Suisse (Credit Suisse Group 2019, S. 11)



▲ Abb. 14 Unternehmen und Umwelt



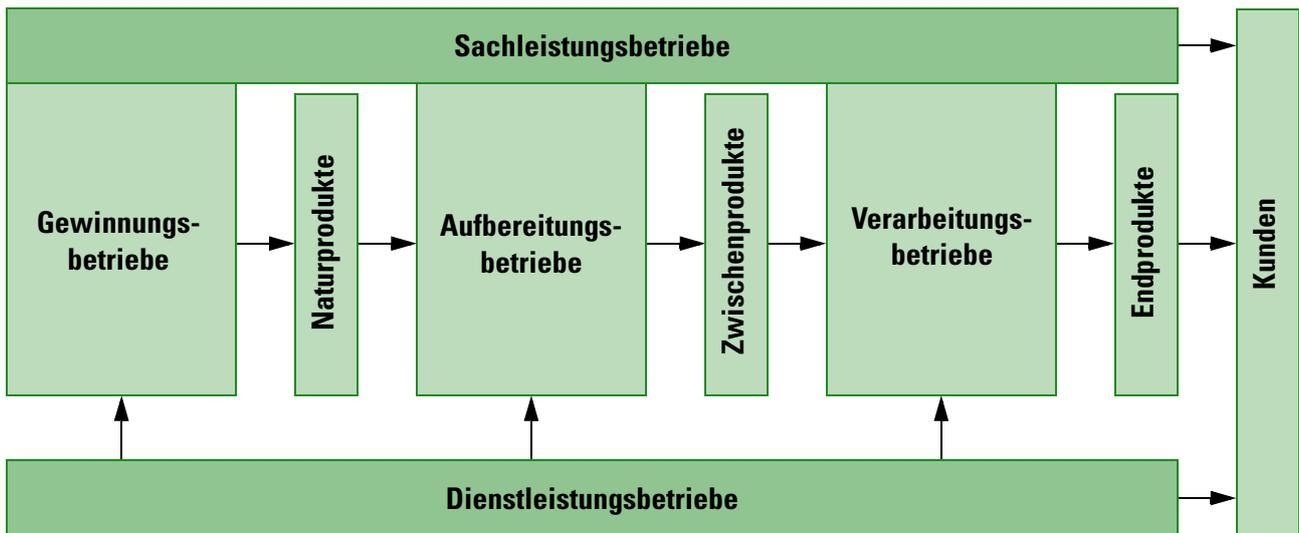
▲ Abb. 15 Beispiel Wertkette



▲ Abb. 16 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 Behinderte, Geschädigte, Süchtige, Arme, Benachteiligte ■ Entwicklungshilfe-Organisationen ■ Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken

▲ Abb. 17 Non-Profit-Organisationen (NPO) (nach Schwarz 2001, S. 15)



▲ Abb. 18 Schematische Branchengliederung

Erwerbstätige nach Wirtschaftssektoren und -abschnitten		2016	2017	2018	2019	2020
Erwerbstätige, Total		4 967	5 013	5 065	5 102	5 077
A	Sektor I	164	155	152	133	132
B–F	Sektor II	1 045	1 045	1 051	1 058	1 050
B–C	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	659	655	658	662	654
D	Energieversorgung	28	28	28	28	29
E	Wasserversorgung, Beseitigung von Umweltverschmutz.	18	19	19	20	20
F	Baugewerbe/Bau	340	344	346	348	347
G–T	Sektor III	3 758	3 812	3 861	3 911	3 894
G	Handel, Instandhaltung und Rep. von Kraftfahrzeugen	619	614	603	597	595
H	Verkehr und Lagerei	235	238	242	243	242
I	Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie	242	242	250	253	231
J	Information und Kommunikation	159	162	166	170	173
K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstl.	230	228	224	224	225
L	Grundstücks- und Wohnungswesen	59	62	64	64	67
M	Erbringung von freiberufl., wissen. u. techn. Dienstl.	400	415	424	433	434
N	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstl.	316	322	332	341	330
O	Öffentliche Verwaltung	194	194	194	196	201
P	Erziehung und Unterricht	329	338	344	354	364
Q	Gesundheits- und Sozialwesen	666	683	698	709	719
R	Kunst, Unterhaltung und Erholung	93	95	98	103	102
S	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	151	154	160	162	156
T	Private Haushalte als Arbeitgeber u. Herstell. von Waren	65	65	61	62	55

© BFS, Neuchâtel/Quelle: BFS Bundesamt für Statistik, ETS Erwerbstätigenstatistik www.bfs.admin.ch
www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erhebungen/ets.assetdetail.20544260.html 23.2.2022

▲ Abb. 19 Erwerbstätige nach Wirtschaftssektoren und Wirtschaftsabschnitten (Inlandkonzept, durchschnittliche Jahreswerte, in 1000)

Die grössten Unternehmen der Schweiz und Liechtensteins (ohne Banken und Versicherungen)					
Rang 2020	Rang 2019	Firma	Umsatz 2020 (in Mio. CHF)	Beschäftigte	Branche
1	3	Trafigura	137 886,0	8 619	Rohstoffhandel
2	2	Glencore International	133 513,0	145 000	Rohstoffhandel
3	1	Vitol	131 320,0	5 400	Mineralölhandel
4	5	Cargill International	107 870,0	450	Rohstoffhandel
5	4	Mercuria Trading Company	86 600,0	1 100	Mineralölhandel
6	6	Nestlé	84 343,0	273 000	Nahrungsmittel
7	8	Roche	58 323,0	101 465	Chemie/Pharma
8	9	Novartis	48 659,0	105 794	Chemie/Pharma
9	7	Gunvor	46 900,0	1 600	Mineralölhandel
10	10	BHP Billiton Group	40 269,3	72 000	Welt-/Rohstoffhandel
11	11	Coop	30 173,0	78 578	Mischkonzern
12	12	Migros	29 822,0	71 297	Mischkonzern
13	(neu)	Debiopharm Group	25 000,0	430	Chemie/Pharma
14	16	MSC Mediterranean Shipping Company	25 000,0	75 000	Logistik/Spedition
15	13	ABB	24 513,7	105 600	Maschinenindustrie
16	14	Lafarge Holcim	23 142,0	67 409	Bauzulieferer/Bauelemente
17	(neu)	Socar Energy Trading	22 000,0	100	Mineralölhandel
18	15	Adecco	20 930,3	30 264	Temporärarbeit
19	17	Kühne + Nagel International	20 382,0	72 021	Logistik/Spedition
20	21	Varo Energy	14 338,0	1 500	Mineralölhandel

Die grössten Banken der Schweiz					
Rang 2020	Rang 2019	Firma	Bilanzsumme 2020 (in Mio. Fr.)	Beschäftigte	Bankengruppe
1	1	UBS Group	1 055 967,5	71 551	Gross- und Handelsbanken
2	2	Credit Suisse	805 822,0	48 770	Gross- und Handelsbanken
3	3	Raiffeisen (Gruppe)	259 653,0	9 492	Gross- und Handelsbanken
4	4	Zürcher Kantonalbank	183 364,4	5 180	Kantonalbanken
5	5	Postfinance	117 393,0	3 306	Gross- und Handelsbanken
6	6	Bank Julius Bär & Co.	109 137,0	6 606	Börsen- und Effektenbanken
7	7	Entris-Banken	66 677,8	–	Gross- und Handelsbanken
8	10	Basler Kantonalbank	54 435,5	1 320	Kantonalbanken
9	8	Banque Cantonale Vaudoise	53 186,1	1 909	Kantonalbanken
10	9	Migros Bank	50 769,0	1 406	Gross- und Handelsbanken

Die grössten Versicherungen und Krankenkassen der Schweiz					
Rang 2020	Rang 2019	Firma	Bruttoprämien 2020 (in Mio. Fr.)	Beschäftigte	
1	1	Zurich Insurance Group	47 462,8	55 000	
2	2	Swiss Re (Gruppe)	42 951,0	13 189	
3	3	Swiss Life (Gruppe)	20 020	9 823	
4	5	Helvetia Versicherung	9 429,3	11 687	
5	4	Baloise Holding	8 926,5	7 693	
6	6	Helsana Versicherungen	7 095,8	3 439	
7	8	CSS Holding	6 514,1	2 369	
8	7	Axa Versicherungen	5 680,0	4 115	
9	9	Groupe Mutuel Services	5 273,1	2 547	
10	10	Swica	4 966,8	1 725	

▲ Abb. 20 Die grössten Unternehmen der Schweiz 2020
(Handelszeitung, Nr. 26, 24. Juni 2021, S. 7 und S. 12)

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.

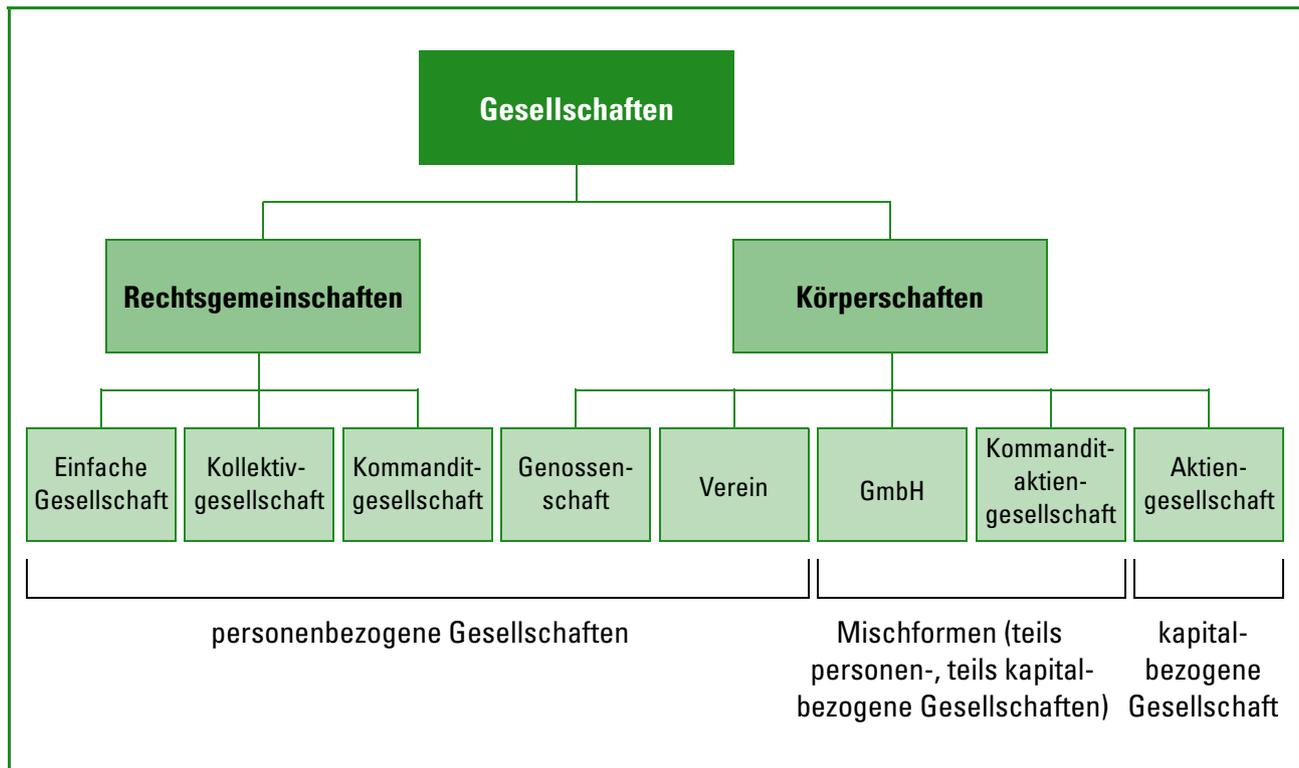
▲ Abb. 21 Einteilung der Unternehmen nach der Grösse

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. 22 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. 23 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Art. 772–827 OR)



▲ Abb. 24 Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht (Meier-Hayoz/Forstmoser 1993, S. 23)

Rechts- form Jahr	Einzel- firmen	Kollektiv- gesell- schaft	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
2015	156 460	11 604	1 771	209 225	169 249	9 019	40 966
2016	157 620	11 386	1 693	211 926	178 594	8 855	41 611
2017	158 758	11 415	1 618	215 194	188 428	8 683	42 268
2018	159 810	11 395	1 548	218 026	197 858	8 559	42 794
2019	160 203	11 253	1 478	221 065	207 473	8 407	43 585
2020	163 209	11 238	1 406	224 544	218 457	8 351	44 602

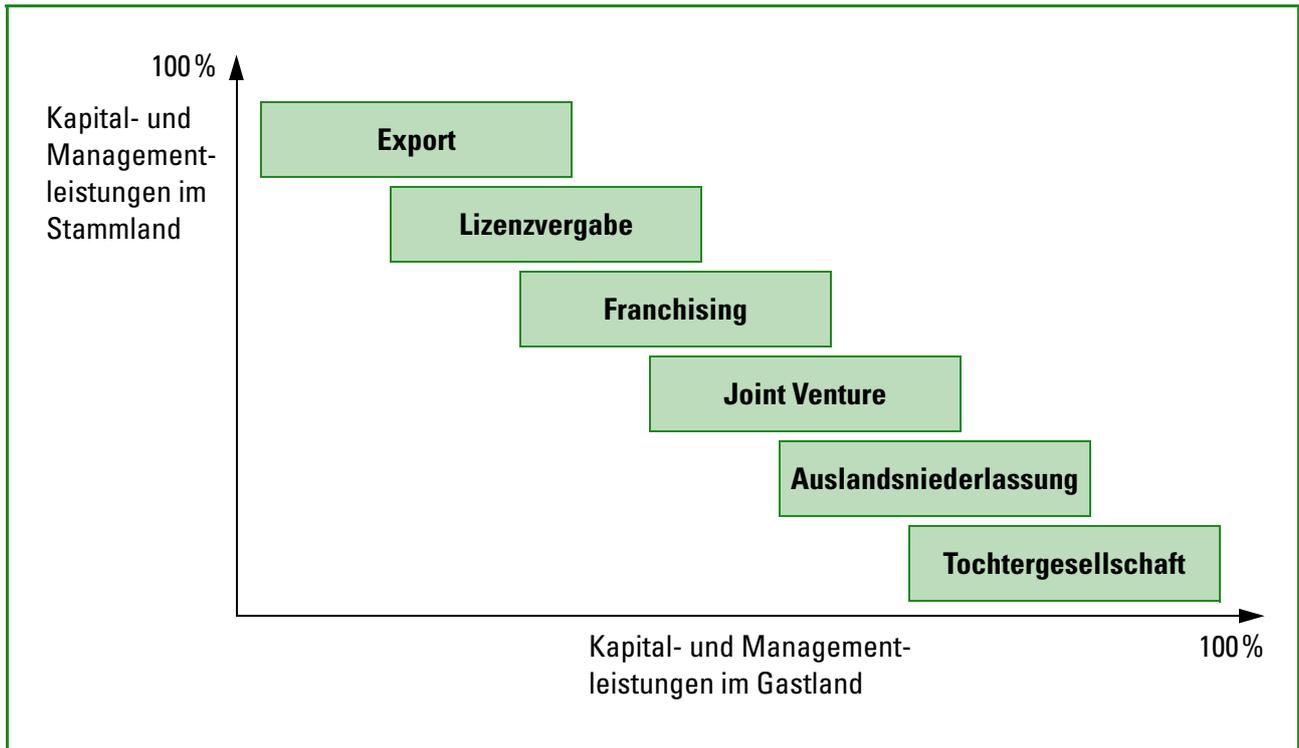
1 Vereine, Stiftungen, Zweigniederlassungen und andere Rechtsformen.

▲ Abb. 25 Im Handelsregister eingetragene Firmen
(Quelle: Eidg. Amt für das Handelsregister ehra.fenceit.ch/de/statistiken/, www.zefix.ch)

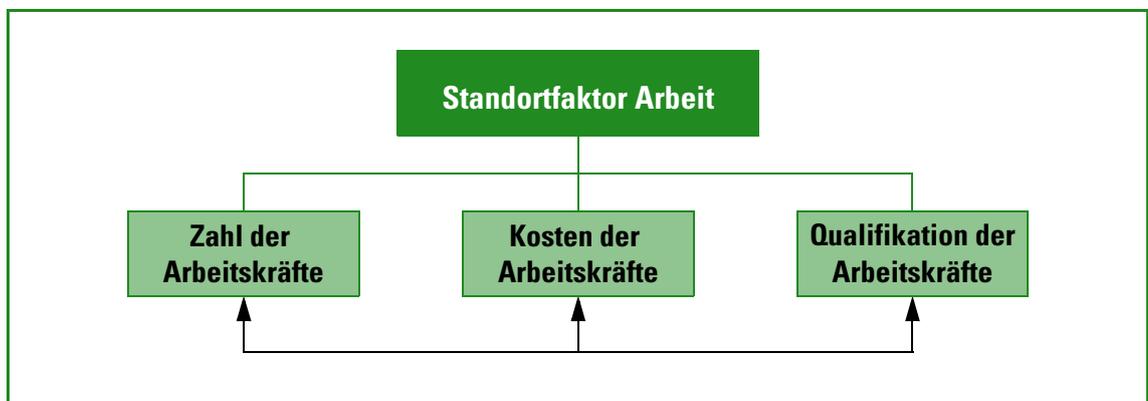
Formen	Kriterien		Dauer			Art			Selbständigkeit	
	dauernd	vorübergehend	horizontal	vertikal	diagonal	wirtschaftlich		rechtlich		
						selbstständig	unselbstständig	selbstständig	unselbstständig	
Partizipation		•	•			•		•		
Konsortium		•	•			•		•		
Kartell	•		•	•		•		•		
Interessengemeinschaft	•		•	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

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

▲ Abb. 26 Übersicht Unternehmenskooperationen



▲ Abb. 27 Internationalisierungsstufen (Schierenbeck/Wöhle 2016, S. 54)



▲ Abb. 28 Standortfaktor Arbeit

Kantone	Einkommensbelastung der natürlichen Personen ¹ [CHF]	Vermögensbelastung bei natürlichen Personen ² [CHF]	Reingewinn- und Kapitalbelastung der Aktiengesellschaften ³ [%]
Zürich	5 647	208	22,22
Bern	8 830	768	13,85
Luzern	6 746	578	13,72
Uri	6 242	263	12,66
Schwyz	4 790	110	14,04
Obwalden	6 340	356	12,79
Nidwalden	5 568	344	12,78
Glarus	6 363	519	14,24
Zug	1 762	65	12,42
Freiburg	7 089	984	14,11
Solothurn	7 497	522	16,13
Basel	6 379	338	13,83
Basel-Landschaft	5 641	458	19,84
Schaffhausen	6 142	450	14,06
Appenzell A. Rh.	7 079	556	19,63
Appenzell I. Rh.	4 613	462	12,69
St. Gallen	6 417	653	14,56
Graubünden	4 370	357	17,93
Aargau	5 394	230	15,11
Thurgau	5 561	287	13,37
Tessin	5 033	572	20,09
Waadt	9 304	1 205	14,01
Wallis	6 256	1 042	14,09
Neuenburg	8 731	1 162	13,61
Genf	4 983	511	13,98
Jura	7 006	750	18,29
<p>1 Belastung bei einem Bruttoarbeitseinkommen von 80 000 CHF durch Kantons- und Gemeindesteuern für eine verheiratete Person ohne Kinder, konfessionslos</p> <p>2 Belastung bei einem Reinvermögen von 300 000 CHF durch Kantons- und Gemeindesteuern für eine verheiratete Person ohne Kinder, konfessionslos</p> <p>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</p>			
<p>Quelle: Schweizerische Eidgenossenschaft/Eidgenössische Steuerverwaltung: Steuerbelastung in der Schweiz, Kantons- hauptorte – Kantonszahlen. Steuerbelastungsstatistik. Quelle: www.estv.admin.ch/estv/de/home/die-estv/steuerstatistiken-estv/steuerbelastung-schweiz.html 23.2.2022</p>			

▲ Abb. 29 Steuerbelastung in der Schweiz (Kantonshauptorte)

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 Fördermassnahmen (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. 30 Nutzwertanalyse für einen Industriebetrieb (nach Müller-Hedrich u.a. 2006, S. 50)

Fortschrittsbericht Nachhaltigkeit

Als Nachhaltigkeitspionierin befasst sich Coop mit allen wichtigen Nachhaltigkeitsthemen und geht diese systematisch an. Bereits 2013 wurden für die gesamte Coop-Gruppe gültige Mehrjahresziele in den Bereichen Nachhaltigkeitssortiment, Umwelt- und Klimaschutz sowie gesellschaftliches Engagement verabschiedet. Im aktuellen Fortschrittsbericht Nachhaltigkeit informiert Coop detailliert über die Erreichung ihrer Nachhaltigkeitsziele 2020 im Detailhandel, Grosshandel und in der Produktion. Eine Auswahl dieser Nachhaltigkeitsziele ist nachfolgend aufgeführt.

Nachhaltige Mindeststandards bei über 94 Prozent der kritischen Rohstoffe

Mit ihrer Sortimentsgestaltung fördert Coop den nachhaltigen Konsum und ist bestrebt, natürliche Ressourcen zu schonen sowie negative Auswirkungen auf die Umwelt und auf soziale Faktoren wie Arbeitsbedingungen zu verhindern. Deshalb setzt Coop bei über 94 Prozent der in den Eigenmarken-Produkten verwendeten kritischen Rohstoffen wie Palmöl, Soja, Kaffee und Reis auf nachhaltige Mindeststandards wie beispielsweise Fairtrade Max Havelaar, Rainforest Alliance, Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) und Bio Suisse. Diese Mindeststandards gewährleisten unter anderem eine ökologisch verträgliche Anbauweise, faire Preise und die Rückverfolgbarkeit der Rohstoffe.

Reduktion der CO₂-Emissionen im Detailhandel um 35 000 Tonnen

2008 hat sich Coop das Ziel gesetzt, bis 2023 in allen relevanten Bereichen des Unternehmens CO₂-neutral zu sein. Um die Emission von CO₂ zu senken, reduziert Coop kontinuierlich den Energieverbrauch, setzt auf erneuerbare Energieträger und investiert in nachhaltige Mobilitäts- und Logistiklösungen. Im Detailhandel hat Coop innerhalb von acht Jahren die relevanten CO₂-Emissionen um 35 000 Tonnen gesenkt. So erfolgen inzwischen

mehr als zwei Drittel der Warentransporte von Coop auf der Schiene. Im Bereich der Wasserstoff-Mobilität leistet Coop Pionierarbeit und hat bereits mehrere Wasserstoff-Lastwagen sowie -Tankstellen in Betrieb.

12 Millionen Mahlzeiten für armutsbetroffene Menschen in der Schweiz

Coop nimmt ihre gesellschaftliche Verantwortung wahr und spendet seit 2005 einen wesentlichen Teil der Lebensmittel, die qualitativ einwandfrei sind, jedoch aufgrund des Ablaufdatums nicht mehr verkauft werden können, den sozialen Organisationen Schweizer Tafel und Tischlein deck dich. Diese Lebensmittel kommen sozialen Institutionen und armutsbetroffenen Menschen in der Schweiz zugute. So ermöglicht Coop über 12 Millionen Mahlzeiten und engagiert sich für die Bekämpfung von Food Waste.

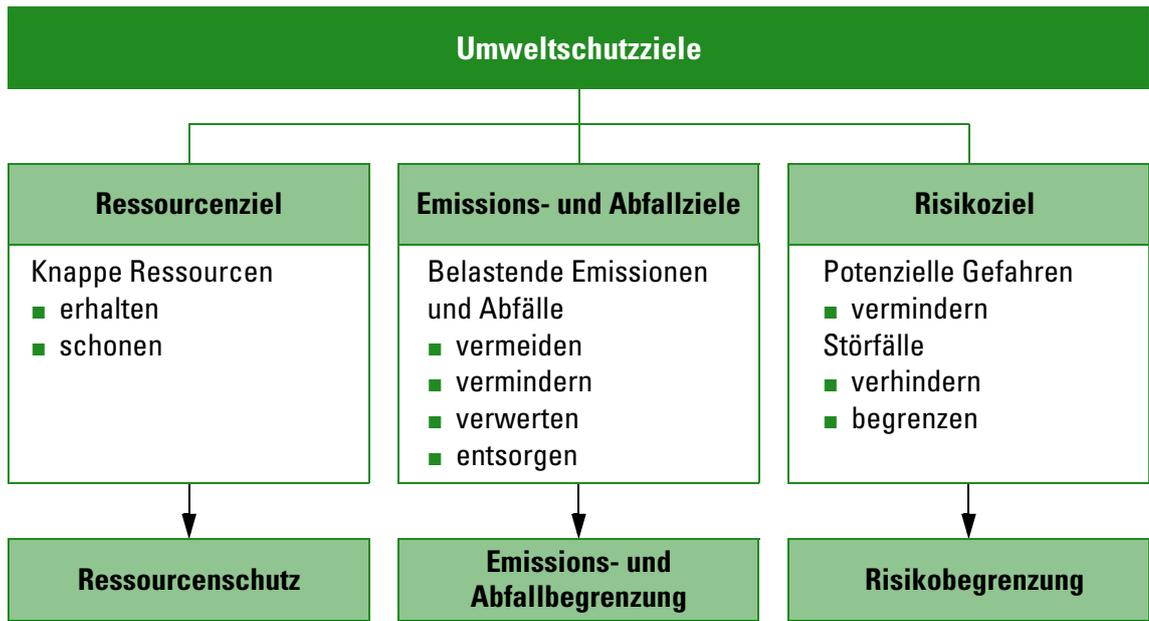
Nachhaltigkeitsstrategie von Coop

Für Coop hat Nachhaltigkeit einen sehr hohen Stellenwert und ist in den Strategien aller Bereiche des Unternehmens verankert. Die Bestrebungen im Bereich Nachhaltigkeit konzentrieren sich auf Themen mit hoher sozialer, ökologischer sowie ökonomischer Relevanz und orientieren sich an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden sowie Stakeholder. Mit den ambitionierten Mehrjahreszielen stärkt Coop ihren Beitrag an eine nachhaltige Entwicklung im Detailhandel, Grosshandel und der Produktion. Die Fortschritte bei der Erreichung der Mehrjahresziele hält Coop jährlich im Fortschrittsbericht Nachhaltigkeit fest und setzt dabei auf international anerkannte Nachhaltigkeitsstandards.

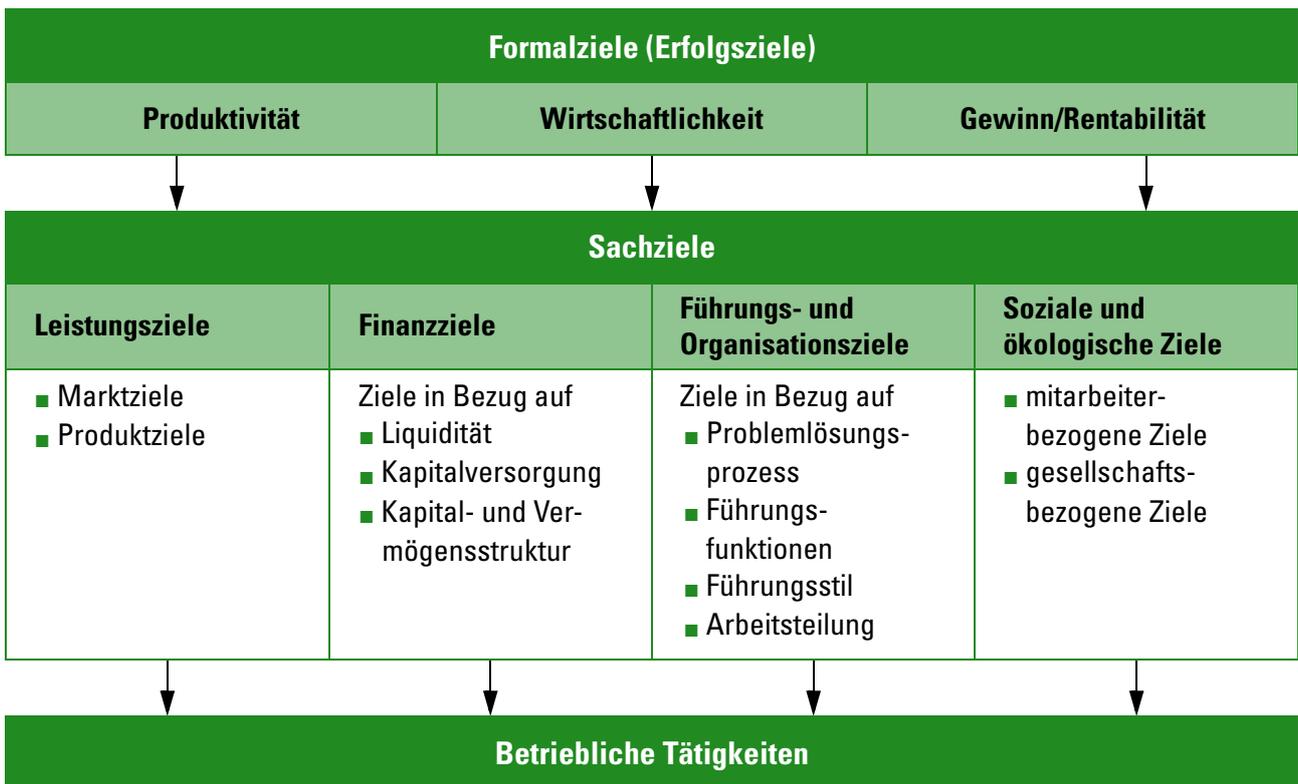
Zum digitalen Fortschrittsbericht Nachhaltigkeit der Coop-Gruppe 2020: sustainable.coop.ch/de

Quelle: <https://www.coop.ch/de/unternehmen/medien/medienmitteilungen/2021/coop-veroeffentlicht-ersten-digitalen-fortschrittsbericht-nachhaltigkeit.html>

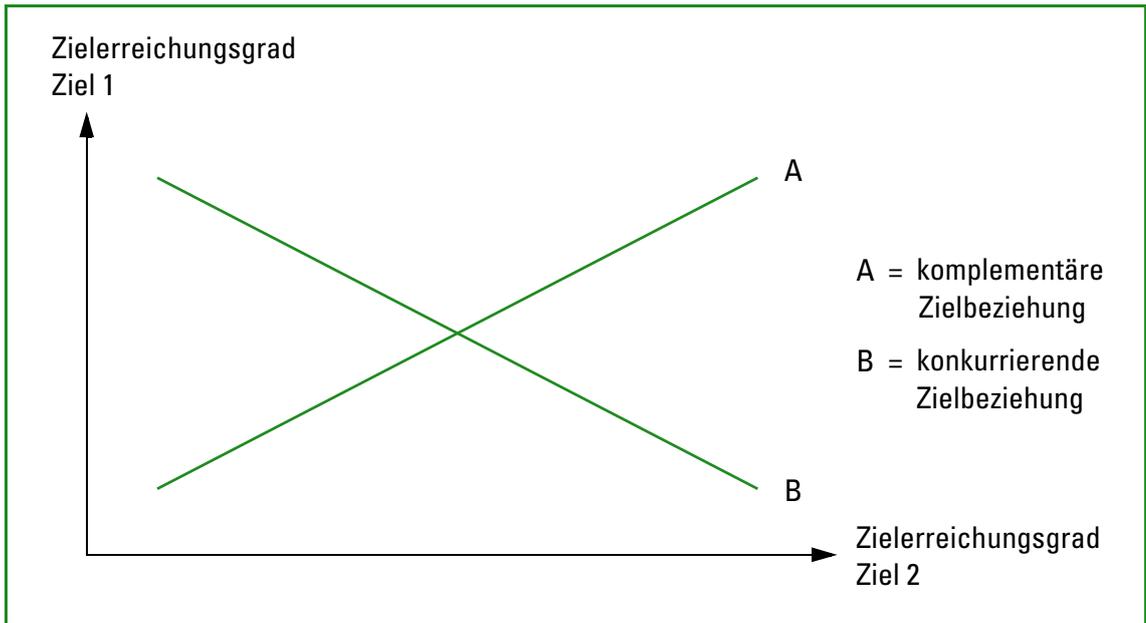
▲ Abb. 31 Nachhaltigkeit Coop (2020)



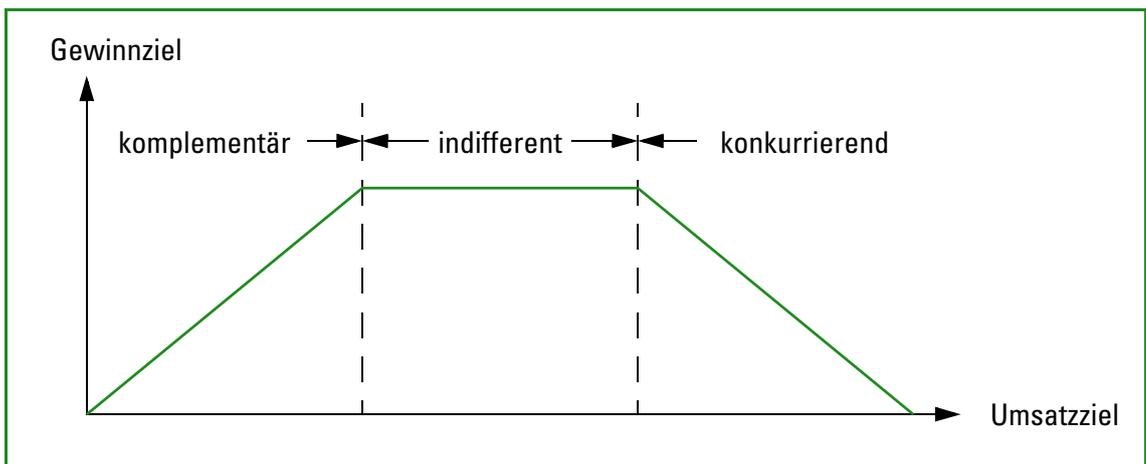
▲ Abb. 32 Umweltschutz als Unternehmensziel (nach Dyllick 1990, S. 25)



▲ Abb. 33 Übersicht Zielkategorien

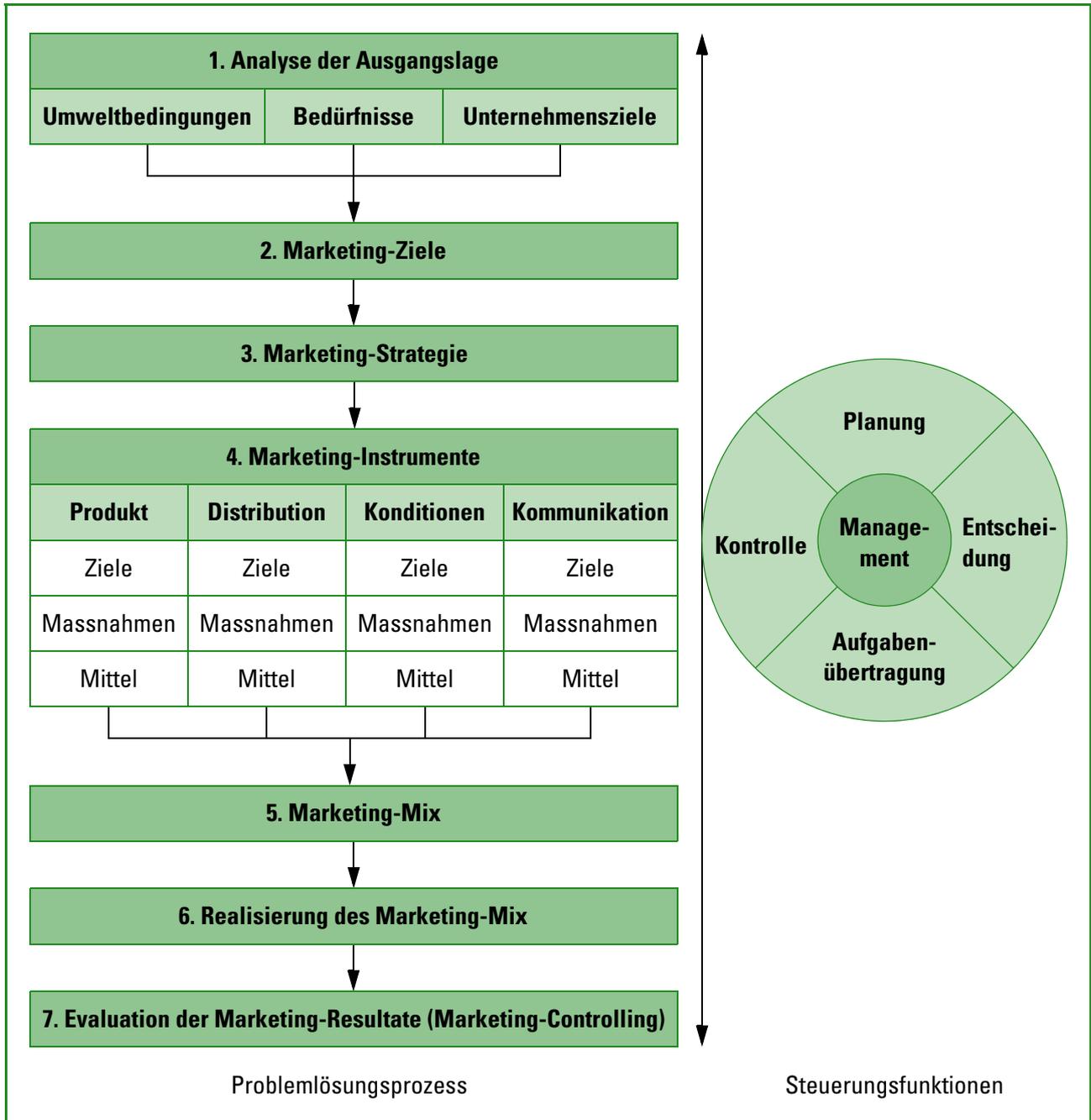


▲ Abb. 34 Komplementäre und konkurrierende Zielbeziehung



▲ Abb. 35 Zielbeziehungen zwischen Gewinn und Umsatz

Teil 2: Marketing



▲ Abb. 36 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

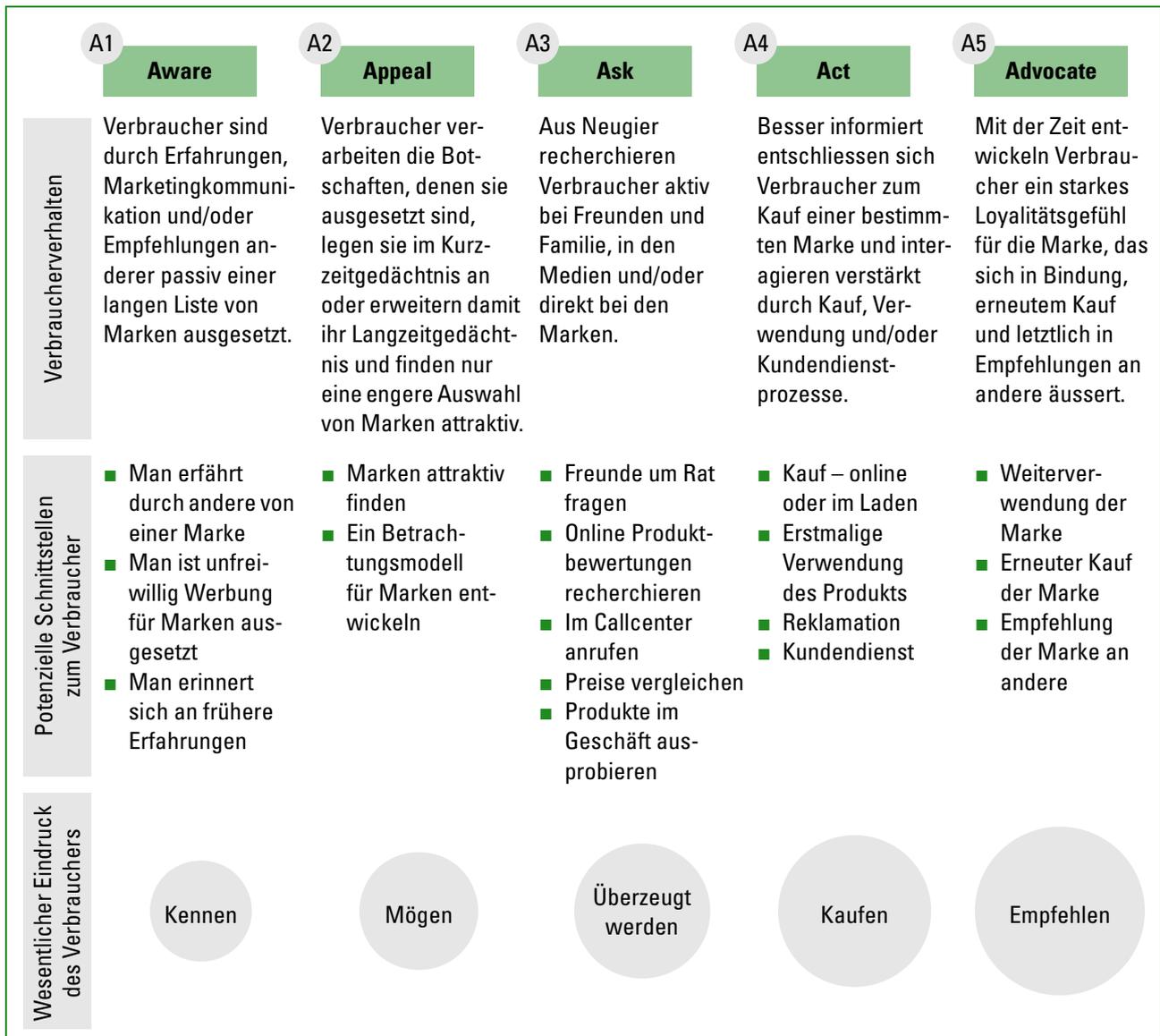
▲ Abb. 37 Customer Relationship Marketing (nach Wehrli 1998, S. 191)

Anbieter Nachfrager	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. 38 Morphologische Einteilung vollkommener Märkte

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.

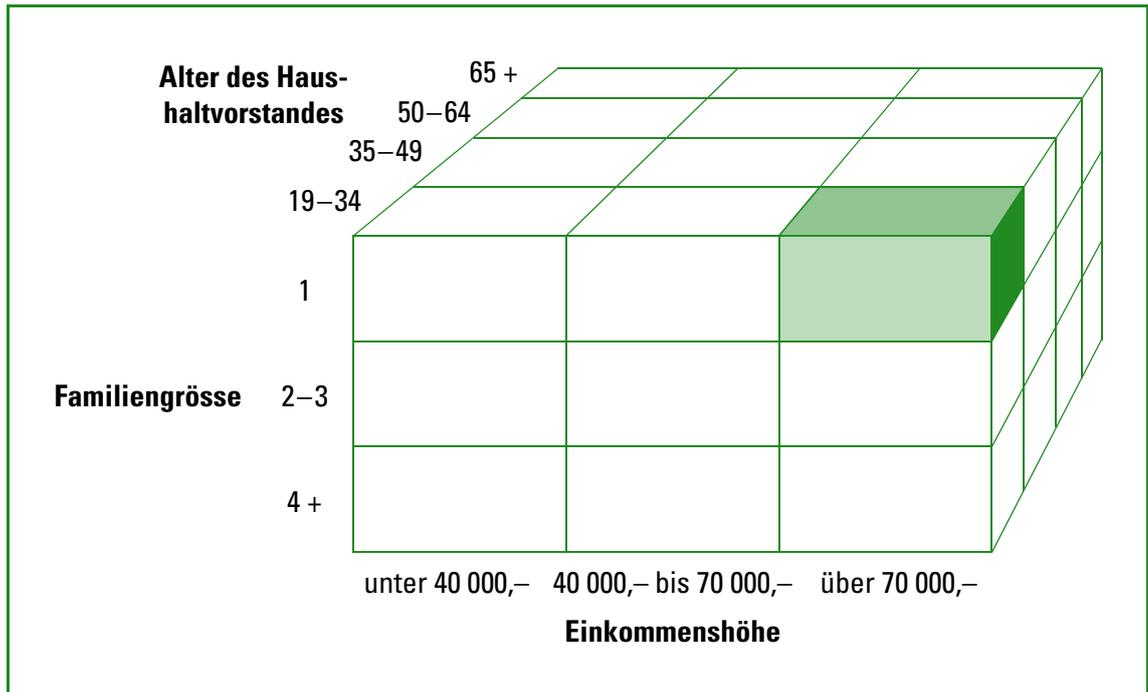
▲ Abb. 39 Einflussfaktoren Kaufentscheidung (nach Kotler u. a. 2015, S. 198)



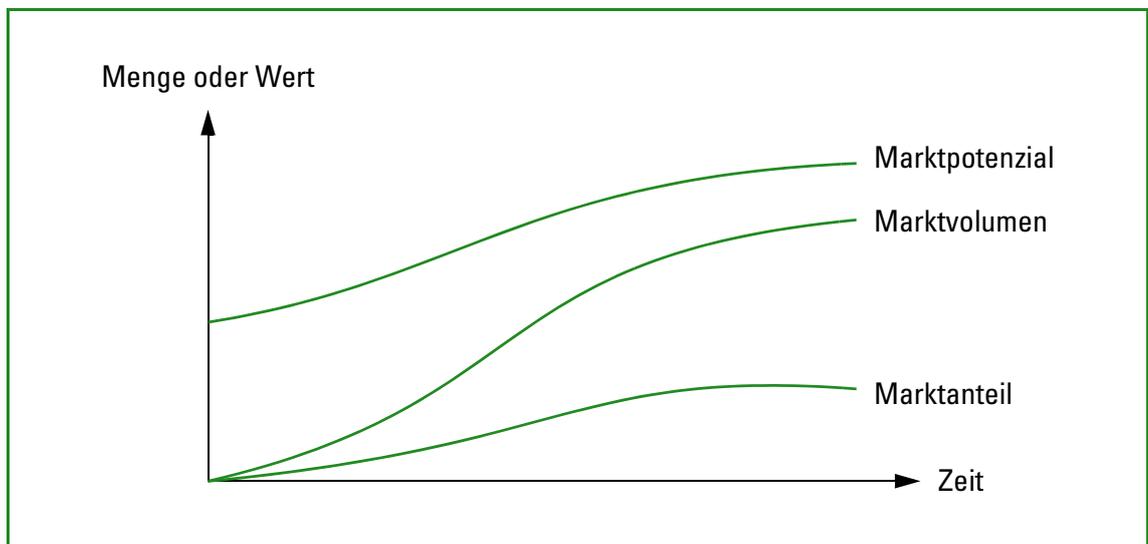
▲ Abb. 40 Customer Journey (Kotler u. a. 2017b, S. 82)

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. 41 Übersicht Marktsegmentierungskriterien (Kotler u. a. 2015, S. 270ff.)



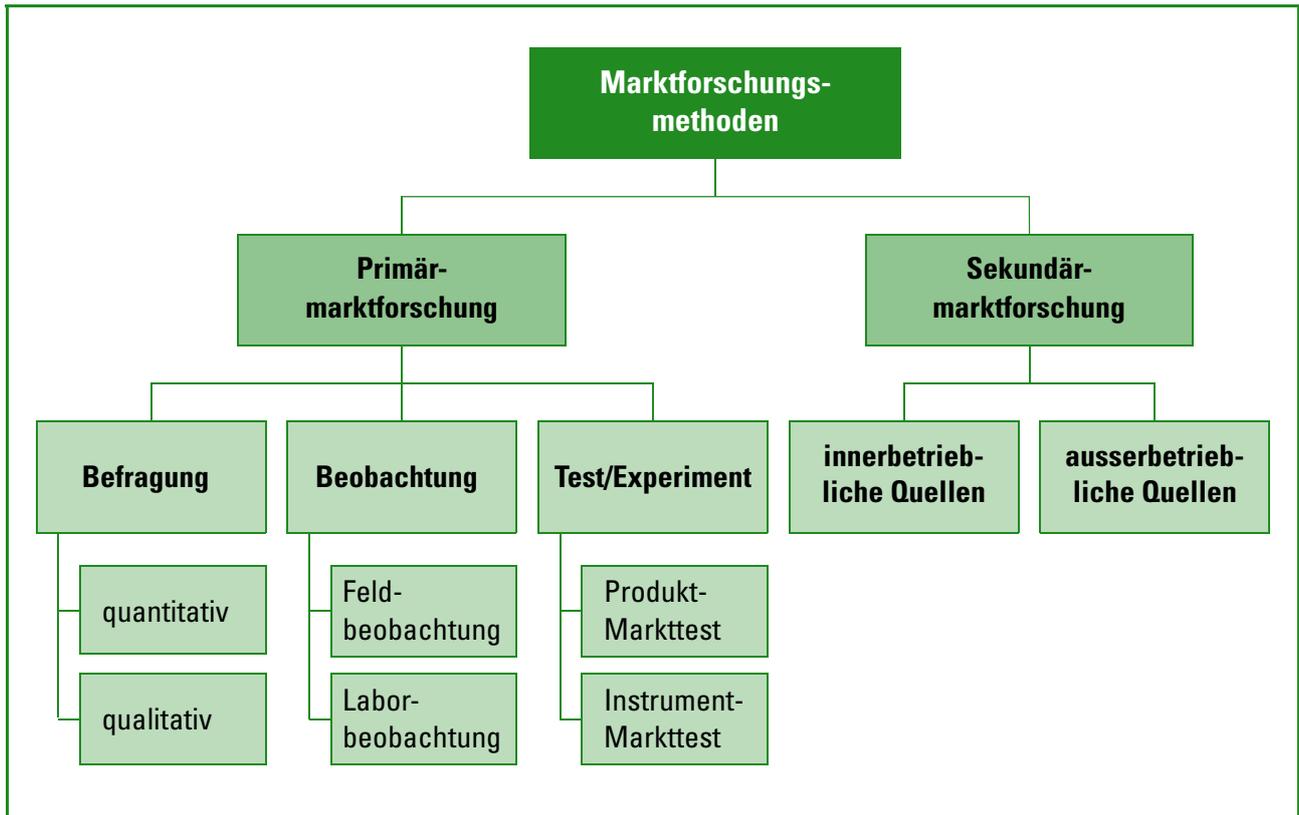
▲ Abb. 42 Beispiel Marktsegmentierung



▲ Abb. 43 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-/Haushaltmitglieder) ■ 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

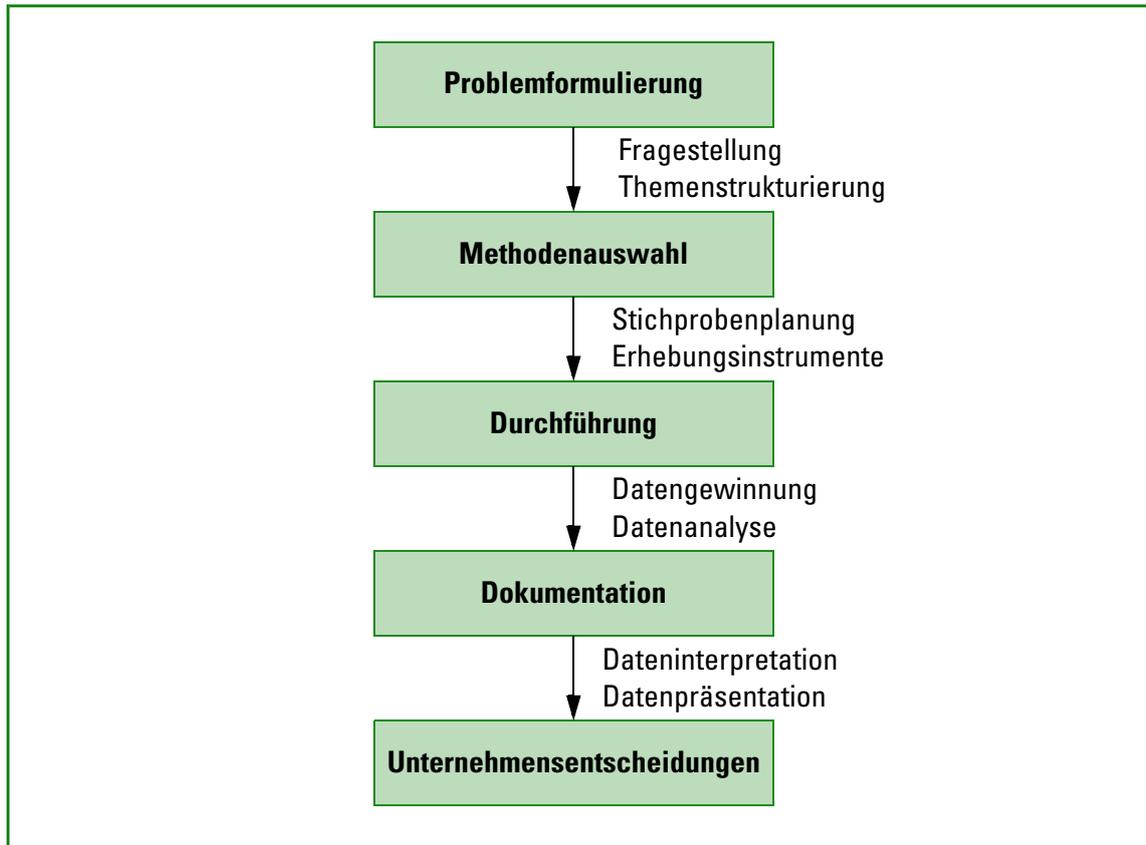
▲ Abb. 44 Besonderheiten des Konsumgüter-, Investitionsgüter- und Dienstleistungsmarketings (in Anlehnung an Bruhn 2019, S. 33ff.)



▲ Abb. 45 Überblick über die Marktforschungsmethoden

Quellen	Beispiele
Innerbetriebliche Quellen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Absatzstatistiken (Anzahl Verkaufspackungen oder Anzahl Dienstleistungseinheiten) ■ Umsatz- und Wertschöpfungsstatistiken (Herstellkosten, Vertriebskosten, Kommunikationskosten, Deckungsbeiträge) ■ Herstellstatistiken von Halb- und Fertigfabrikaten ■ Kapazitätsauslastung Dienstleistungsproduktion (Anzahl Dienstleistungen pro Mitarbeitende pro Zeiteinheit) ■ Kundenumsätze, -absätze, -feedbacks aus CRM oder Kunden-Informationssystem ■ Mitarbeitendenzufriedenheitswerte aus Mitarbeitendenumfragen, Fluktuationsdaten und Krankheitstage der Mitarbeitenden ■ Reportings aus dem Key-Account-Management, Vertrieb-Feedbacks aus den Kundenbesuchen (Wünsche und Bedürfnisse der Kunden, Beanstandungen, Ideen für Produkt-/Dienstleistungsinnovationen) ■ Kundenzufriedenheitsdaten aus Reklamationsdatenbank, Statistiken aus dem First und Second Level Support ■ Konkurrenzbeobachtungen bzw. laufende Sammlungen von Mitbewerberunterlagen ■ Intranet, Web-Analytics (Click-Stream-Daten) ■ Auswertungen zum Nutzerverhalten auf den unternehmenseigenen Social-Media-Kanälen, Websites, Apps ■ Frühere Marktstudien und interne Publikationen
Ausserbetriebliche Quellen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Veröffentlichungen und Auskünfte staatlicher und halbstaatlicher Institutionen (Bundesamt für Statistik, Seco, Swissnex, Switzerland Global Enterprise, Botschaften, internationale Organisationen) ■ Internet-Suchmaschinen (z. B. Google) ■ Kommentare in sozialen Netzwerken, Beiträge in Online-Communities ■ Konsumentenforen ■ Veröffentlichungen und Auskünfte von Branchen- und Wirtschaftsverbänden ■ Publikationen von Mitbewerbenden oder Distributionskanälen (Jahresberichte, Online- und Offline-Kommunikation, Preislisten, Broschüren, Sales Folder) ■ Veröffentlichungen und Auskünfte von Marktforschungsinstituten ■ Veröffentlichungen und Auskünfte von Banken, Investoren, Fonds ■ Publikationen in Fachzeitschriften, Tagespresse ■ Publikationen von Fachhochschulen und Universitäten, Forschungsberichte, Dissertationen, Fachliteratur ■ Blog-Informationen von Unternehmen, Medien, Influencern ■ Messen und Ausstellungen, Messekataloge, Auskünfte der Organisatoren sowie von Ausstellenden zur Verfügung gestelltes Informationsmaterial ■ Publikationen von politischen Parteien

▲ Abb. 46 Beispiele von Sekundärdatenquellen (Ergenzinger u. a. 2020, S. 39)



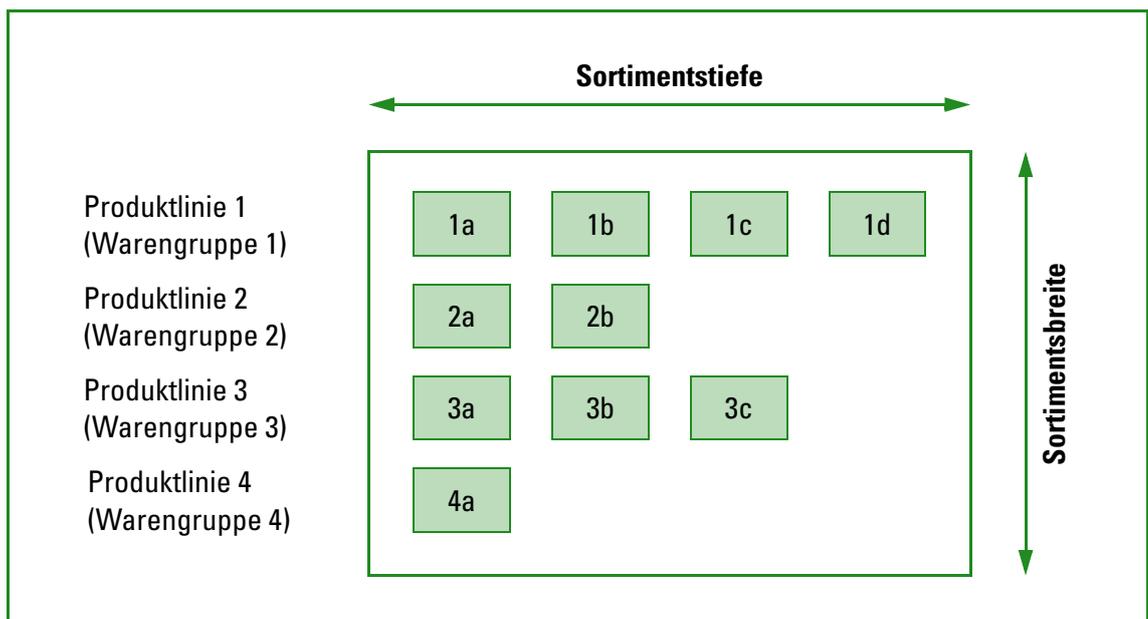
▲ Abb. 47 Problemlösungsprozess der Marktforschung (Bruhn 2019, S. 91)

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

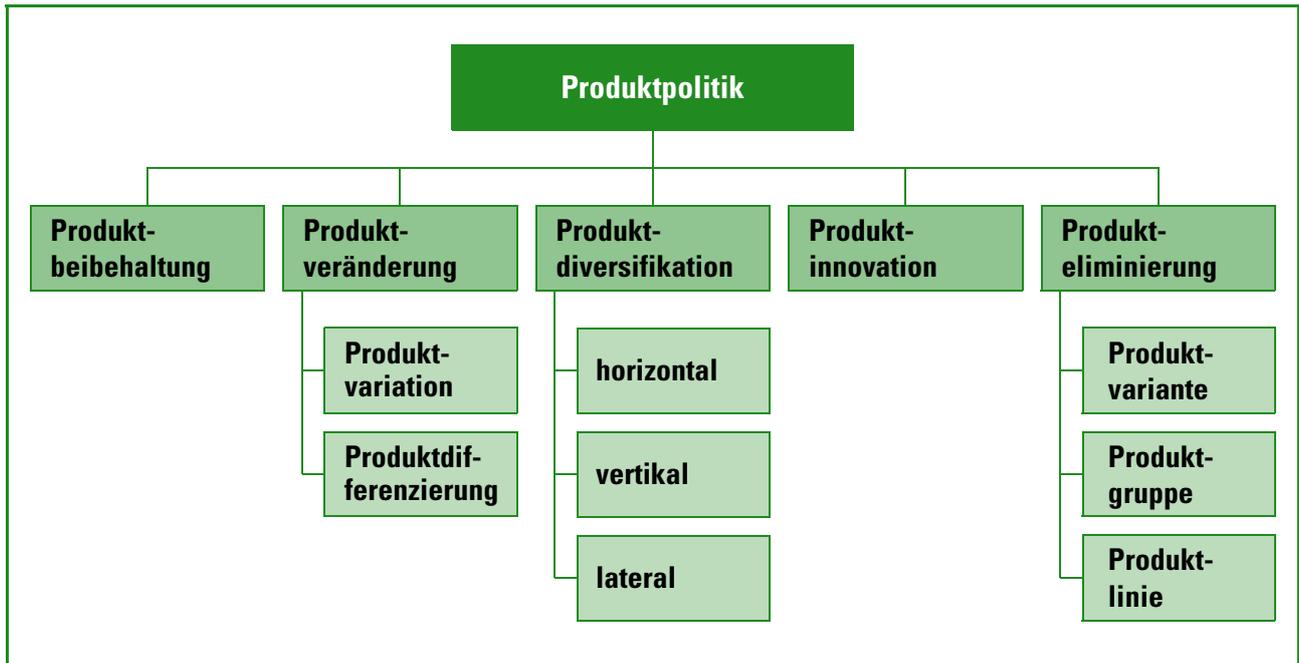
▲ Abb. 48 Produktmerkmale

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

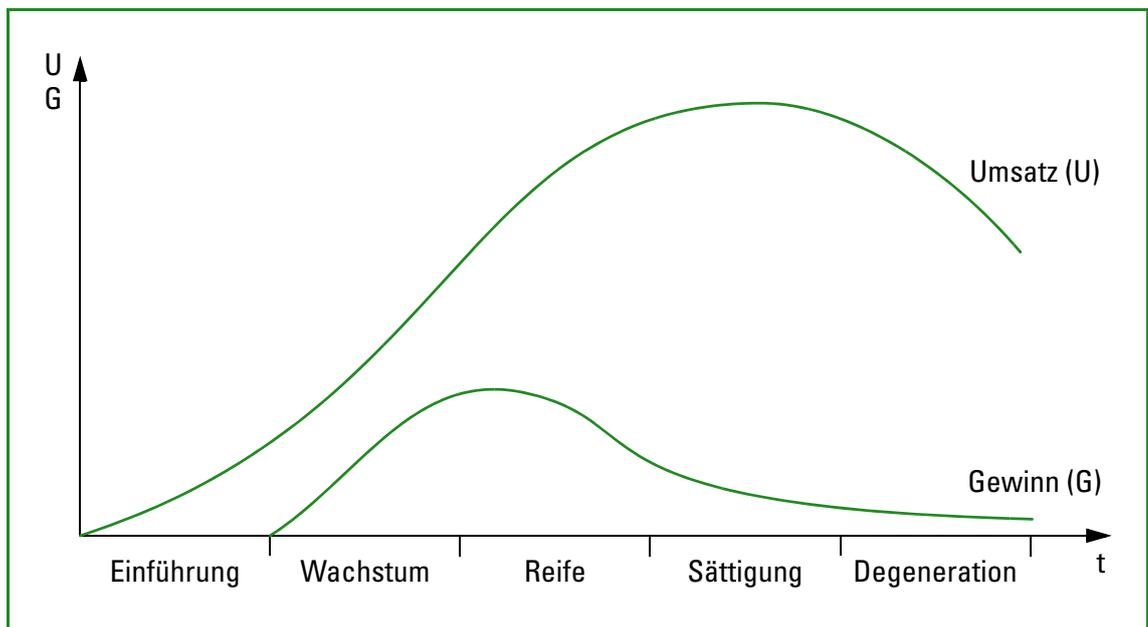
▲ Abb. 49 Unterschiede zwischen Konsumgütern und Dienstleistungen



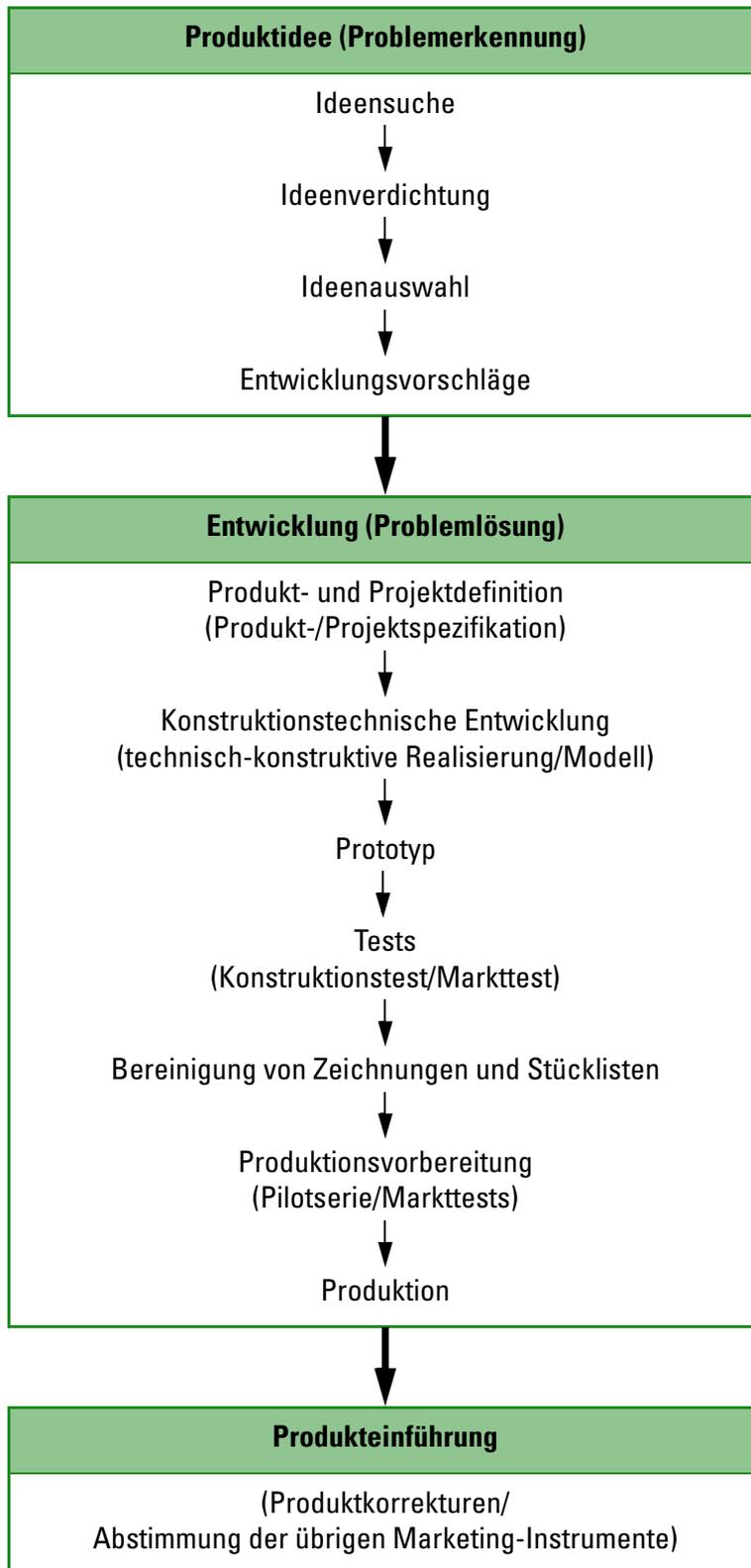
▲ Abb. 50 Sortimentsbreite und -tiefe



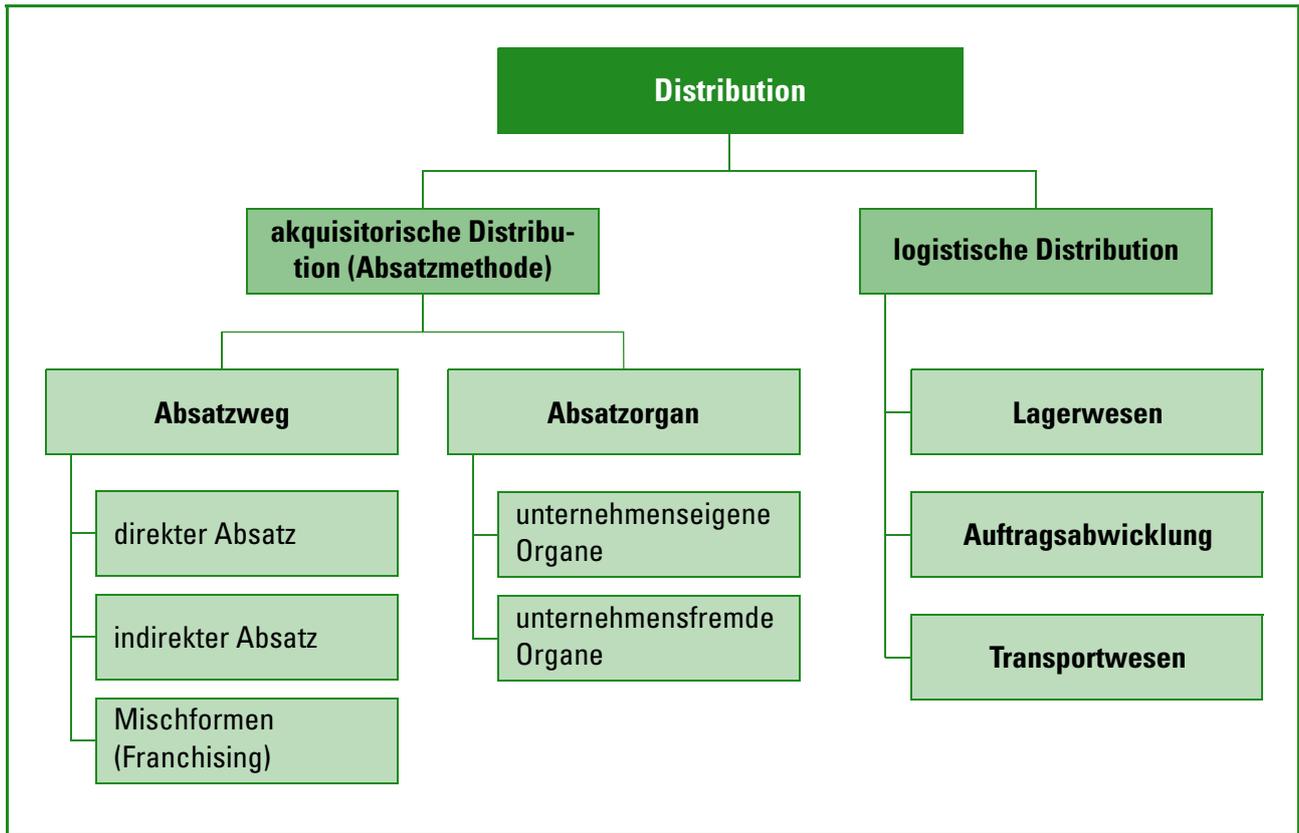
▲ Abb. 51 Produktpolitische Möglichkeiten



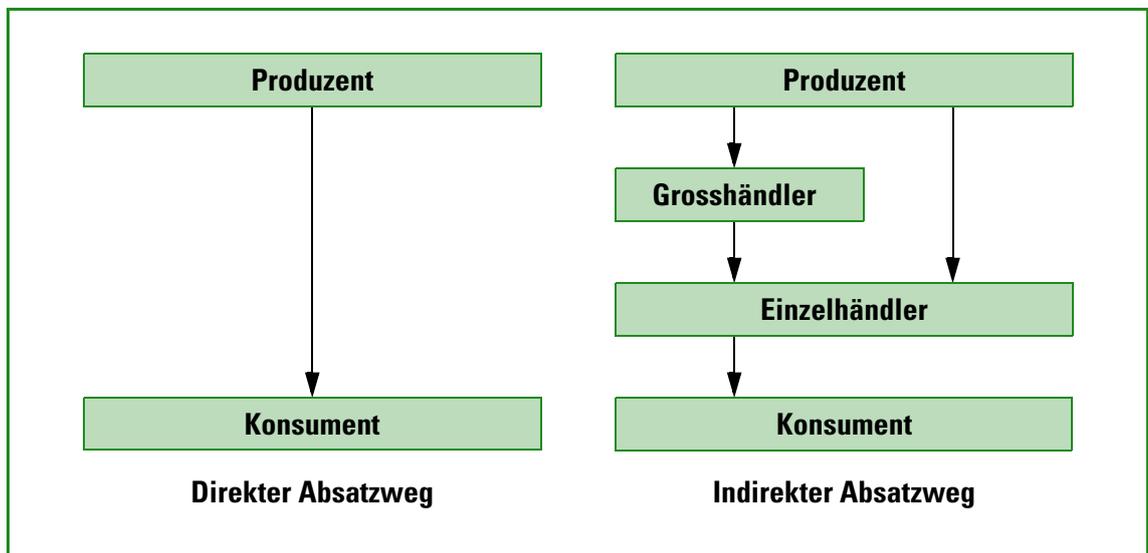
▲ Abb. 52 Produktlebenszyklus



▲ Abb. 53 Produktentwicklungsprozess



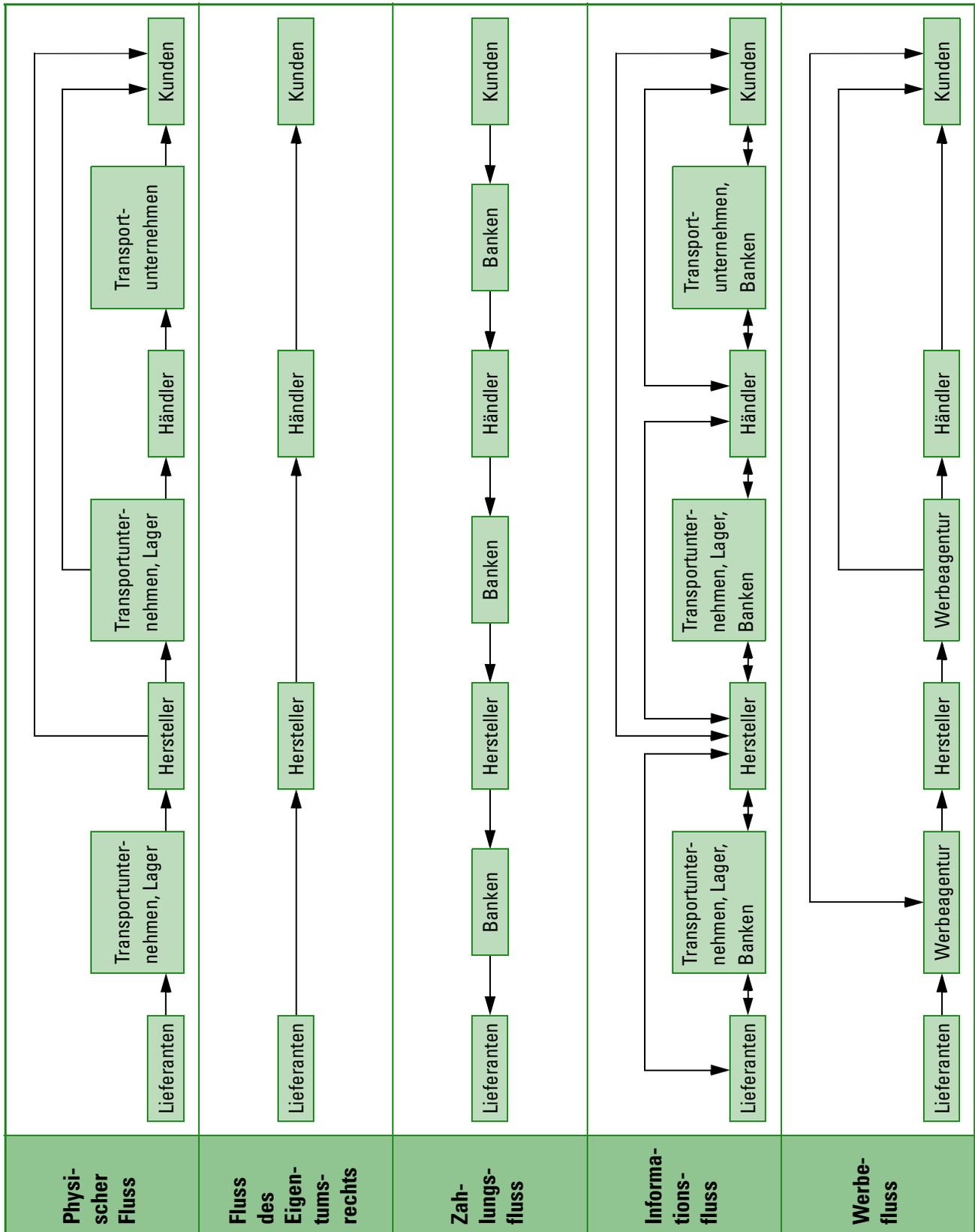
▲ Abb. 54 Überblick über die distributionspolitischen Entscheidungen



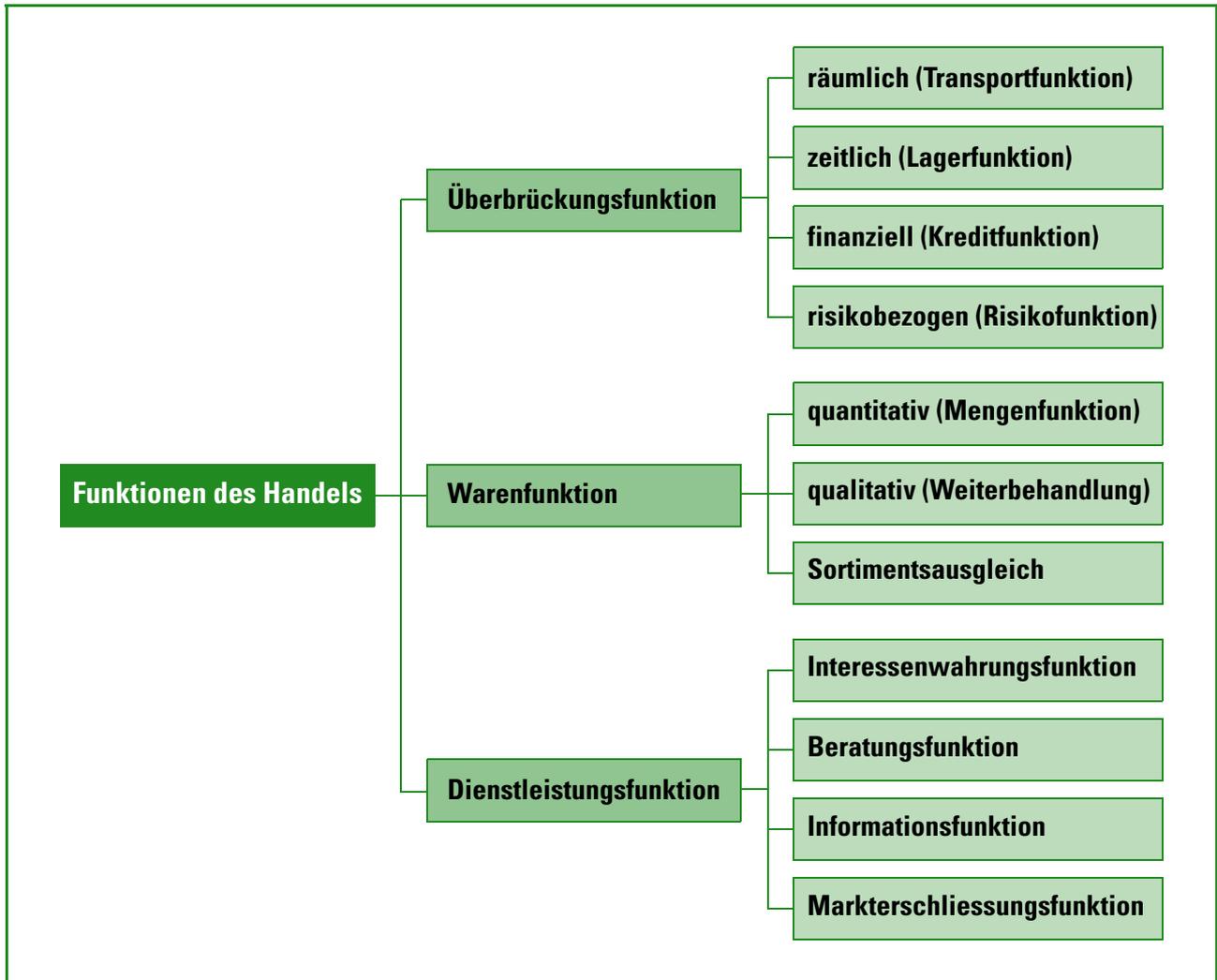
▲ Abb. 55 Formen des Absatzweges

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%
TeeGschwendner 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.

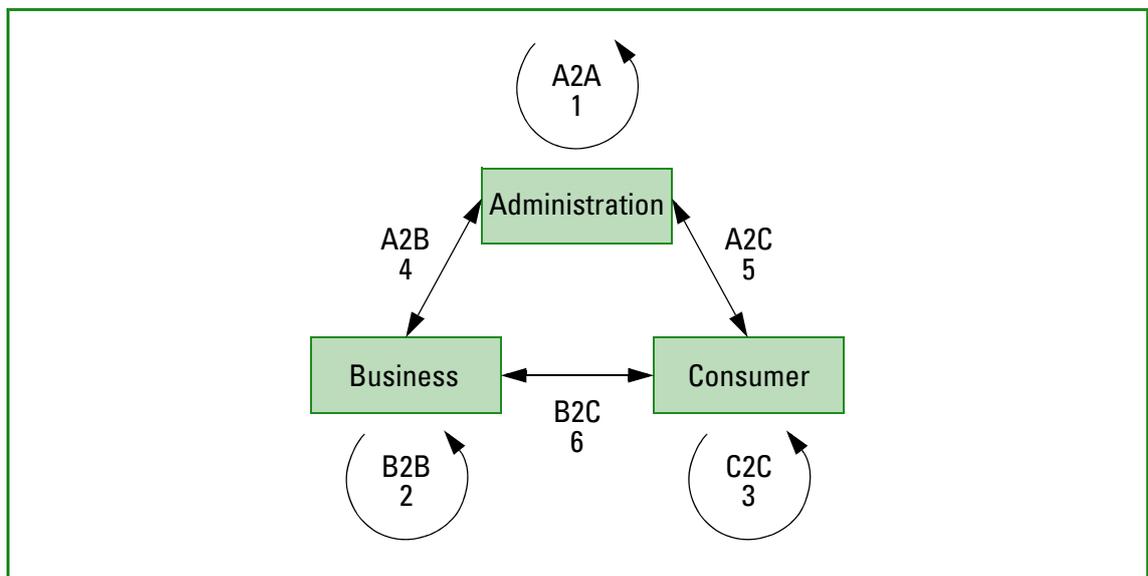
▲ Abb. 56 Franchise-Geber (Handelsblatt: Junge Karriere. Nr. 4/2008, S. 46–47)



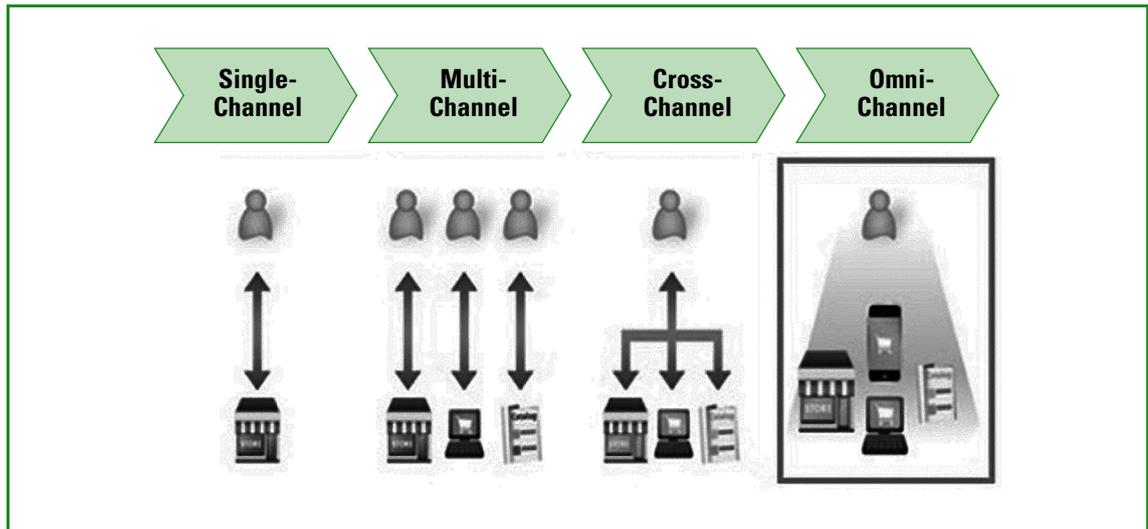
▲ Abb. 57 Charakterisierung des Absatzweges (Kotler u. a. 2015, S. 518)



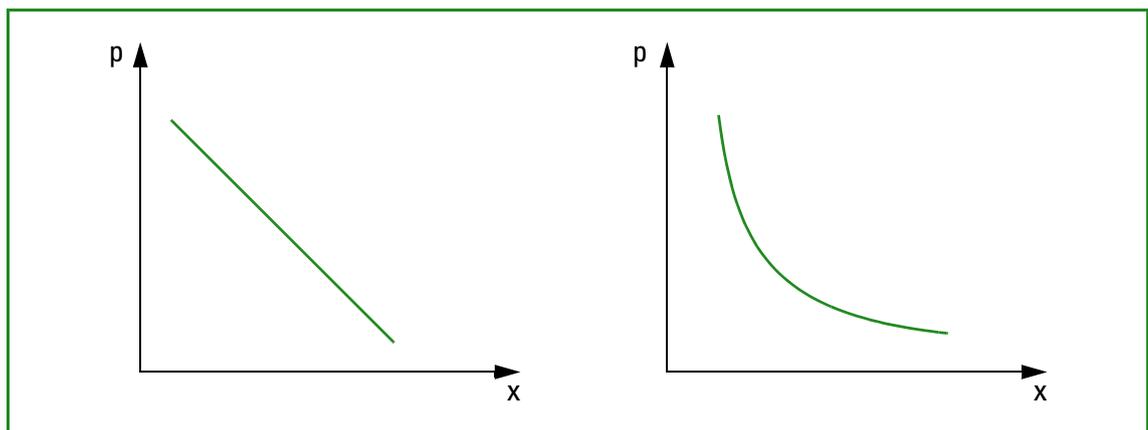
▲ Abb. 58 Funktionen des Handels (nach Seyffert 1972, S. 11)



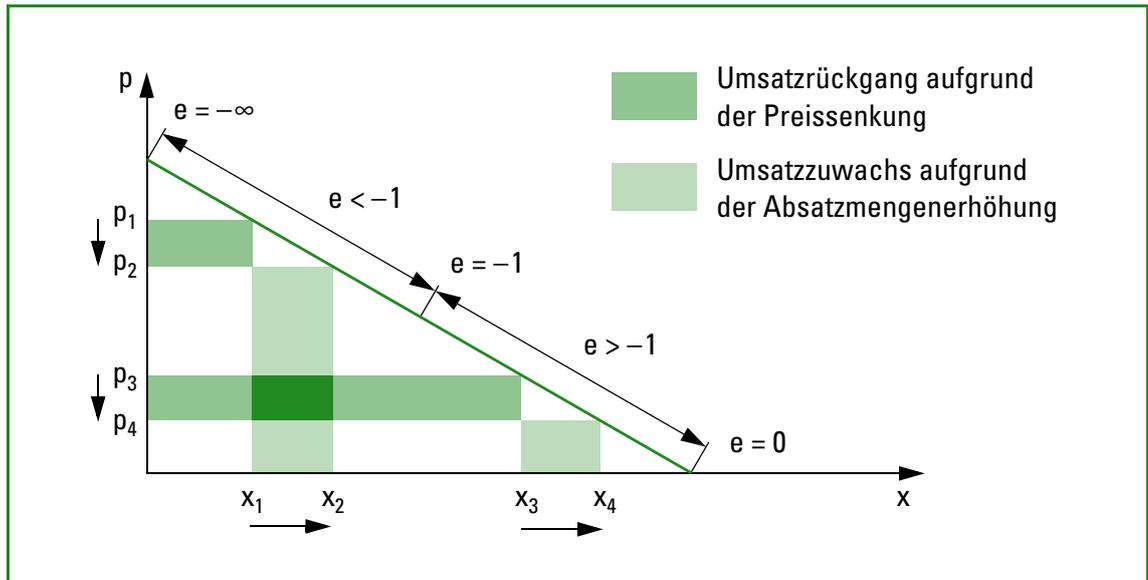
▲ Abb. 59 Ausprägung von Internet Commerce (Becker 2000, S. 81)



▲ Abb. 60 Entwicklung von Single- zu Omni-Channel



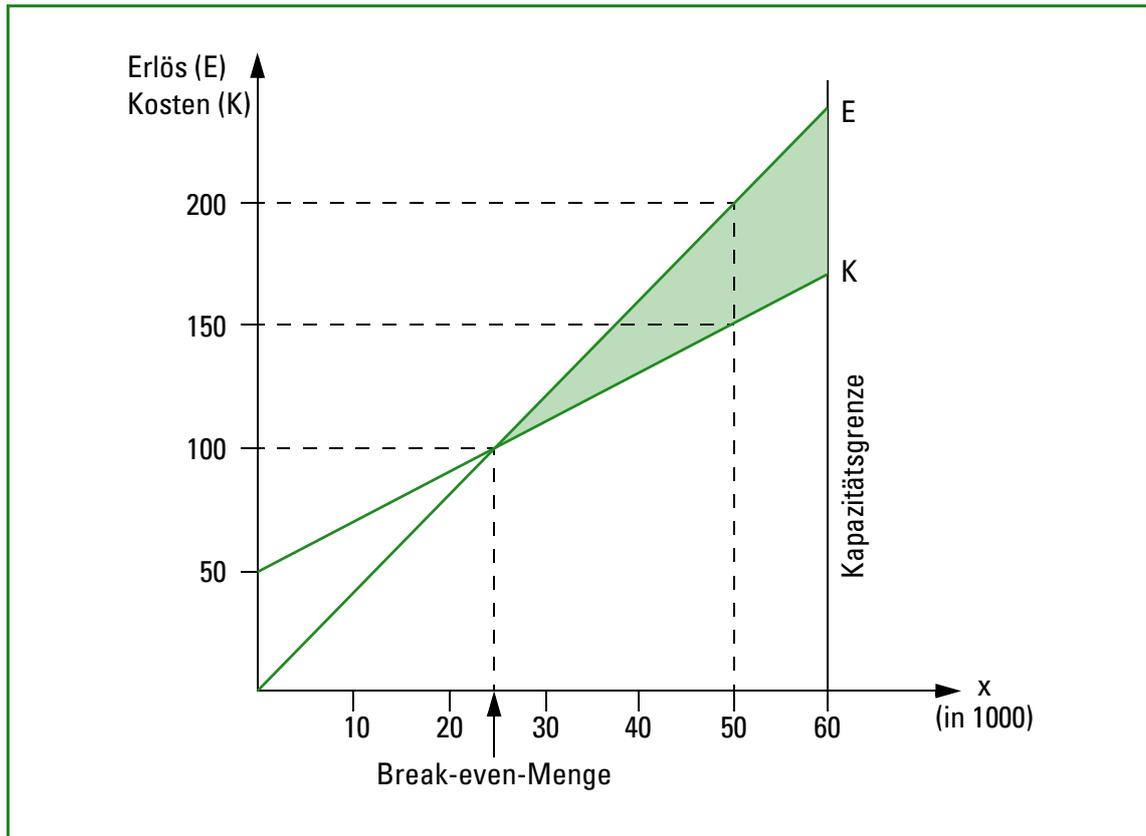
▲ Abb. 61 Preis-Absatz-Funktionen



▲ Abb. 62 Preiselastizität der Nachfrage und Umsatz (Meffert u. a. 2019, S. 497)

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

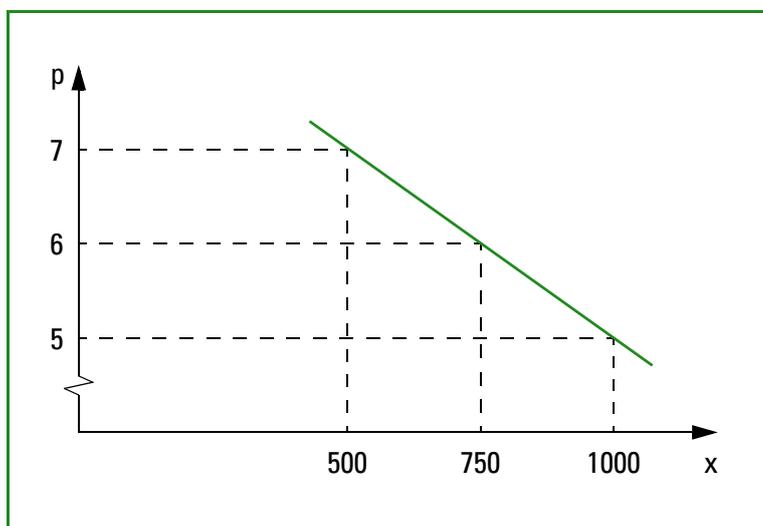
▲ Abb. 63 Zusammenhang zwischen Preisänderung und Preiselastizität



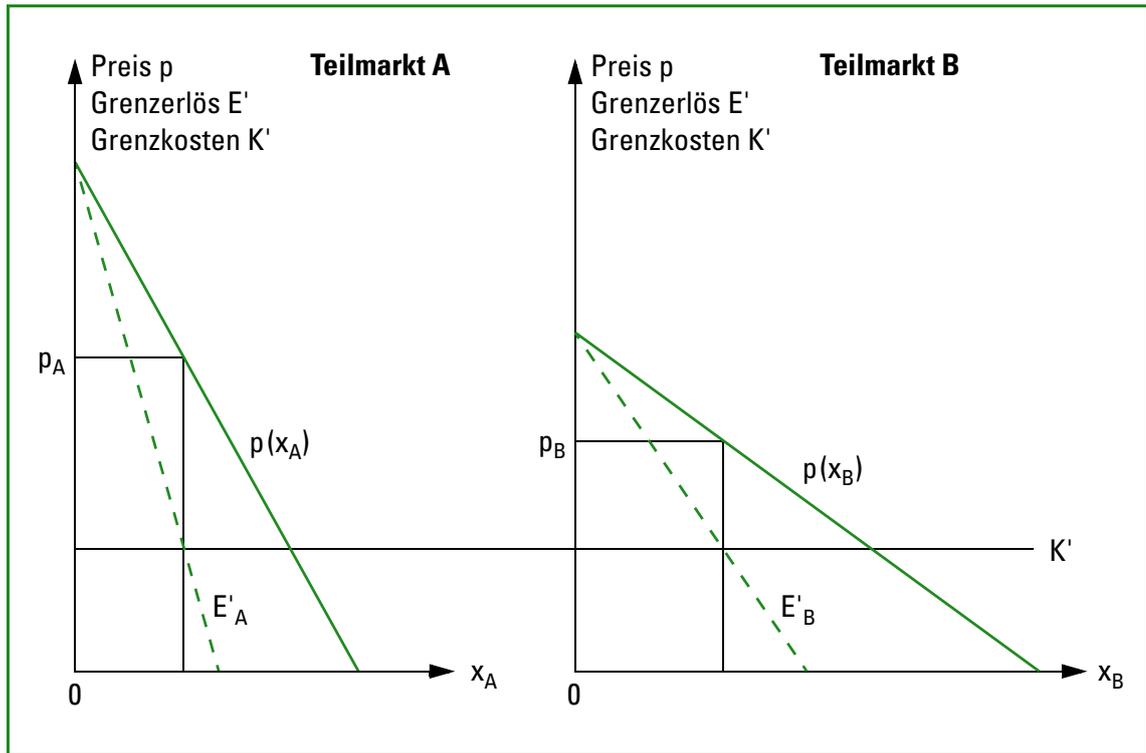
▲ Abb. 64 Break-even-Analyse

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. 64).	
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. 65 Beispiel einer Break-even-Analyse



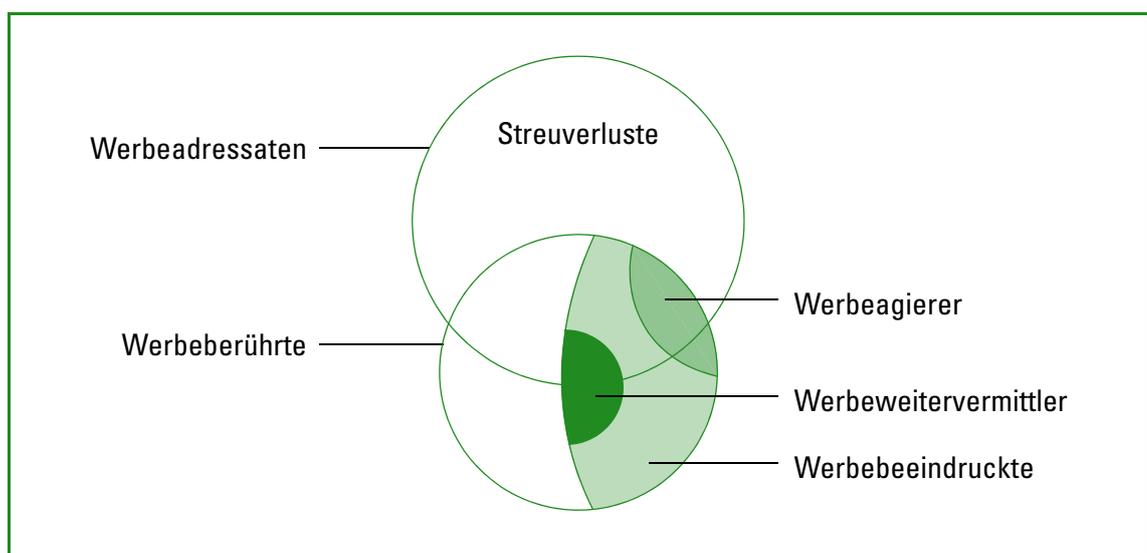
▲ Abb. 66 Horizontale Preisdifferenzierung



▲ Abb. 67 Vertikale Preisdifferenzierung

Rabattart	Definition	Beispiele
Funktionsbezogene Rabatte	Abschläge für die Übernahme konkreter Dienstleistungen (Funktionen) für den Hersteller	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kostenübernahmerabatt, z. B. für Transport oder Lagerung ■ Marktbearbeitungsrabatt ■ Messerabatt ■ Zweitplatzierungsrabatt ■ Sonderaktionsrabatt ■ Skonto ■ Delkredere ■ Inkasso
Mengenbezogene Rabatte	Abschläge für bestimmte Abnahmemengen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grossauftragsrabatt ■ Umsatzrabatt
Zeitpunktbezogene Rabatte	Abschläge für bestimmte Bestellzeitpunkte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einführungsrabatt ■ Vorbestellungsrabatt ■ (Nach-)Saisonrabatt ■ Ausverkaufsrabatt
Sortimentsbezogene Rabatte	Abschläge für den Bezug des gesamten Produktprogramms des Herstellers	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abschlussrabatt
Bonus	Preisnachlass nach Lieferung am Ende eines Abrechnungszeitraums	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jahresbonus ■ Treuebonus ■ Sonderbonus ■ Werbebonus

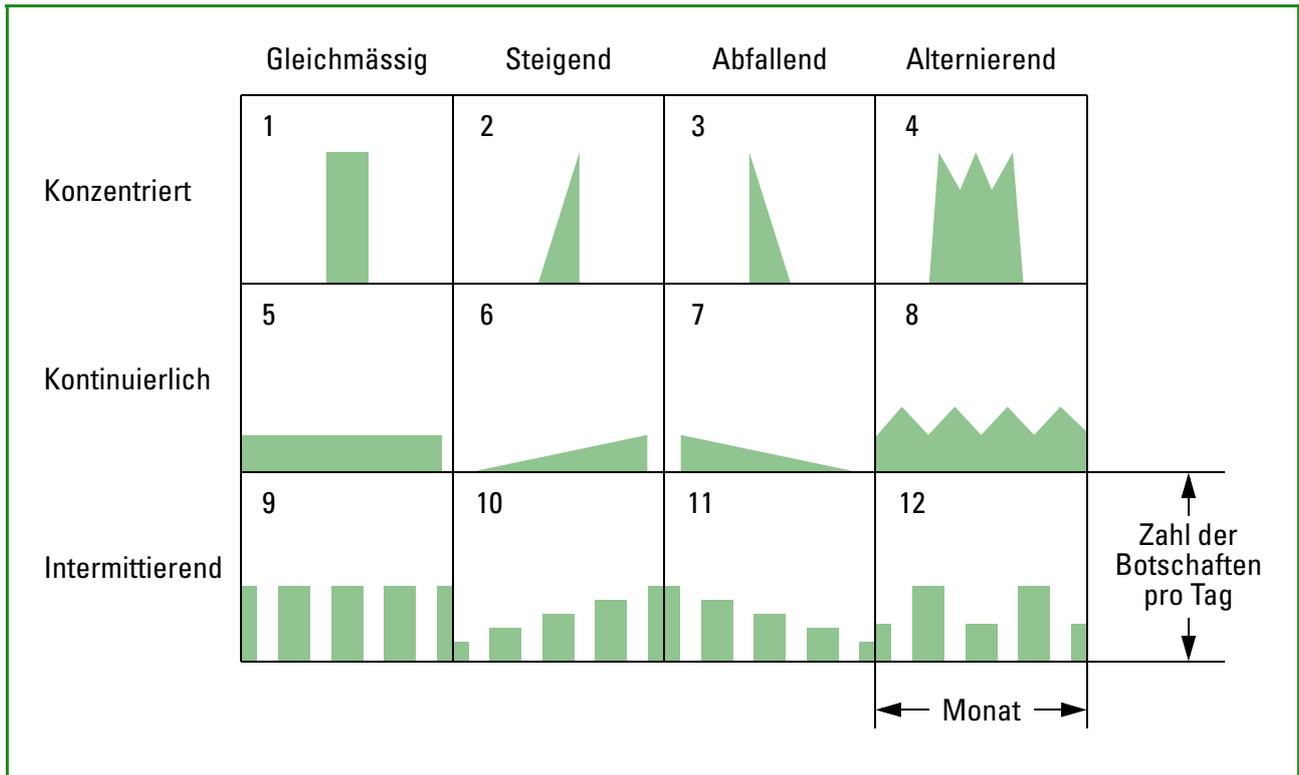
▲ Abb. 68 Rabatte auf der Wiederverkäuferebene (nach Meffert u. a. 2019, S. 586 ff.)



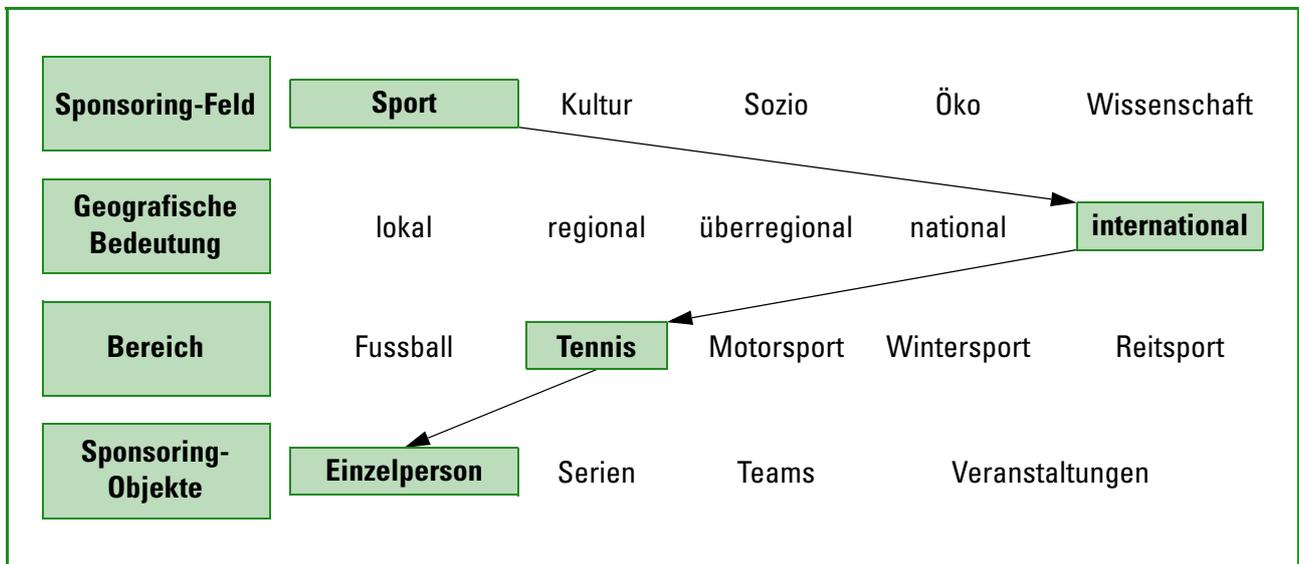
▲ Abb. 69 Zielgruppendifferenzierung

Werbemittel	Werbeträger
Inserate	Tages- und Wochenzeitungen, Anzeigebblätter, 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, Blogger, Influencer
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
Fernsehspots	Verschiedene Fernsehkanäle, 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

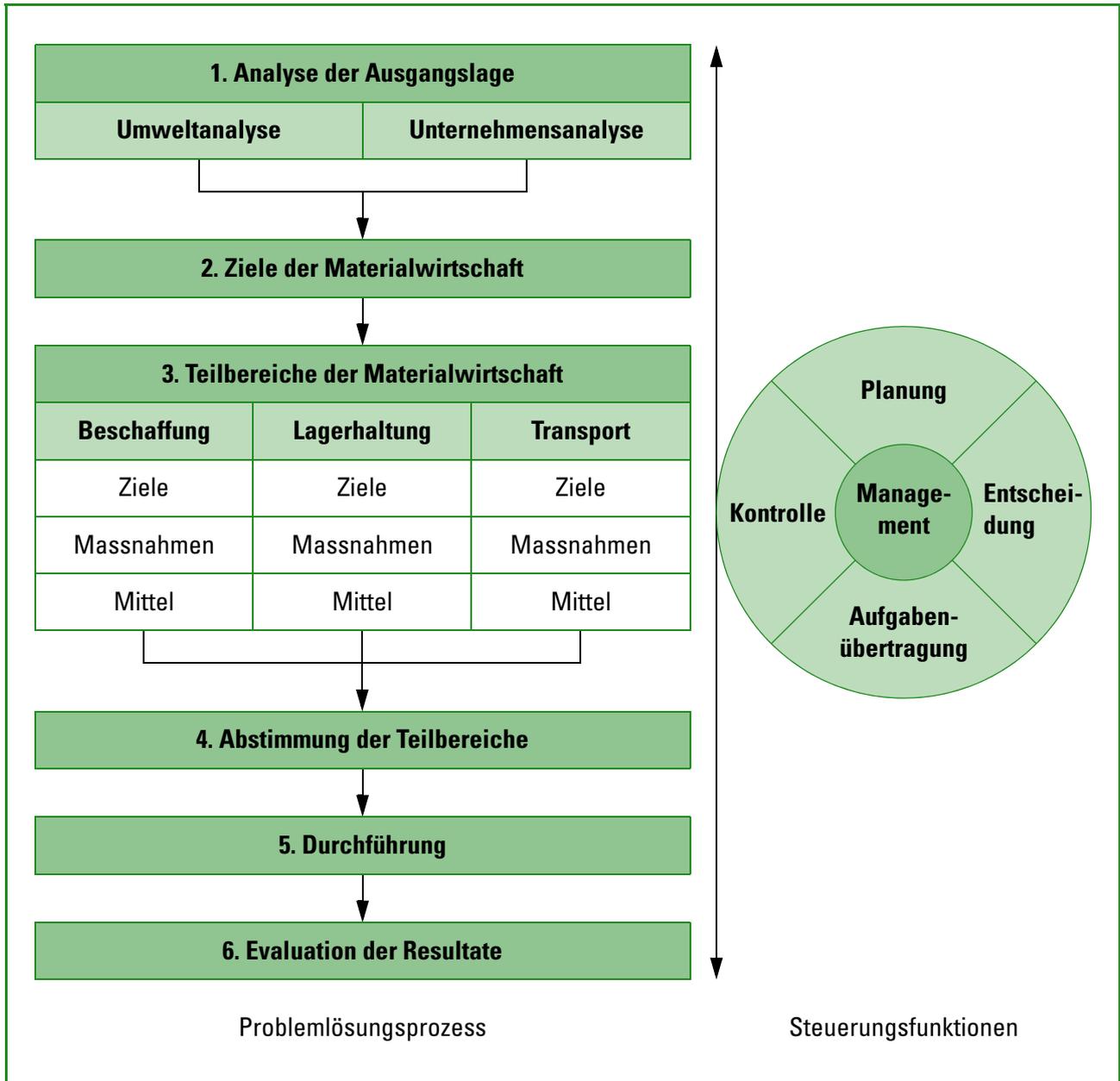


▲ Abb. 71 Zeitliche Verteilung des Werbeeinsatzes (Kotler 1982, S. 541)

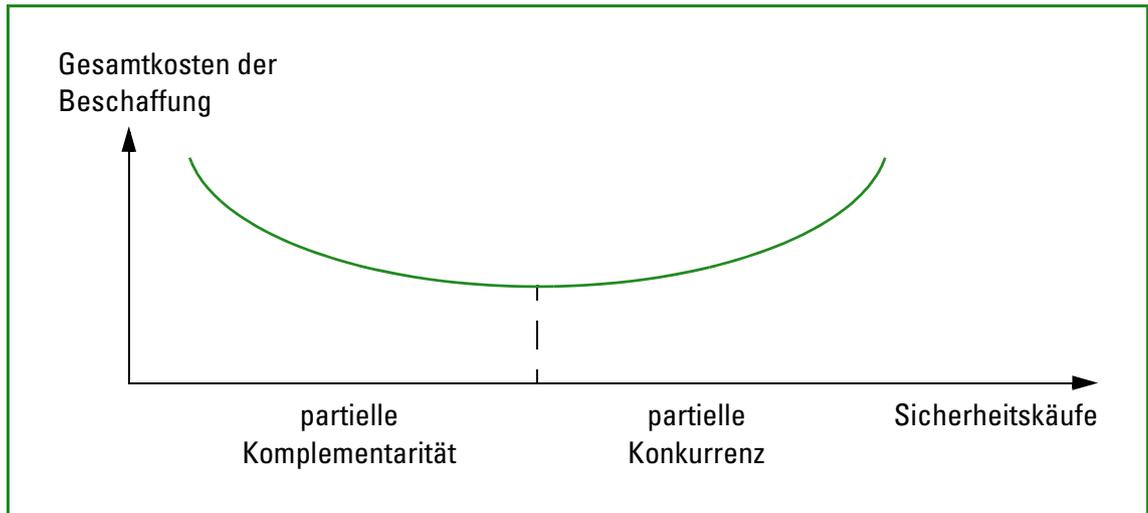


▲ Abb. 72 Differenzierung von Sponsorship (in Anlehnung an Hermanns 1997, S. 62)

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 \ Ergebniseinfluss	hoch	gering
	hoch	Strategische Artikel
gering	Hebelartikel	Unkritische Artikel

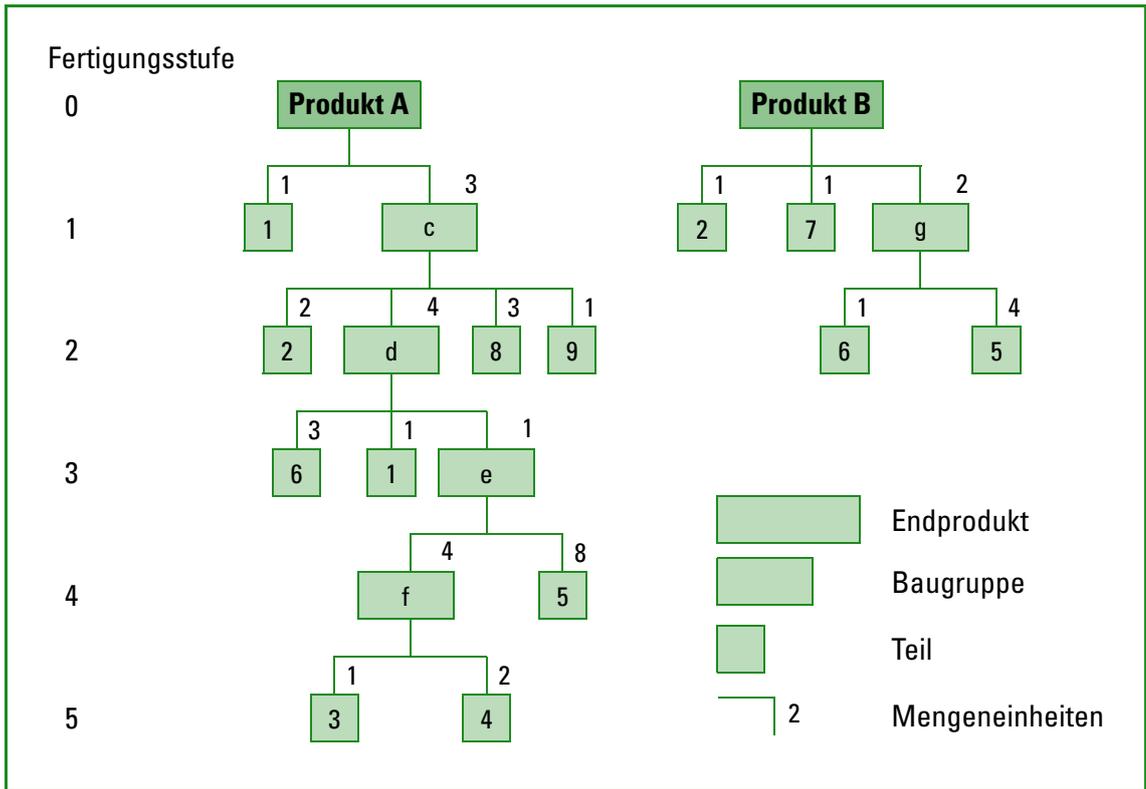
▲ Abb. 76 Einkaufsportfolio-Matrix

1. Zuverlässigkeit	in Bezug auf <ul style="list-style-type: none"> ■ gleich bleibende Qualität ■ fristgerechte Lieferung der Güter (Termtreue) ■ 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)

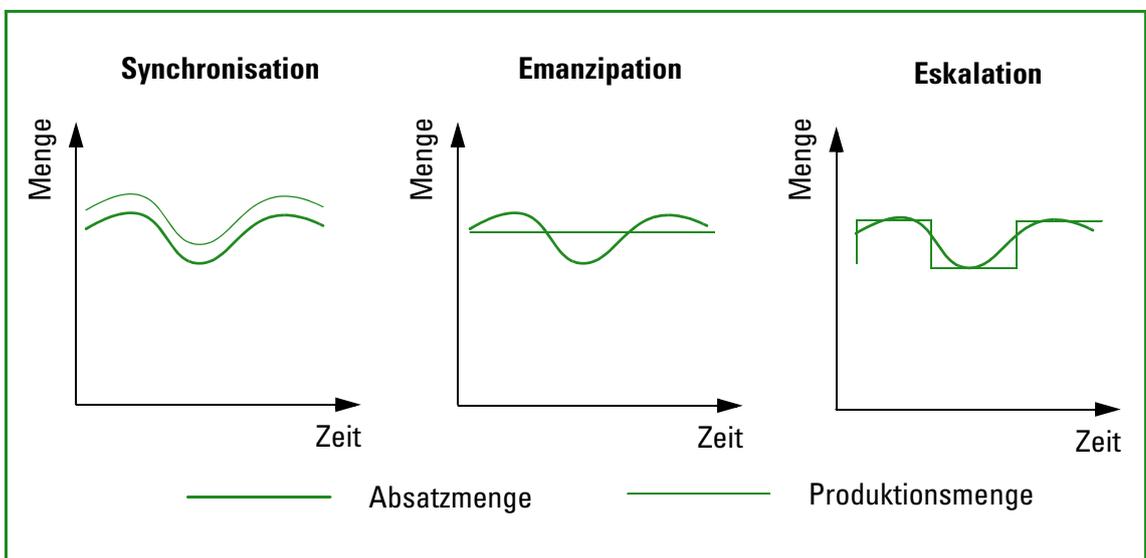
▲ Abb. 77 Lieferantenmerkmale

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)

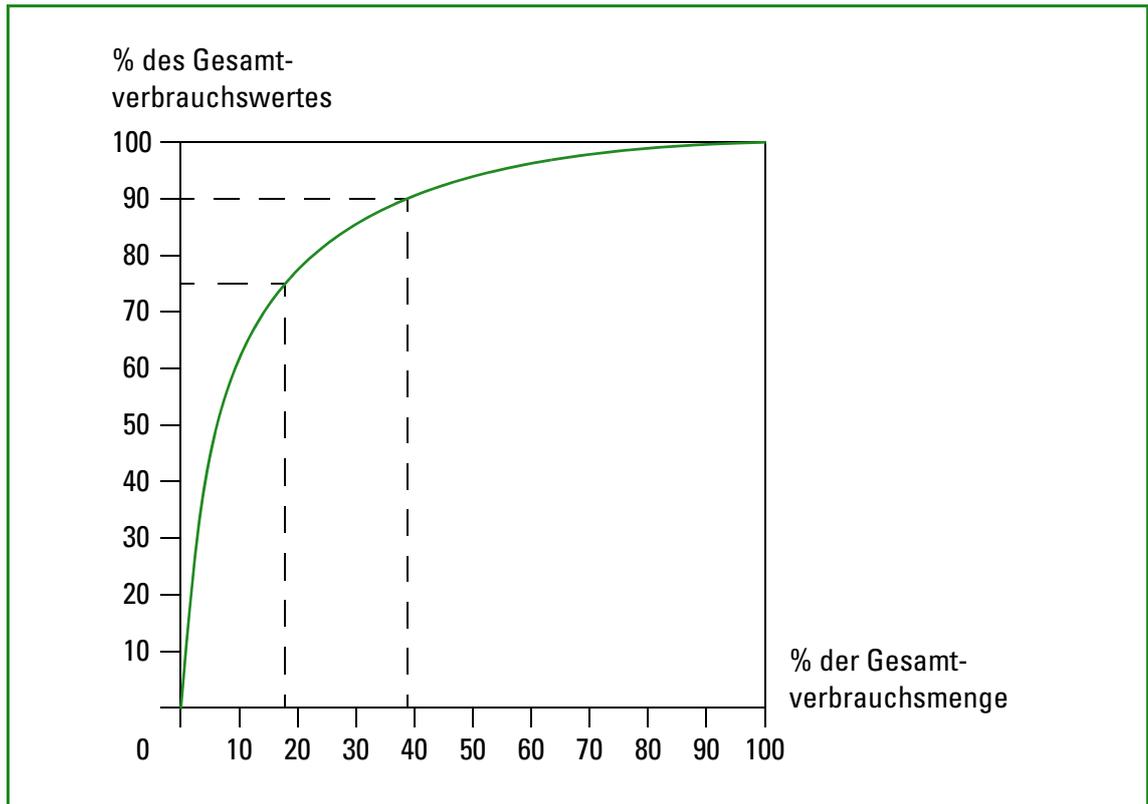
▲ Abb. 78 Beispiel Materialbedarfsprognose aufgrund des Verbrauchs
(in Anlehnung an Küpper 1993, S. 229)



▲ Abb. 79 Erzeugnisstruktur



▲ Abb. 80 Synchronisation, Emanzipation und Eskalation



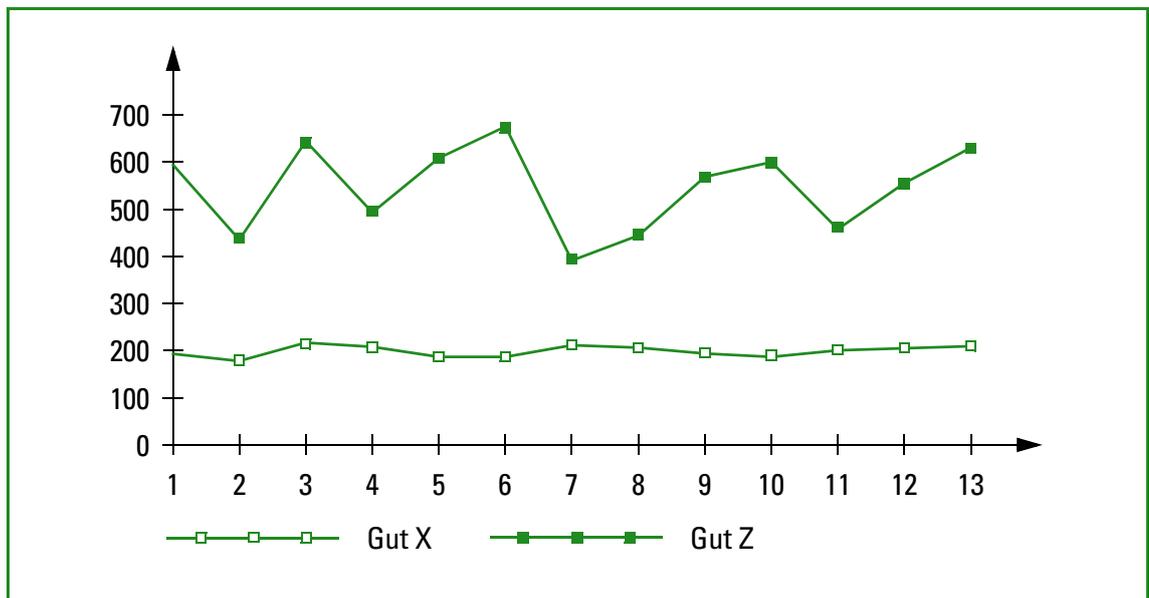
▲ Abb. 81 ABC-Analyse mit Lorenzkurve

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.	Mengenverbrauch in %	kumulierter Mengenverbrauch in %	Mengenverbrauch pro Klasse in %	Wertverbrauch in %	kumulierter Wertverbrauch in %	Wertverbrauch 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		

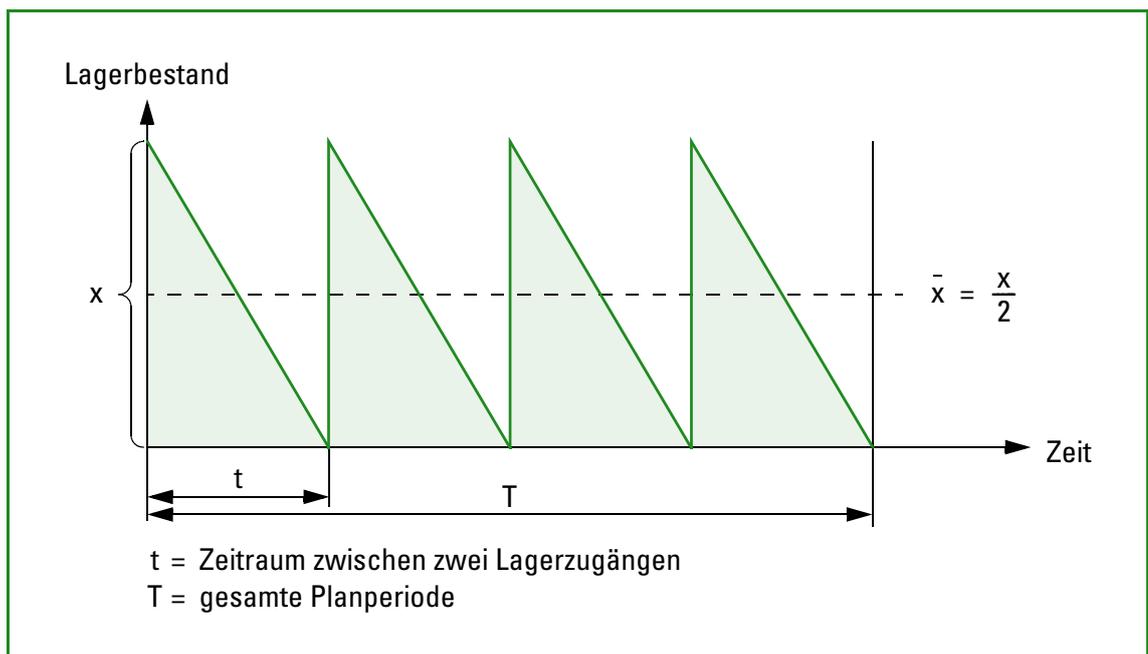
▲ Abb. 83 ABC-Einteilung der Materialarten nach Mengen- und Wertverbrauch



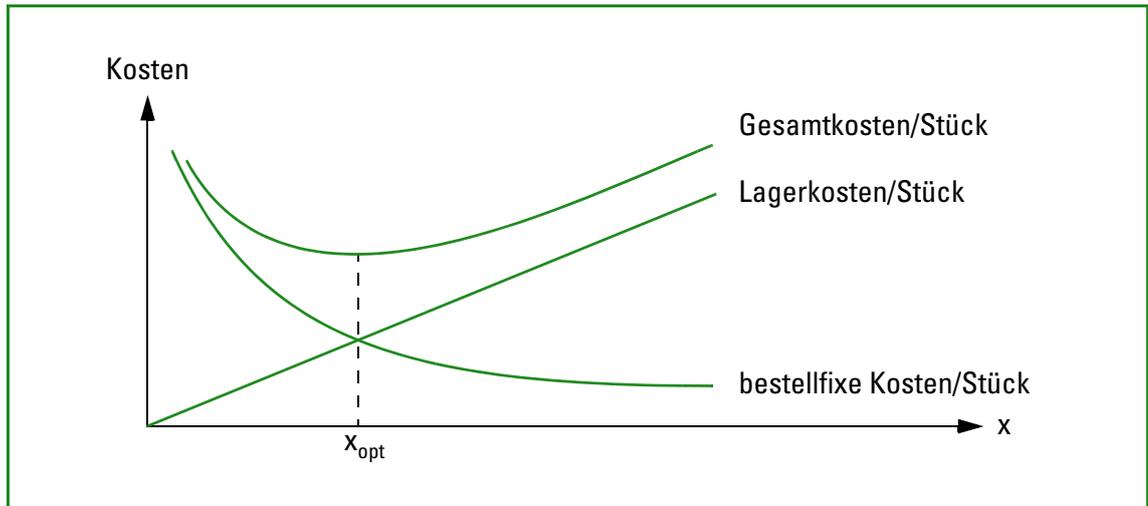
▲ Abb. 84 Schwankungen des Bedarfs

Verbrauchs- wert		A	B	C
		hoher Verbrauchswert	mittlerer Verbrauchswert	tiefer Verbrauchswert
Prognose- genauigkeit	X gute Prognose- genauigkeit	Just-in-Time- Beschaffung		
	Y mittlere Prognose- genauigkeit			
	Z niedrige Prognose- genauigkeit	fallweise Beschaffung		

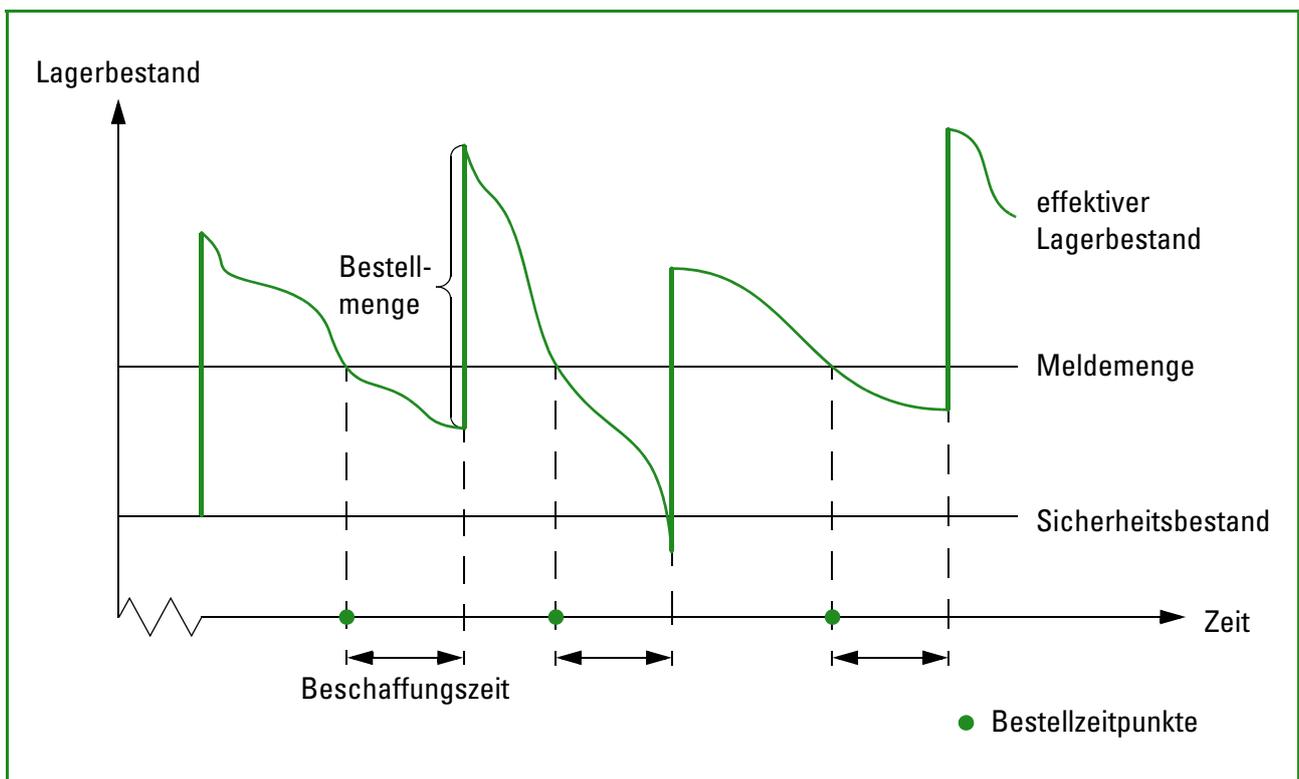
▲ Abb. 85 Kombination der ABC-Analyse mit der XYZ-Analyse



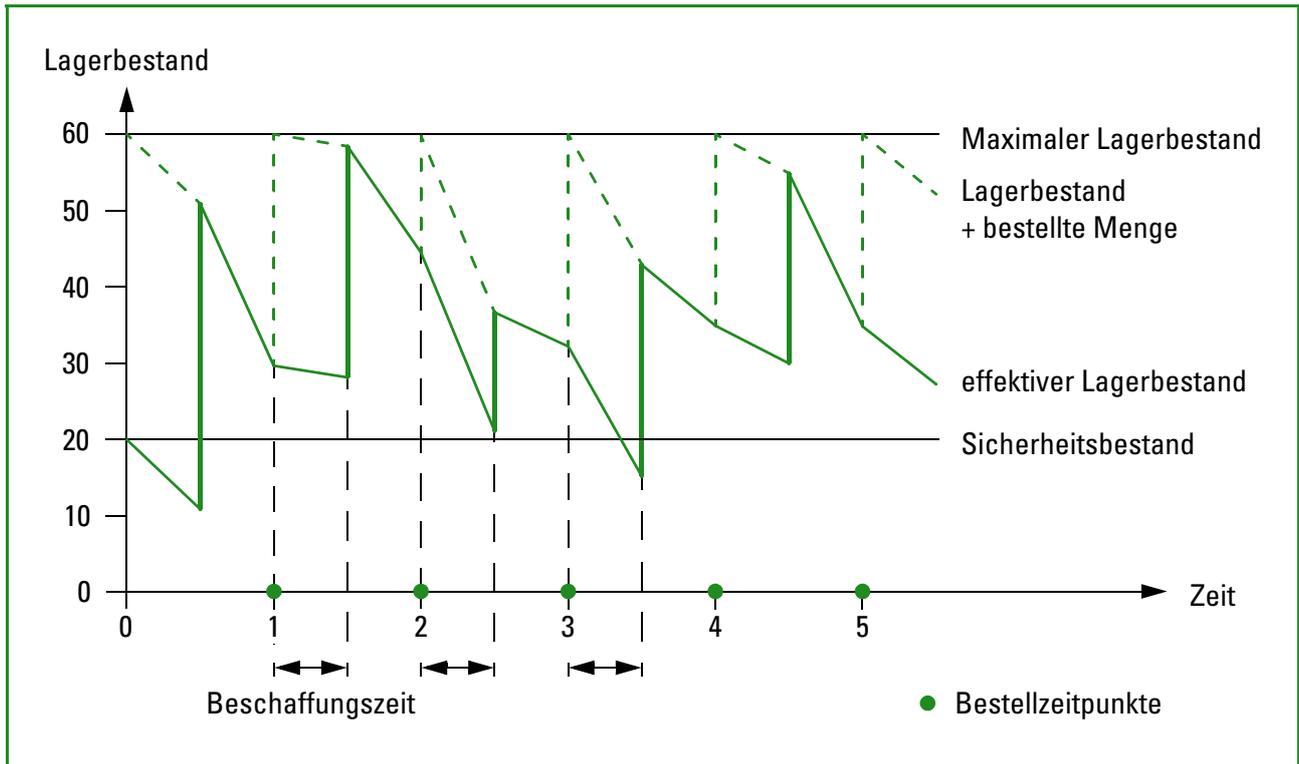
▲ Abb. 86 Lagerbewegungen bei optimaler Bestellmenge



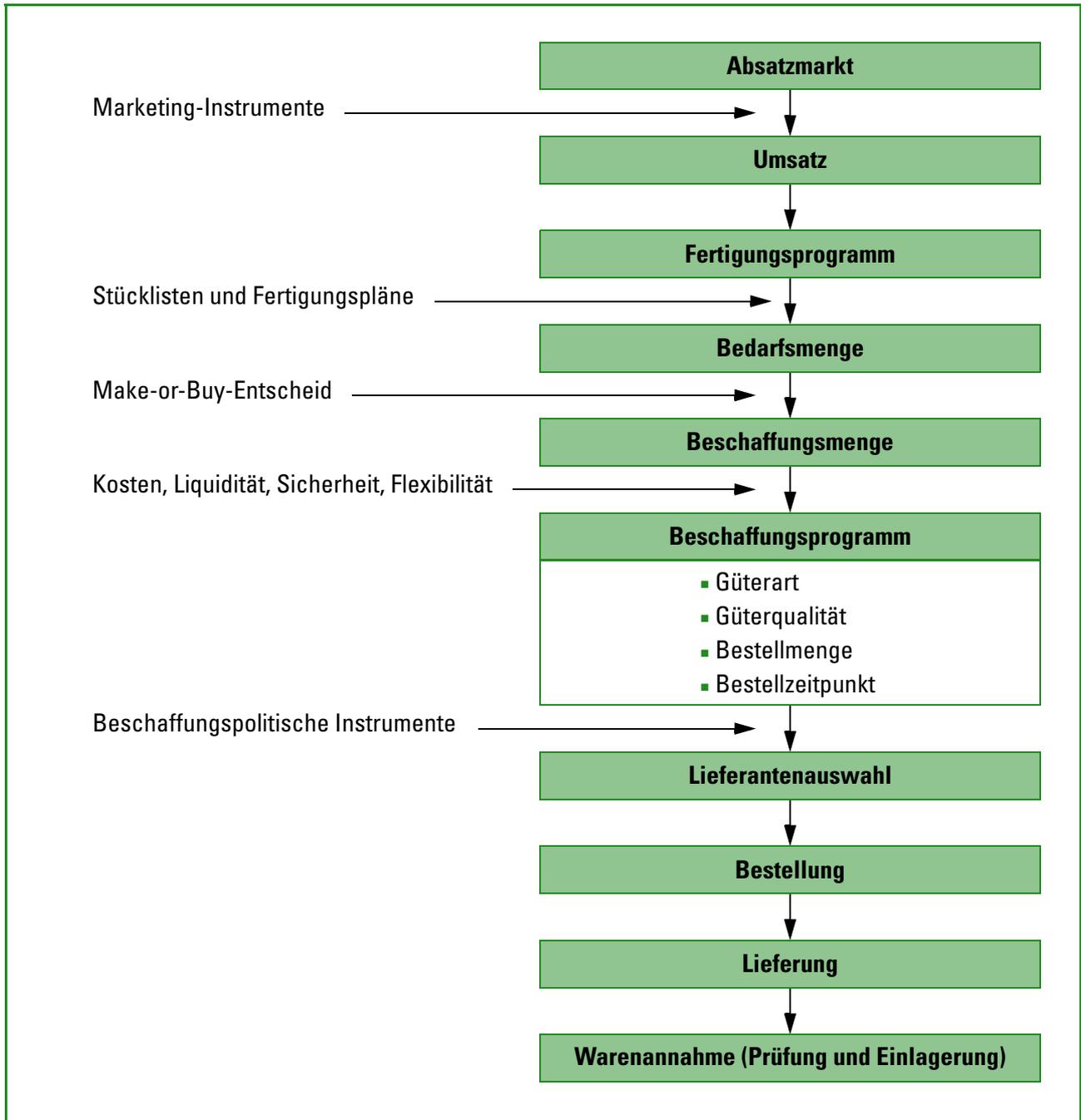
▲ Abb. 87 Optimale Bestellmenge



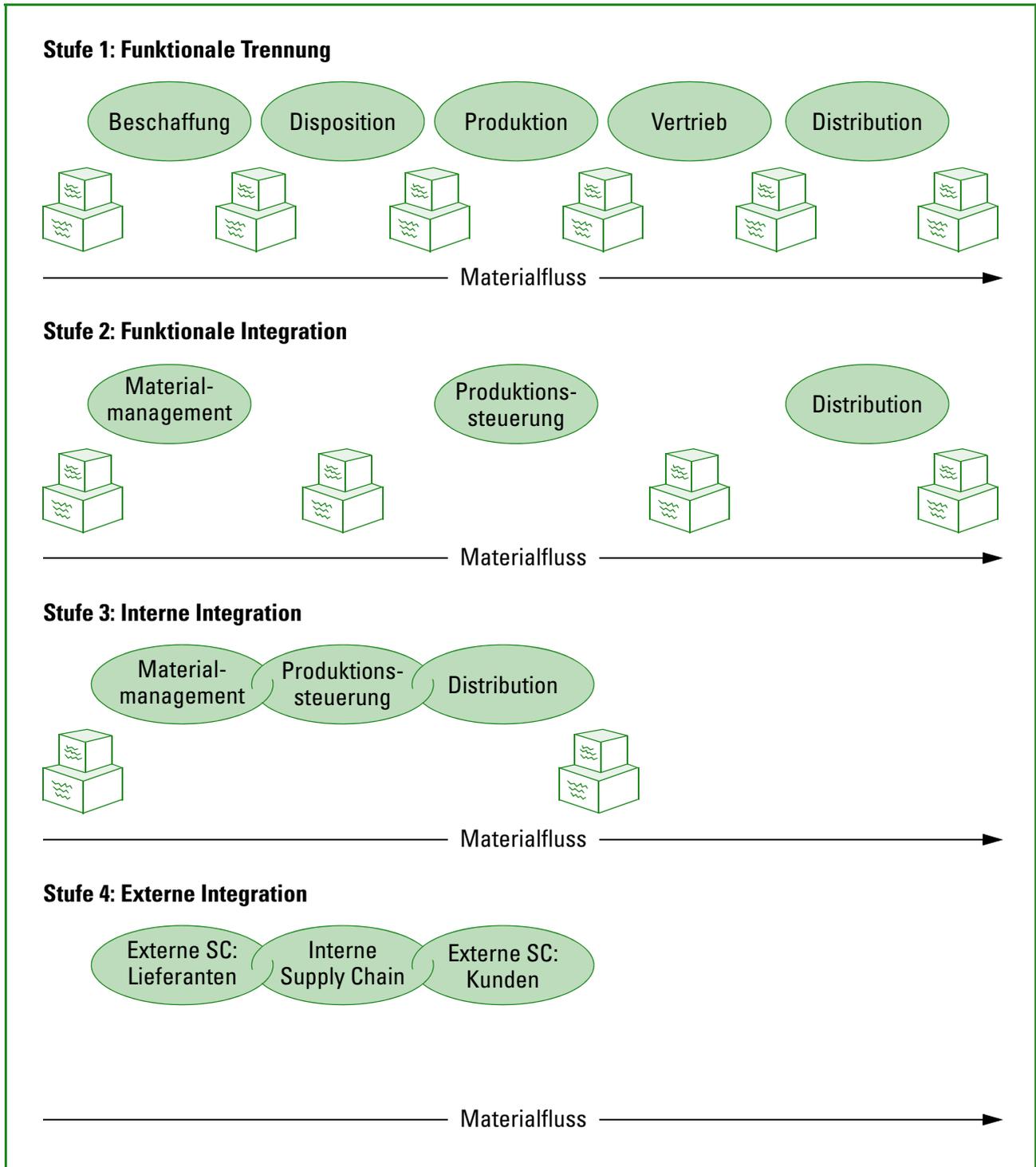
▲ Abb. 88 Lagerbewegungen im Bestellpunktsystem



▲ Abb. 89 Lagerbewegungen im Bestellrhythmusystem

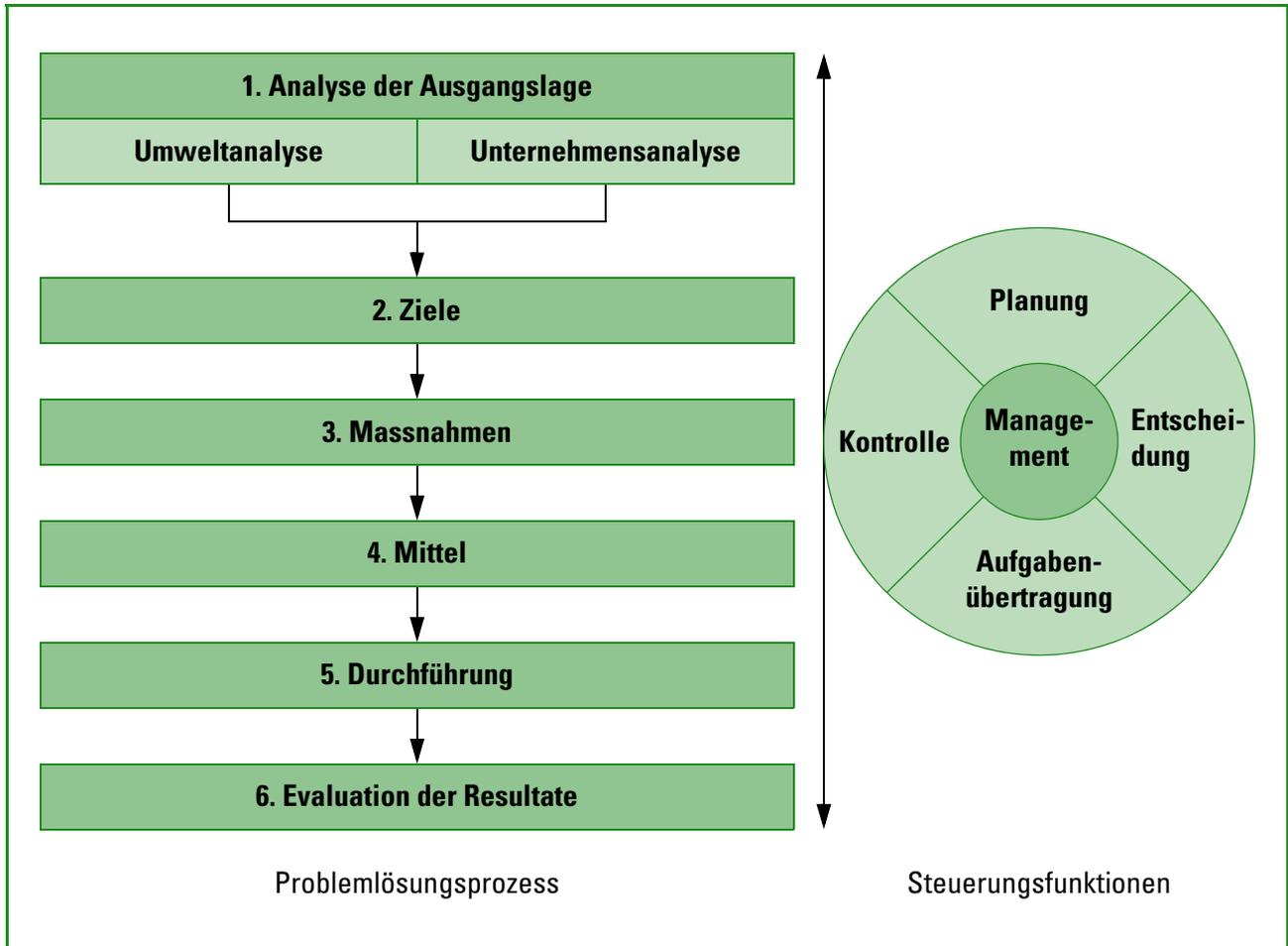


▲ Abb. 90 Überblick über den Beschaffungsablauf

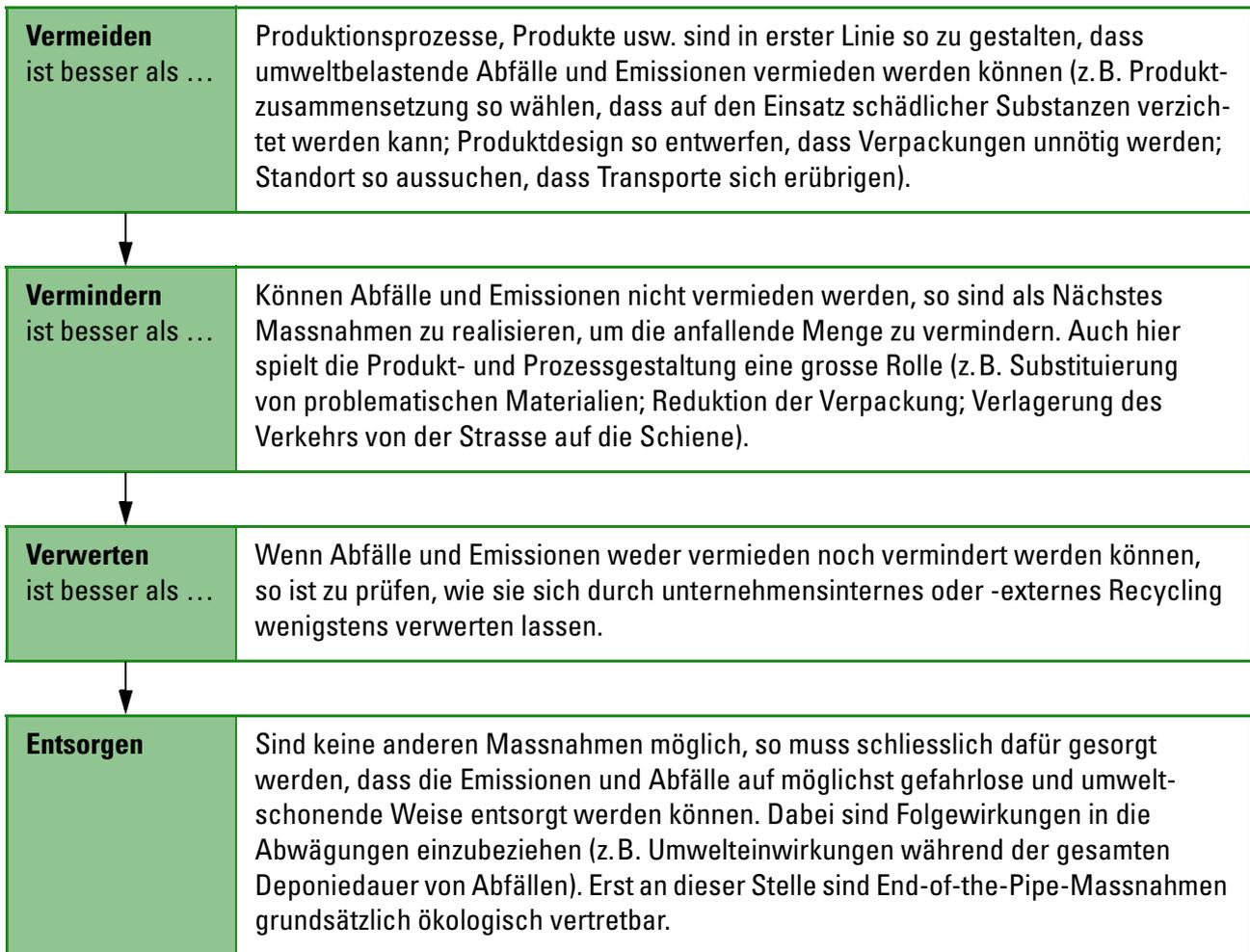


▲ Abb. 91 Stufen zur integrierten Supply Chain (Stölzle u. a. 2004, S. 127)

Teil 4: Produktionsmanagement



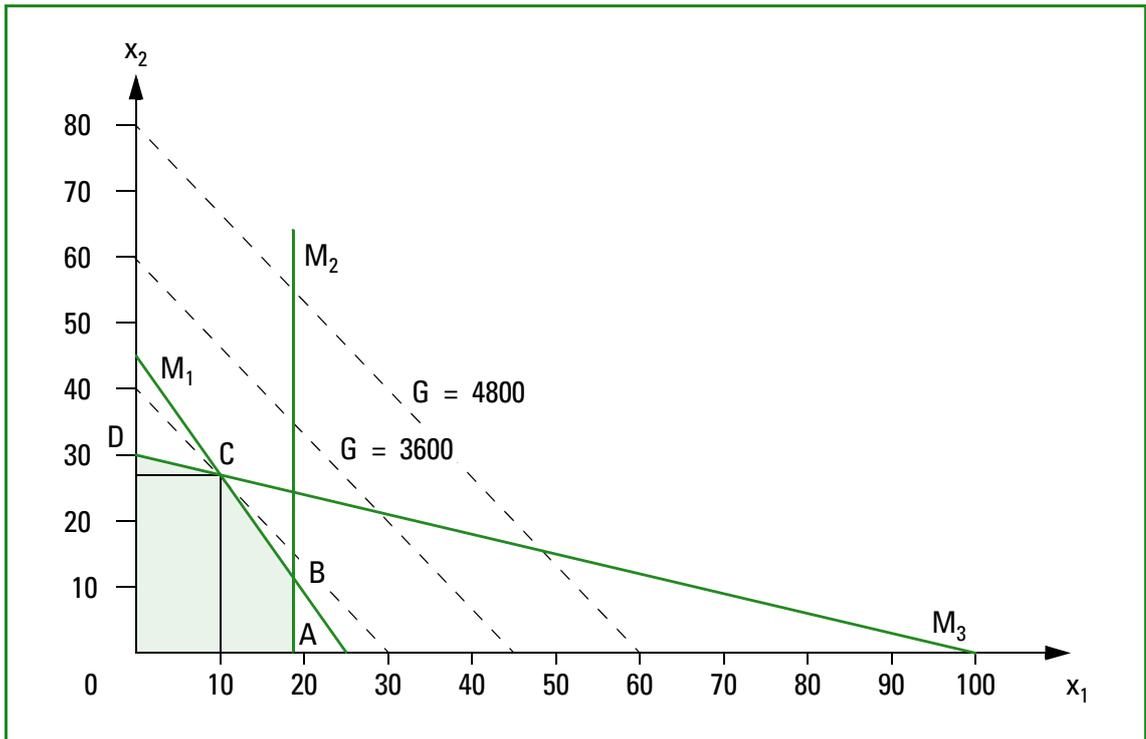
▲ Abb. 92 Problemlösungsprozess des Produktionsmanagements



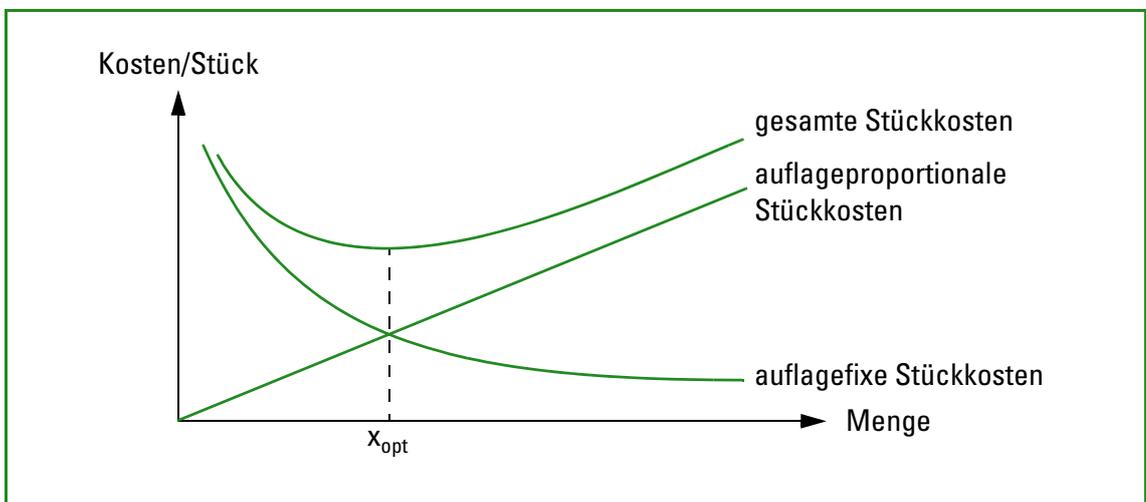
▲ Abb. 93 Stufen der Emissions- und Abfallbegrenzung (Fischer 1996, S. 27)

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

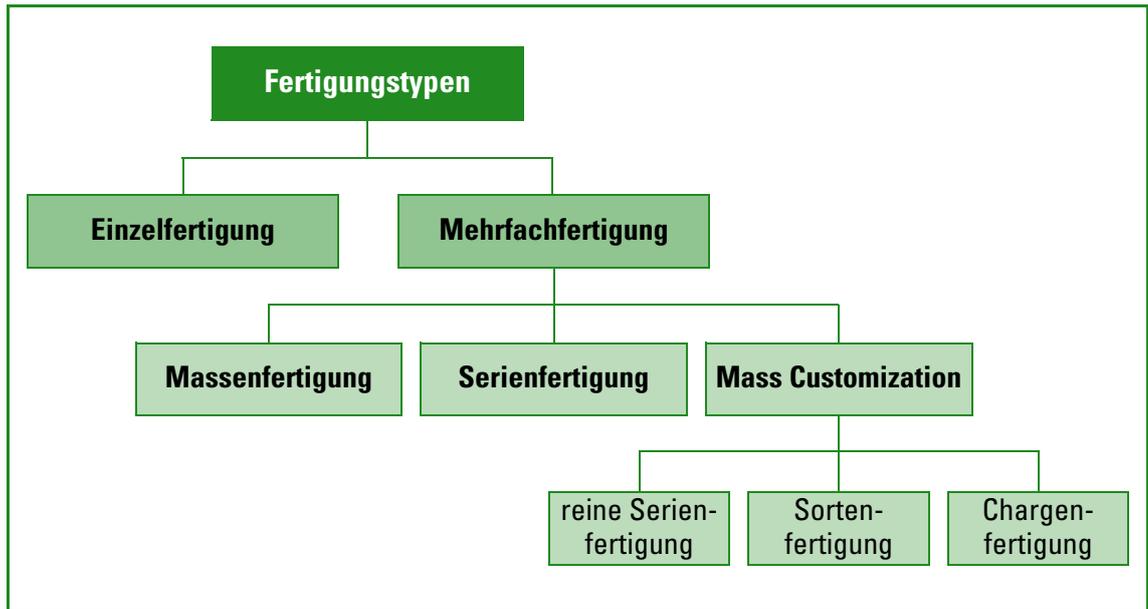
▲ Abb. 94 Maschinenbeanspruchung und Maschinenkapazität



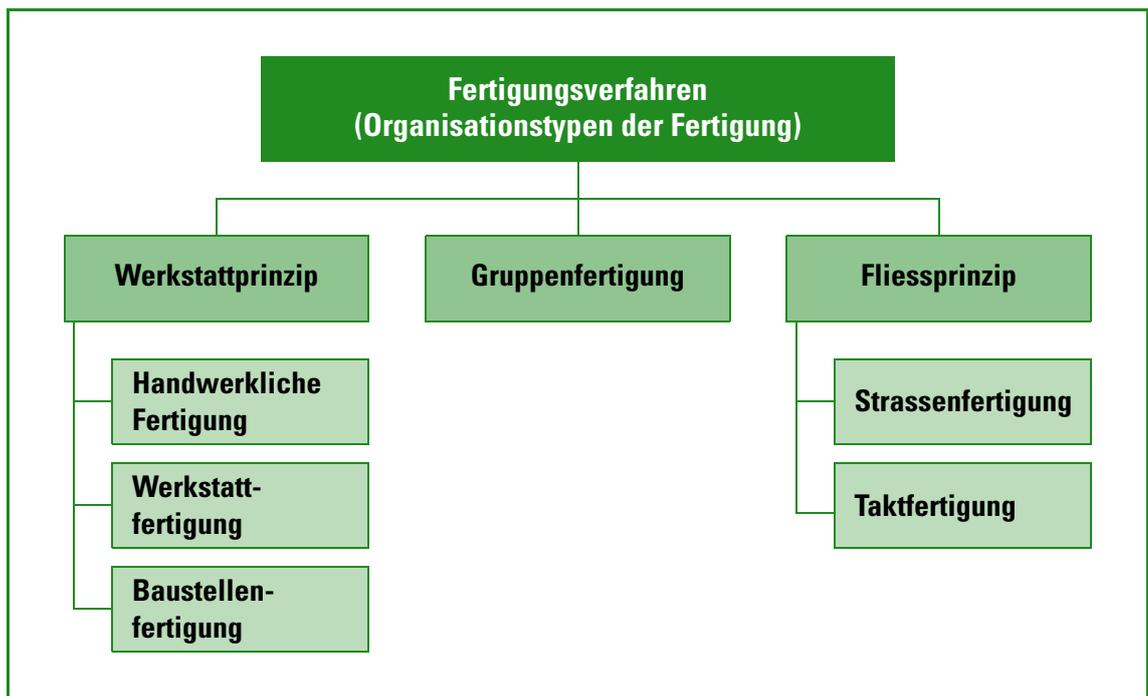
▲ Abb. 95 Graphische Lösung der linearen Programmierung



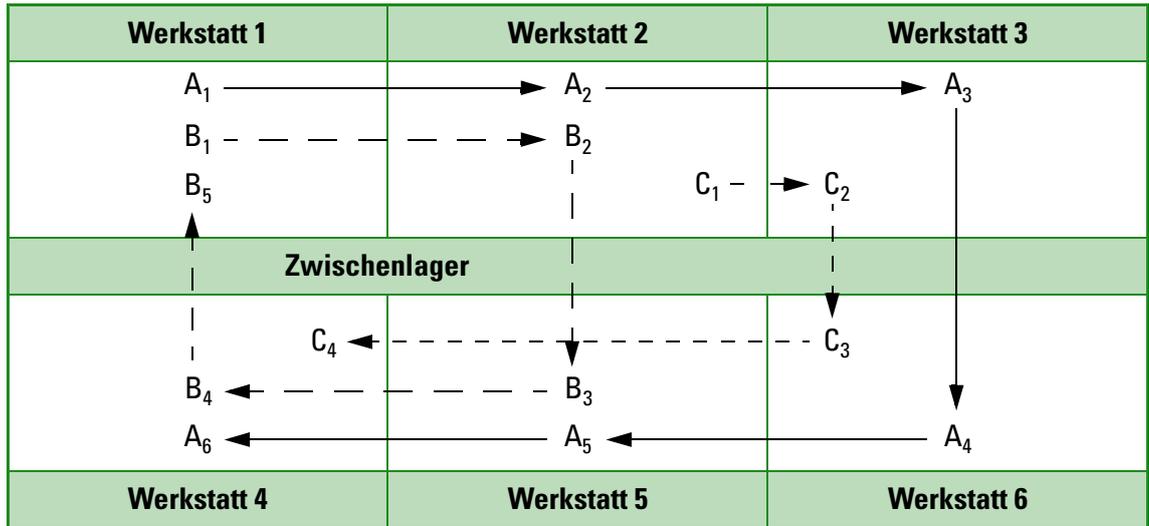
▲ Abb. 96 Graphische Darstellung der optimalen Losgröße



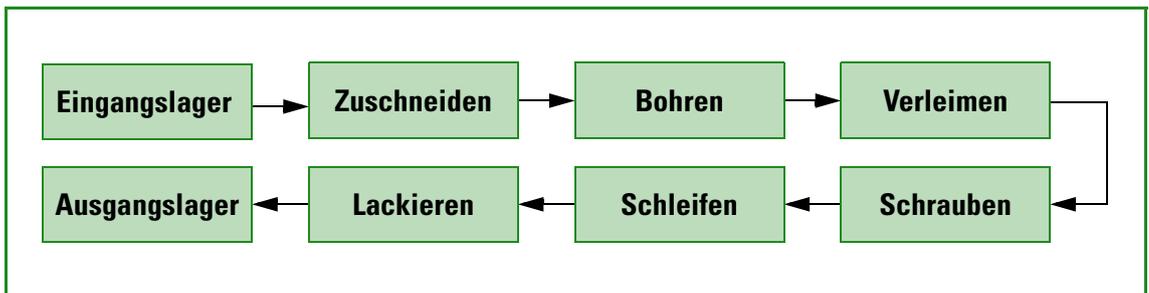
▲ Abb. 97 Fertigungstypen



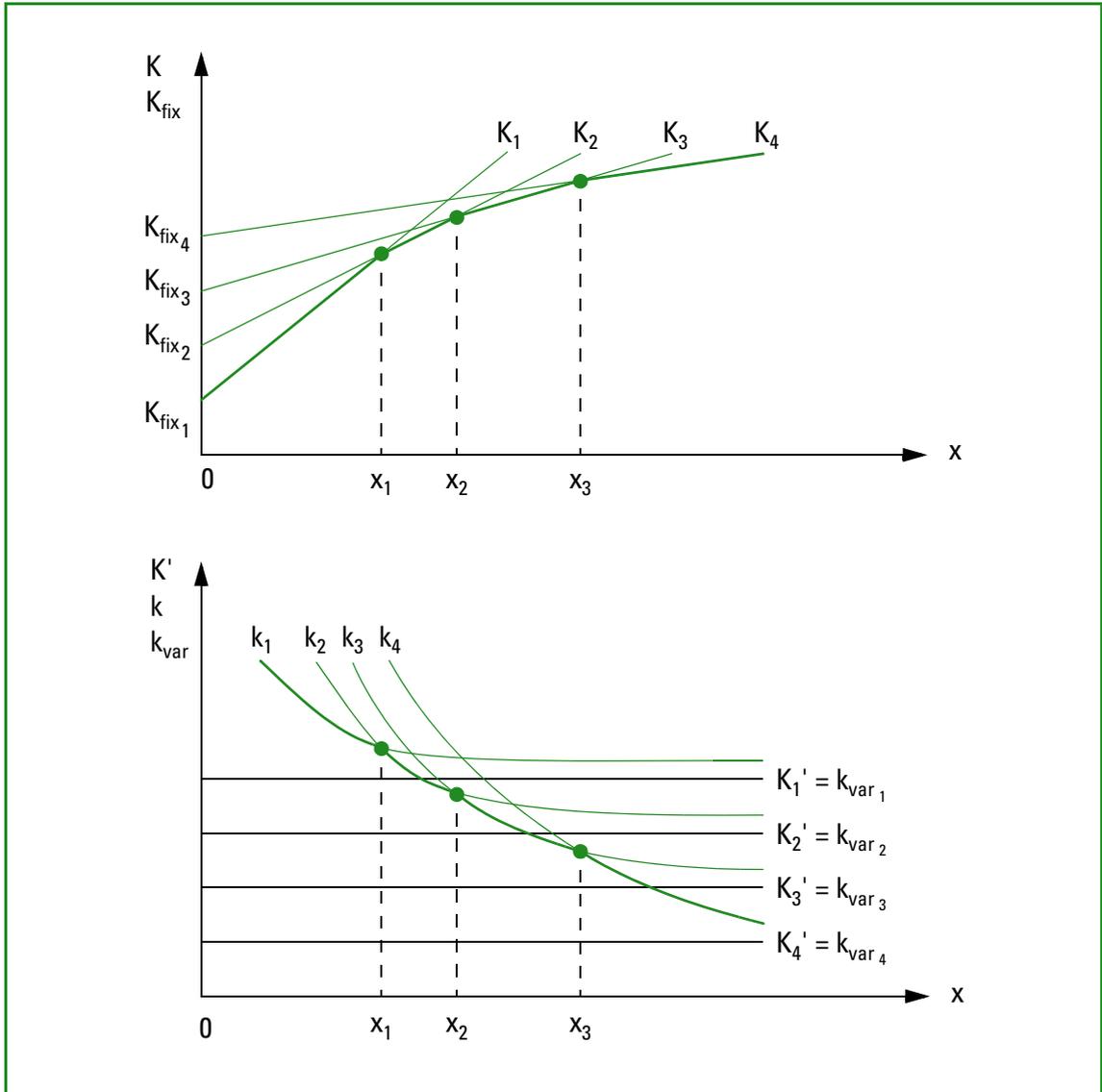
▲ Abb. 98 Übersicht über die Fertigungsverfahren



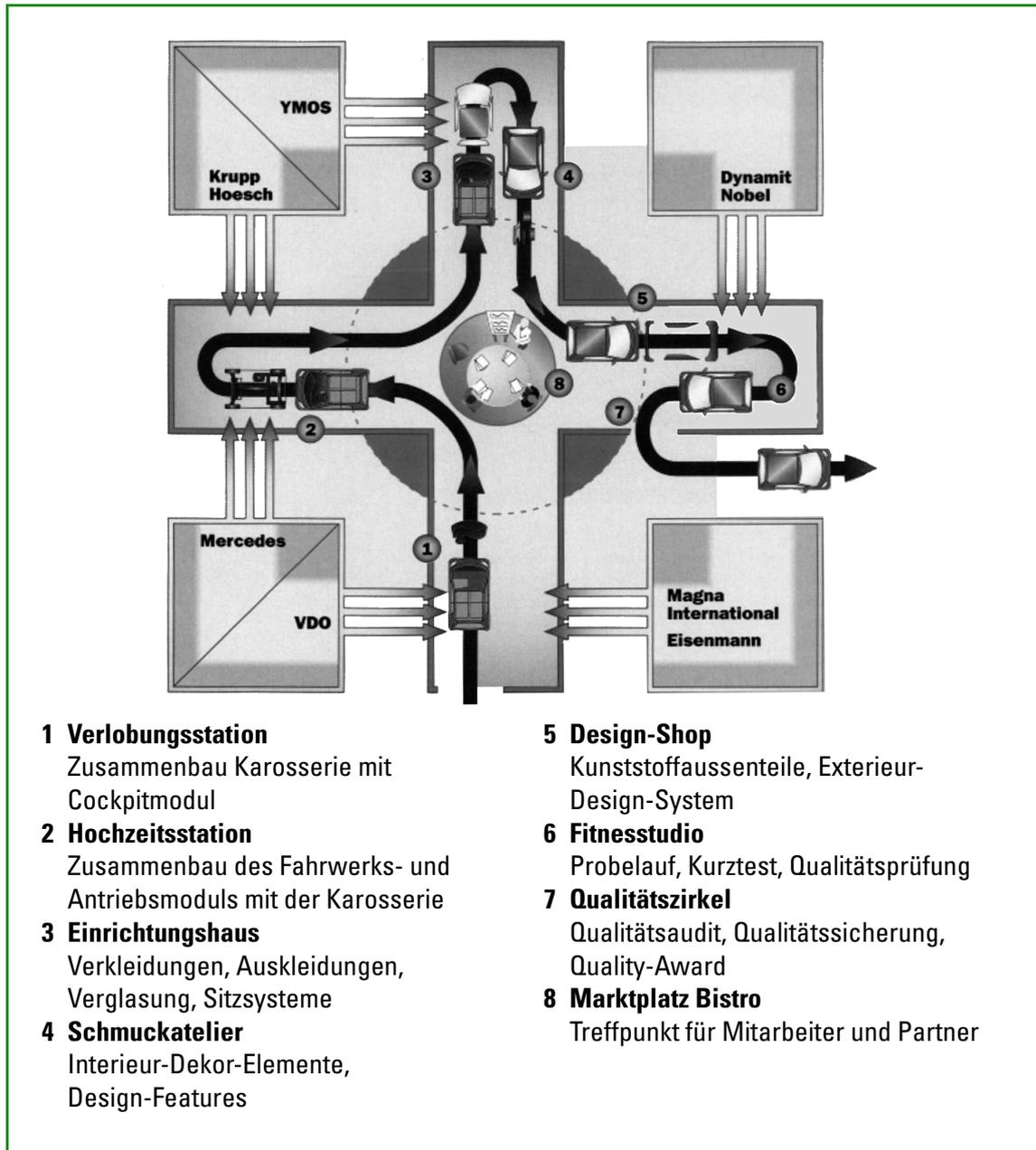
▲ Abb. 99 Beispiel einer Werkstattfertigung



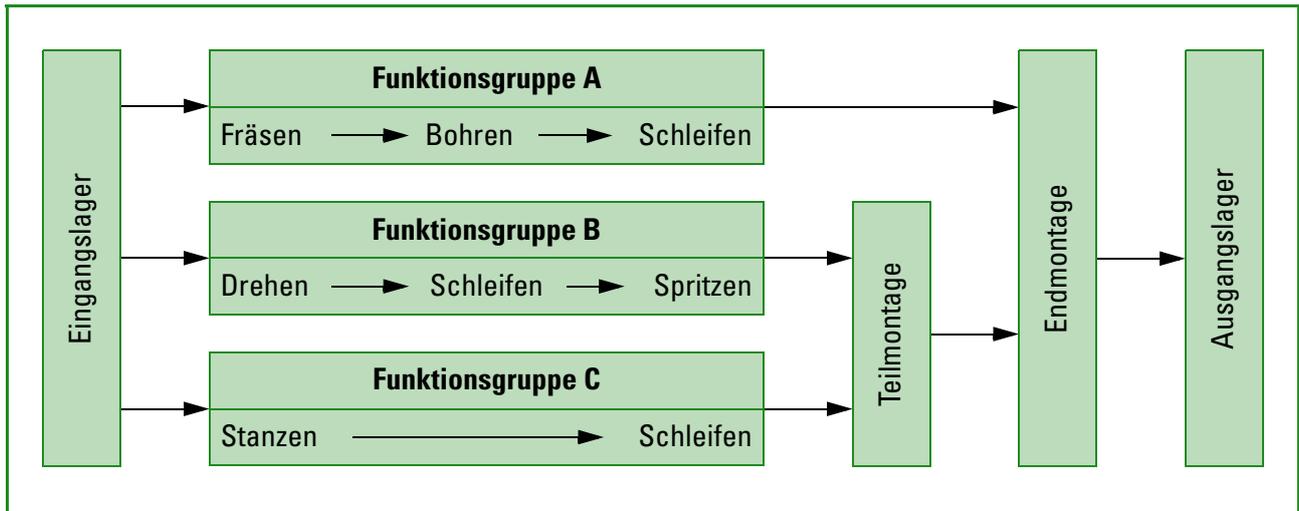
▲ Abb. 100 Beispiel einer Fließfertigung



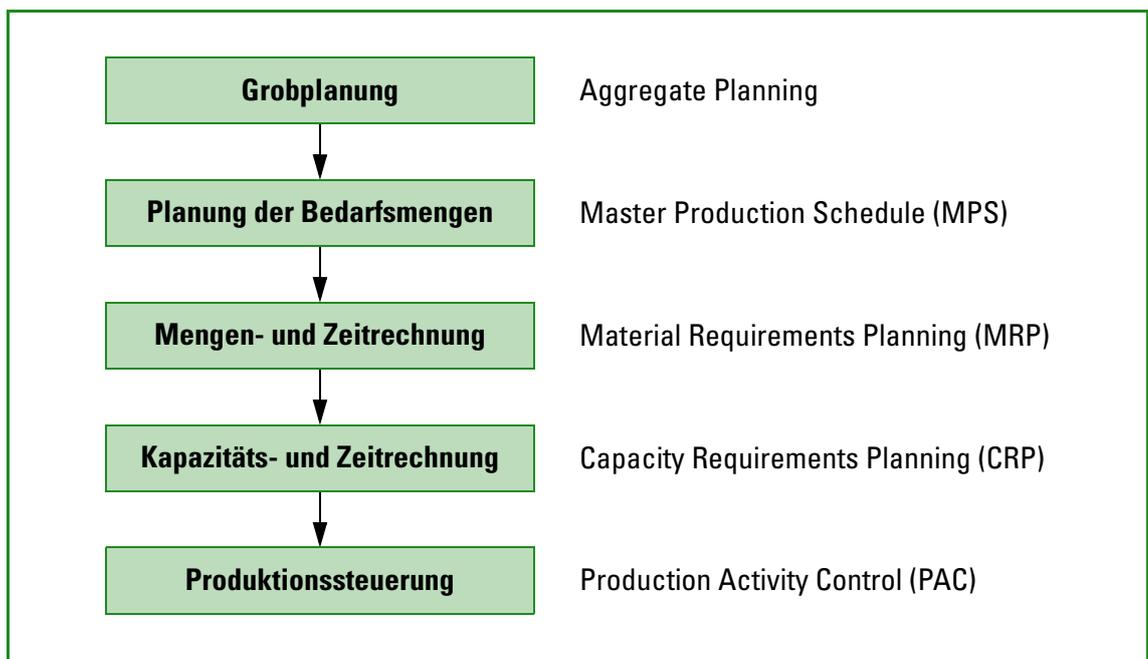
▲ Abb. 101 Mutative Betriebsgrößenvariation



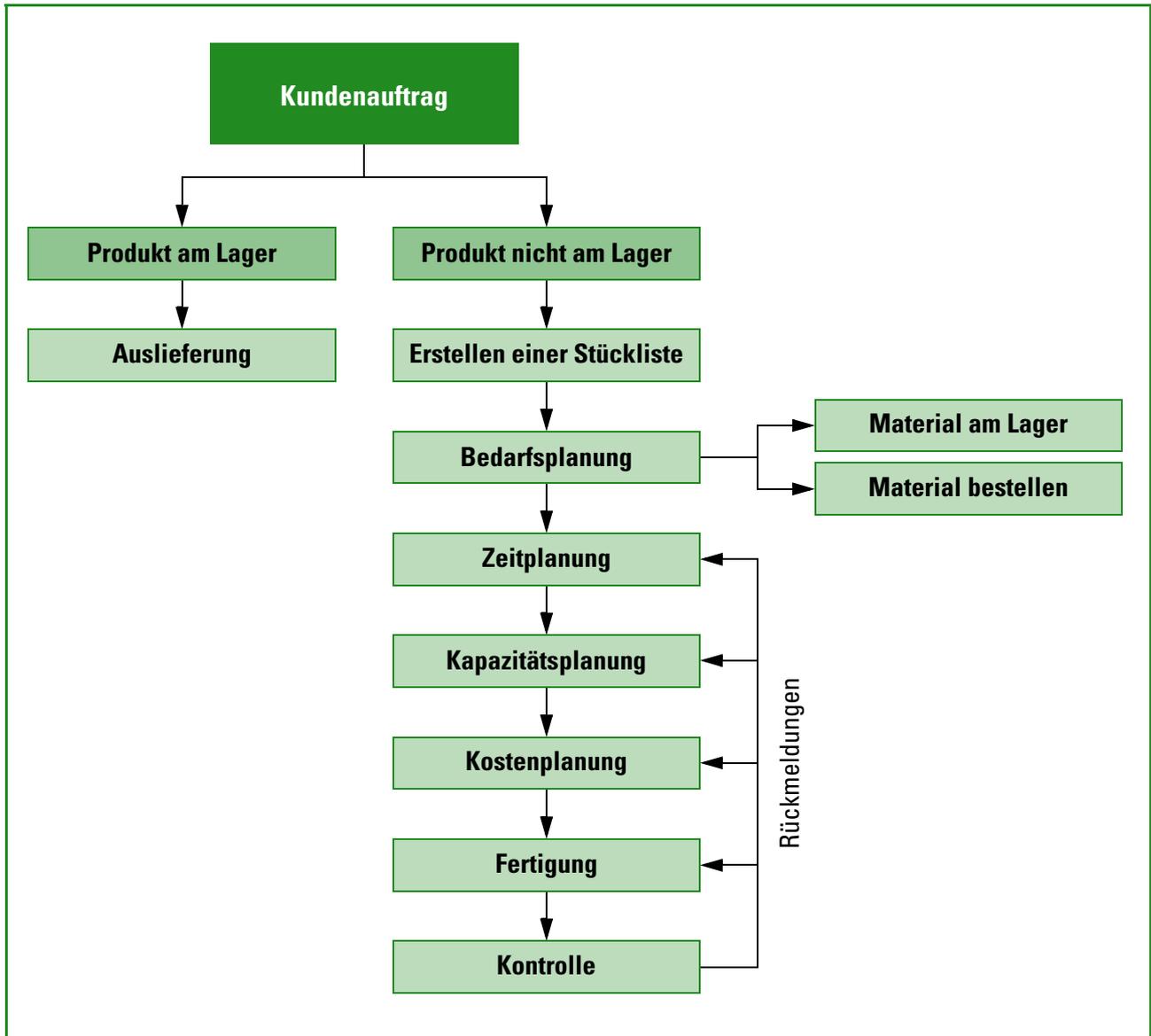
▲ Abb. 102 Fertigung Smart (Kowalsky 1997, S. 64)



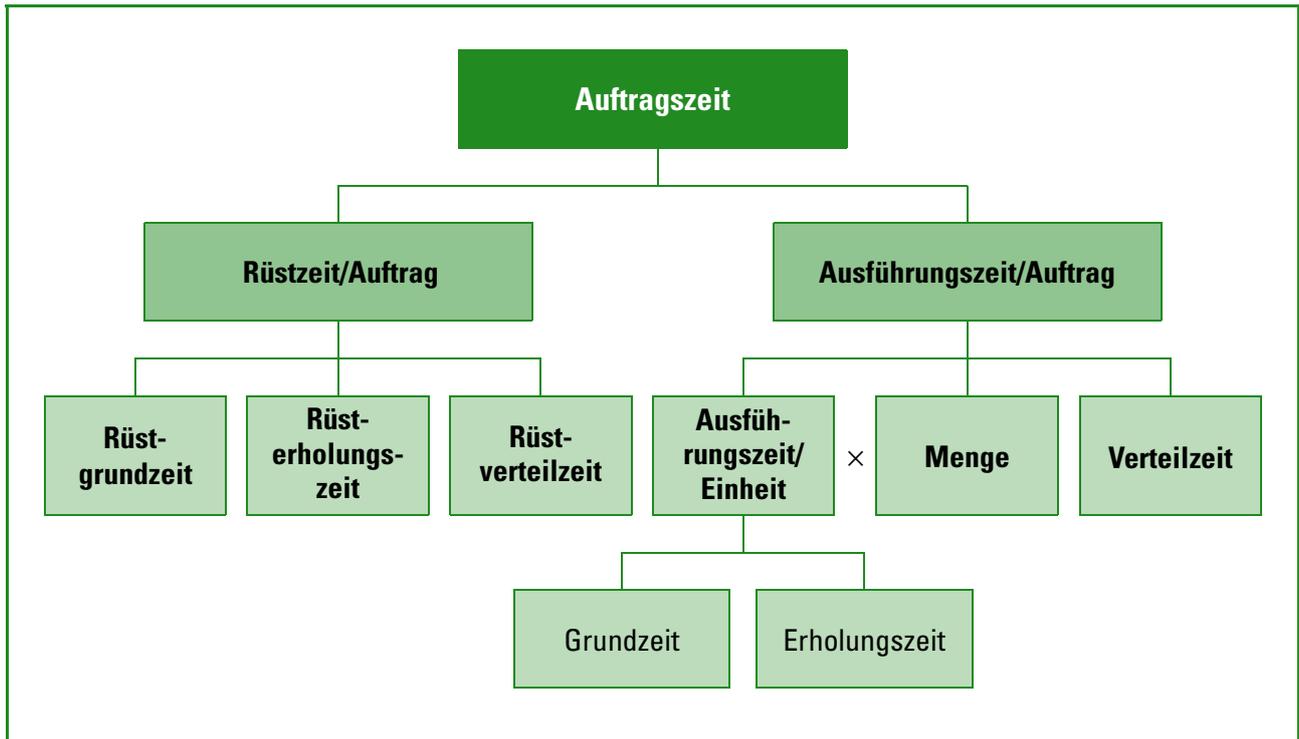
▲ Abb. 103 Beispiel Gruppenfertigung



▲ Abb. 104 Hierarchischer Aufbau von PPS-Systemen



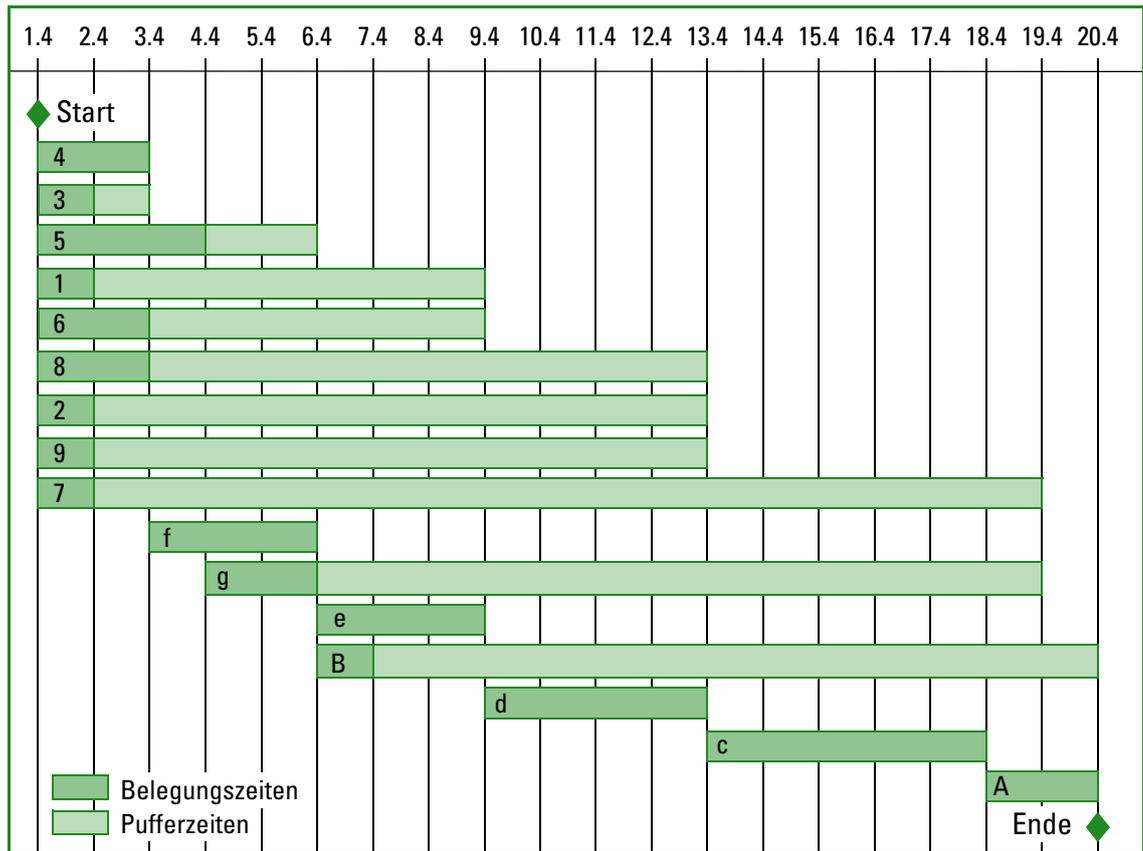
▲ Abb. 105 Überblick Phasen des Produktionsablaufs



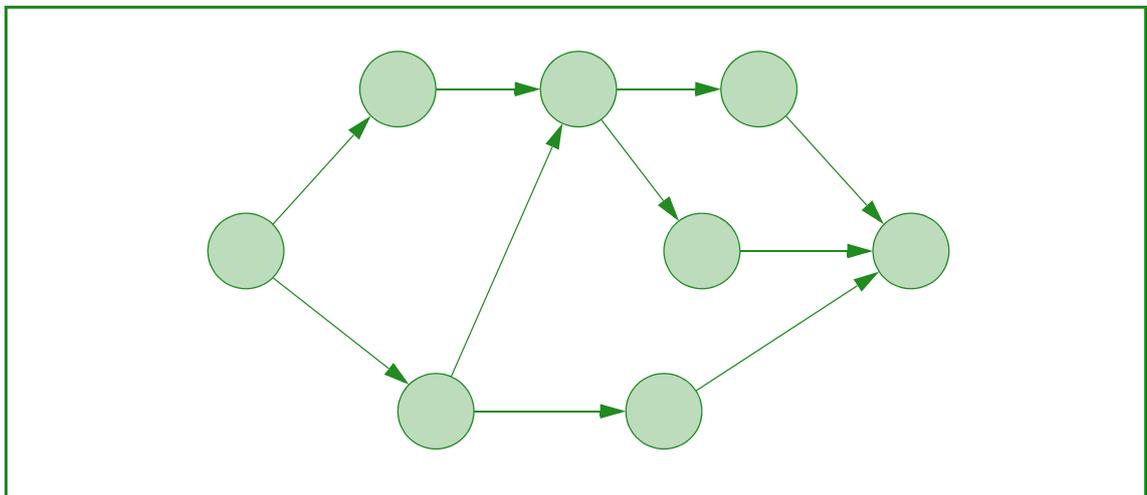
▲ Abb. 106 Gliederung der Auftragszeit

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



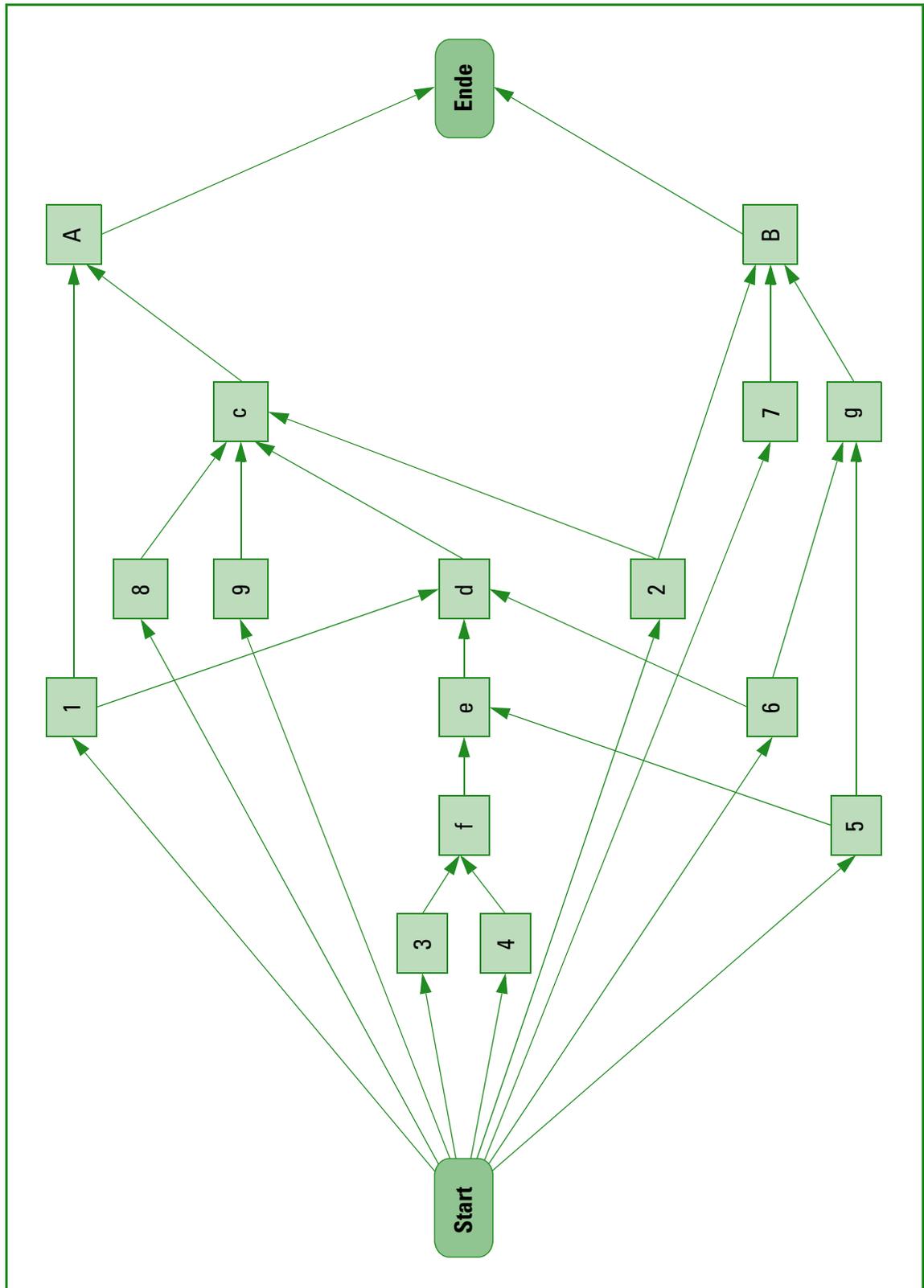
▲ Abb. 108 Beispiel eines Balkendiagramms



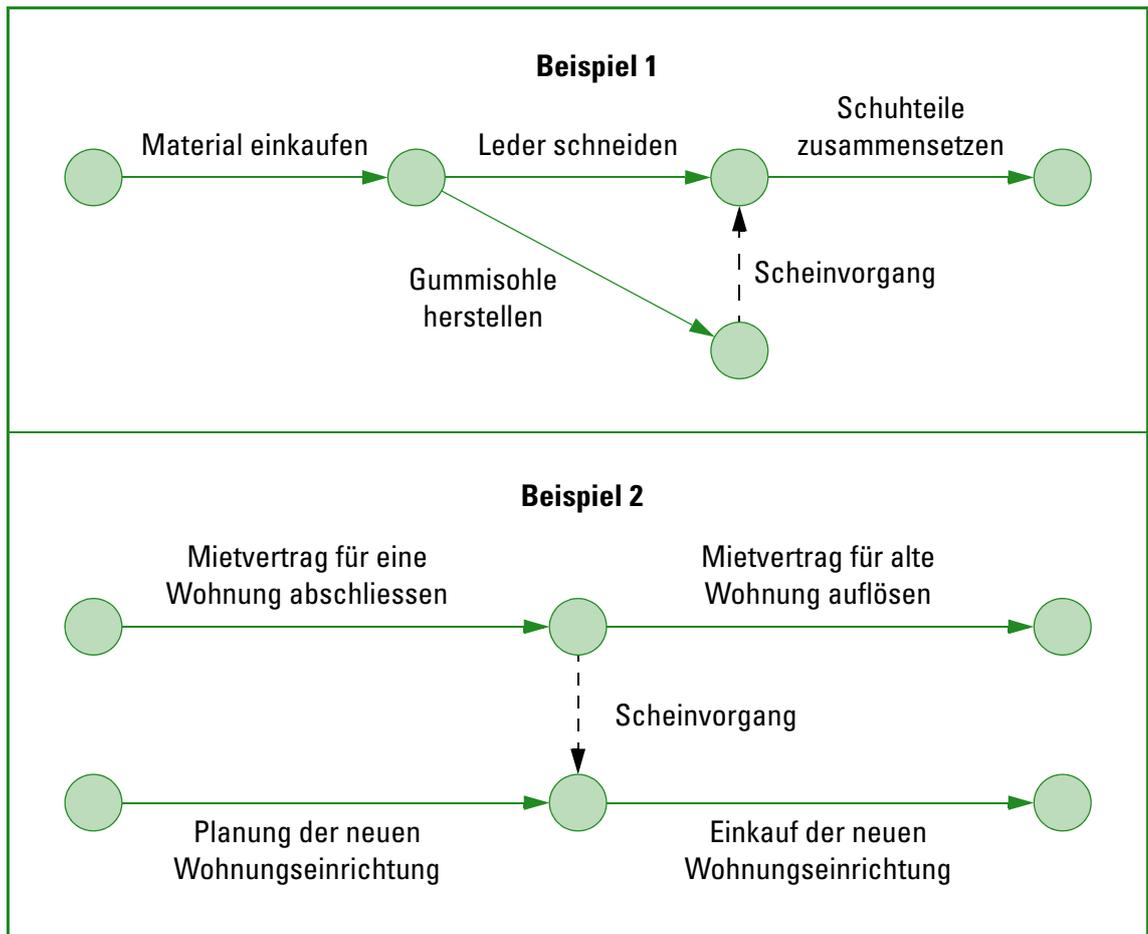
▲ Abb. 109 Beispiel eines gerichteten Graphen

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	–

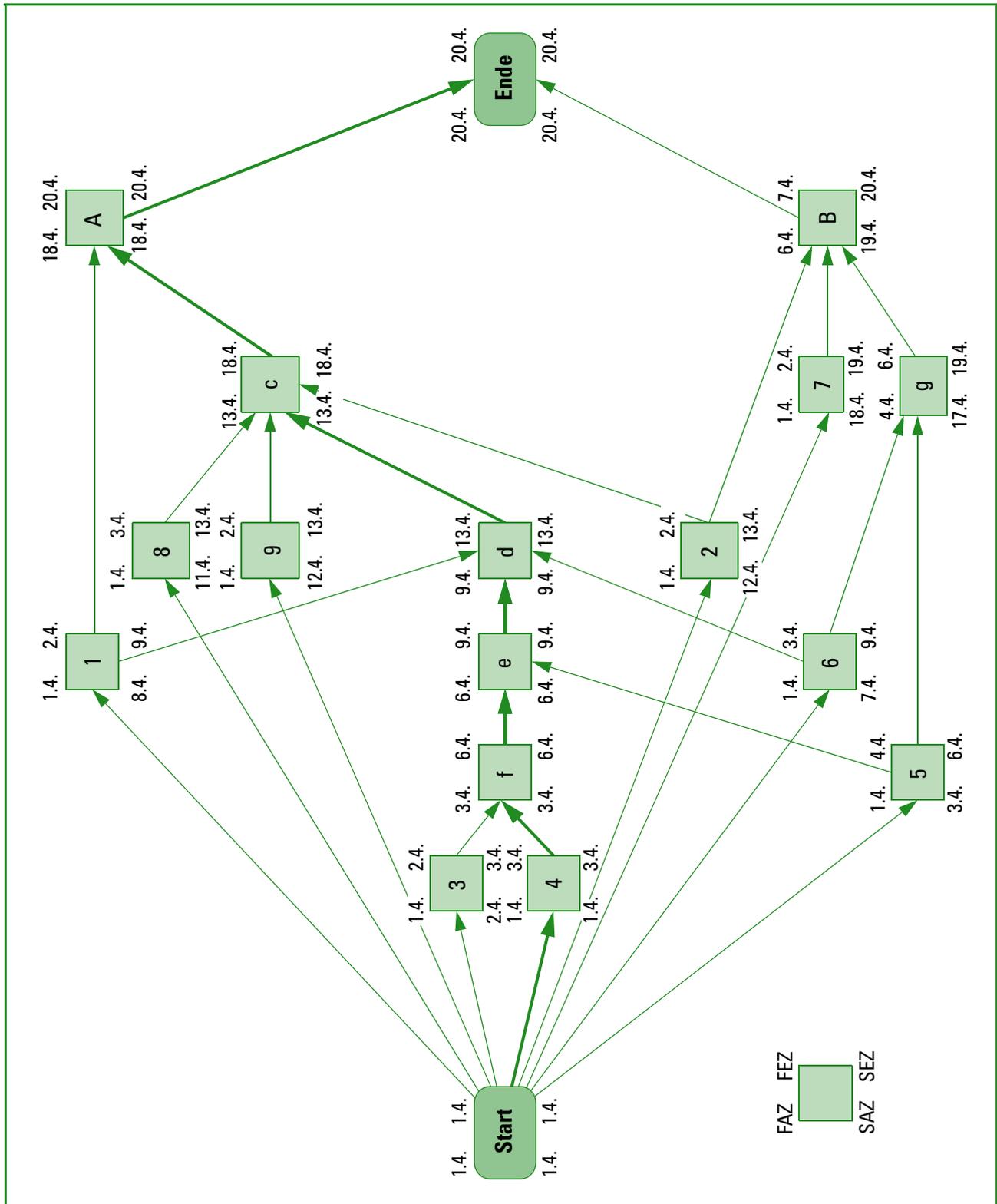
▲ Abb. 110 Vorgangsliste mit Vorgangsdauer



▲ Abb. 111 Netzplan

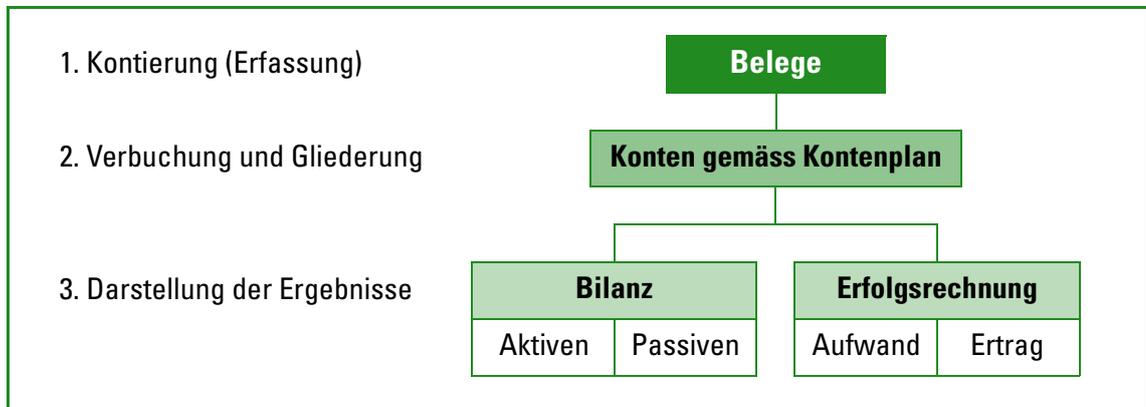


▲ Abb. 112 Netzpläne mit Scheinvorgang



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

Teil 5: Rechnungswesen



▲ Abb. 114 Datenverarbeitungsprozess der Finanzbuchhaltung (nach Speck u. a. 2017, 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 			

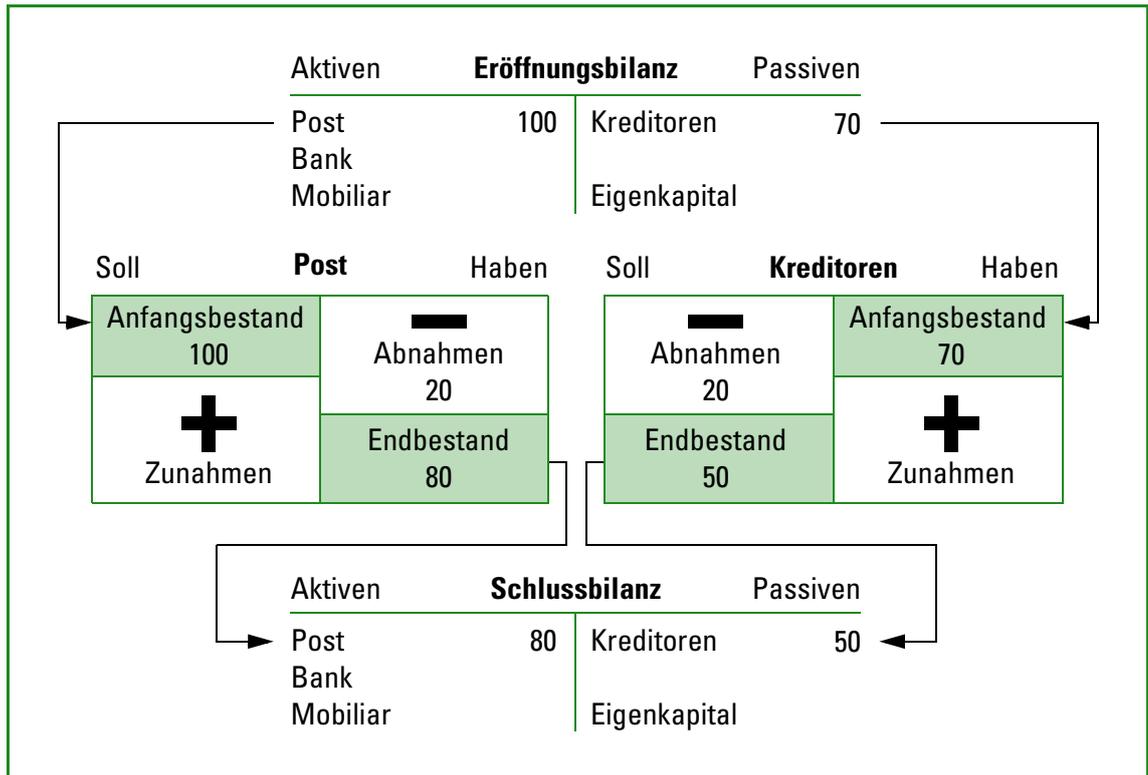
▲ Abb. 115 Bereiche des Rechnungswesens

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 entsprechenden 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 ■ Auflösung nicht mehr benötigter Rückstellungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Spekulationsverluste mit nichtbetrieblichen Wertschriften an der Börse ■ Durch Versicherung nicht gedeckter Verlust aus einem Schaden an einer Renditeliegenschaft

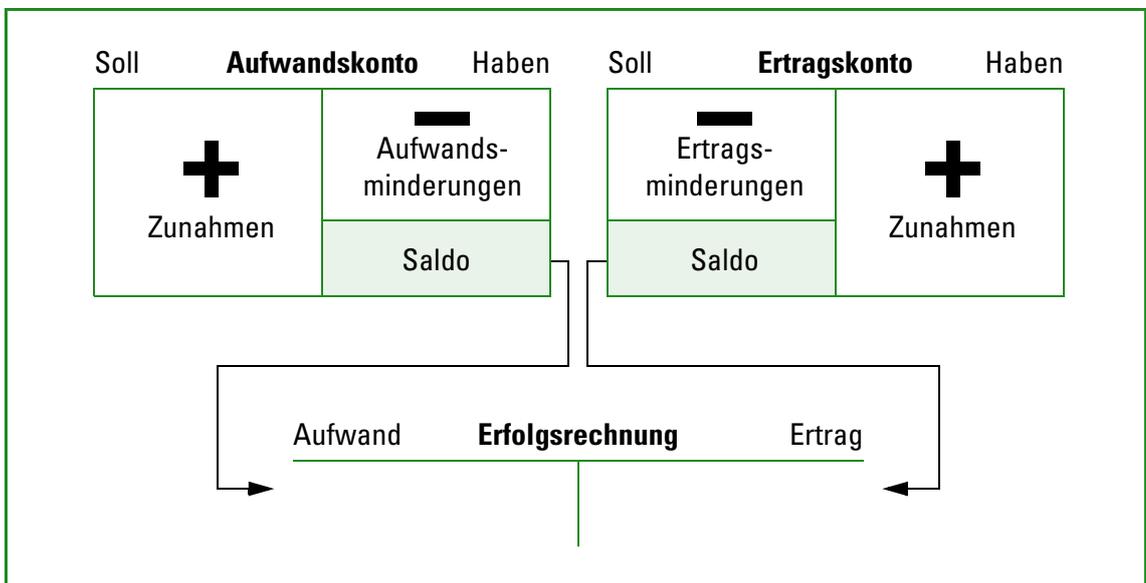
▲ Abb. 120 Gliederung der Erfolgsrechnung nach Ursache und Häufigkeit

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

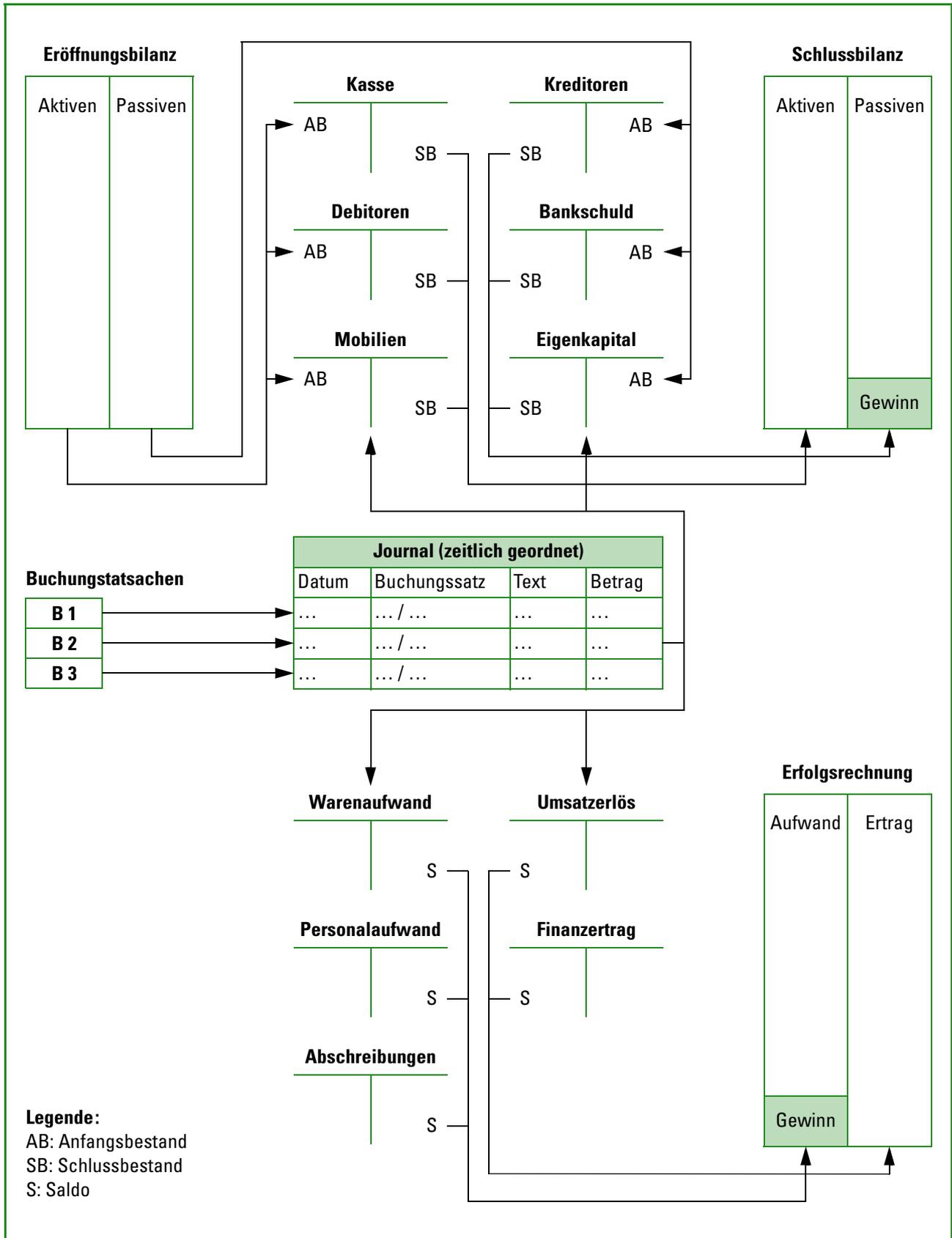
▲ Abb. 121 Mindestgliederung der Produktionserfolgsrechnung nach Art. 959b Abs. 2 OR

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



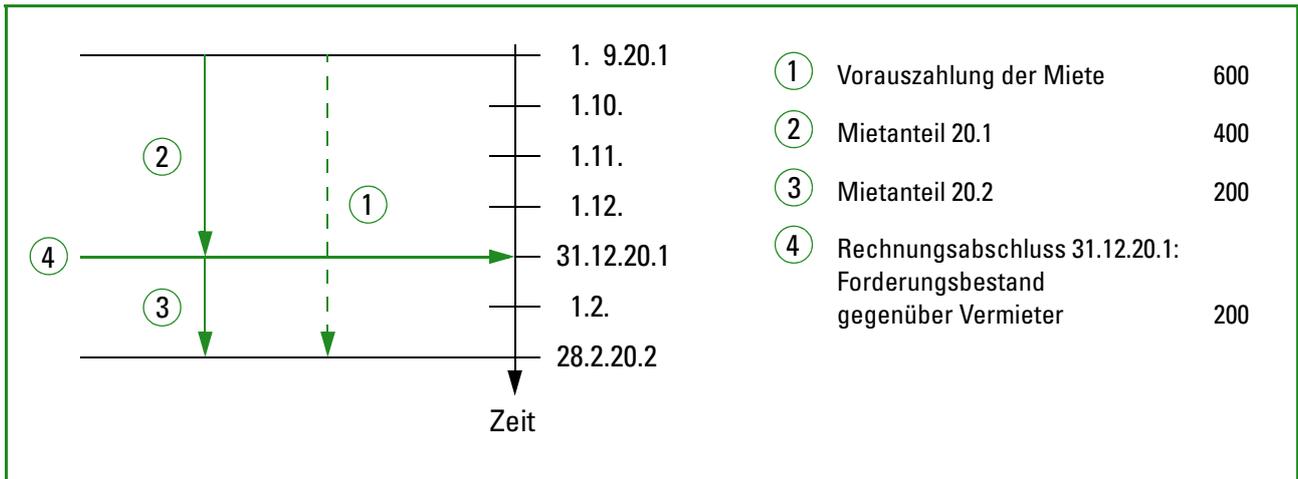
▲ Abb. 124 Zusammenhänge der doppelten Buchhaltung (nach Meyer 2017, S. 62)

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

▲ 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)	6105 Leasingaufwand mobile Sachanlagen
2200 Geschuldete MWST (Umsatzsteuer)	2800 Eigenkapital zu Beginn des Geschäftsjahres	6200 Fahrzeug- und Transportaufwand
2201 Abrechnungskonto MWST	2820 Kapitaleinlagen und Kapitalrückzüge	6260 Fahrzeugleasing und -mieten
2206 Verrechnungssteuer	2850 Privat	6300 Sachversicherungen, Abgaben, Gebühren, Bewilligungen
2208 Direkte Steuern	2891 Jahresgewinn oder Jahresverlust	6400 Energie- und Versorgungsaufwand
2210 Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	28 Eigenkapital (Personengesellschaft)	6500 Verwaltungsaufwand
2261 Beschlossene Ausschüttungen	2800 Eigenkapital Gesellschafter A zu Beginn des Geschäftsjahres	6570 Informatikaufwand inkl. Leasing
2270 Sozialversicherungen und Vorsorgeeinrichtungen	2810 Kapitaleinlagen und Kapitalrückzüge Gesellschafter A	6600 Werbeaufwand
2279 Quellensteuer	2820 Privat Gesellschafter A	6700 Sonstiger betrieblicher Aufwand
230 Passive Rechnungsabgrenzungen und kurzfristige Rückstellungen	2831 Jahresgewinn oder Jahresverlust Gesellschafter A	6800 Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Positionen des Anlagevermögens
2300 Noch nicht bezahlter Aufwand	2850 Eigenkapital Kommanditär A zu Beginn des Geschäftsjahres	6900 Finanzaufwand
2301 Erhaltener Ertrag des Folgejahres	2860 Kapitaleinlagen und Kapitalrückzüge Kommanditär A	6950 Finanzertrag
2330 Kurzfristige Rückstellungen	2870 Privat Kommanditär A	7 BETRIEBLICHER NEBENERFOLG
24 Langfristiges Fremdkapital	2881 Jahresgewinn oder Jahresverlust Kommanditär A	7000 Ertrag Nebenbetrieb
240 Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	3 BETRIEBLICHER ERTRAG AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN	7010 Aufwand Nebenbetrieb
2400 Bankverbindlichkeiten	3000 Produktionserlöse	7500 Ertrag betriebliche Liegenschaft
2420 Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	3200 Handelserlöse	7510 Aufwand betriebliche Liegenschaft
2430 Obligationenanleihen	3400 Dienstleistungserlöse	8 BETRIEBSFREMDER, AUSSER-ORDENTLICHER, EINMALIGER ODER PERIODENFREMDER AUFWAND UND ERTRAG
2450 Darlehen	3600 Übrige Erlöse aus Lieferungen und Leistungen	8000 Betriebsfremder Aufwand
2451 Hypotheken	3700 Eigenleistungen	8100 Betriebsfremder Ertrag
250 Übrige langfristige Verbindlichkeiten	3710 Eigenverbrauch	8500 Ausserordentlicher, einmaliger oder periodenfremder Aufwand
2500 Übrige langfristige Verbindlichkeiten (unverzinslich)	3800 Erlösminderungen	8510 Ausserordentlicher, einmaliger oder periodenfremder Ertrag
260 Rückstellungen sowie vom Gesetz vorgesehene ähnliche Positionen	3805 Verluste Forderungen (Debitoren), Veränderung Delkredere	8900 Direkte Steuern
2600 Rückstellungen	3900 Bestandesänderungen unfertige Erzeugnisse	9 ABSCHLUSS
28 Eigenkapital (juristische Personen)	3901 Bestandesänderungen fertige Erzeugnisse	9200 Jahresgewinn oder Jahresverlust
280 Grund-, Gesellschafter- oder Stiftungskapital	3940 Bestandesänderungen nicht fakturierte Dienstleistungen	Hinweis der Autoren: Einzelkonti können weggelassen und/oder andere aus dem Schweizer Kontenrahmen KMU hinzugefügt werden, die Struktur muss jedoch erhalten bleiben
2800 Aktien-, Stamm-, Anteilschein- oder Stiftungskapital	4 AUFWAND FÜR MATERIAL, HANDELSWAREN, DIENSTLEISTUNGEN UND ENERGIE	Herausgeber: veb.ch
	4000 Materialaufwand Produktion	Autoren: Sterchi/Mattle/Helbling
	4200 Handelswarenaufwand	Verlag: SKV Verlag AG
	4400 Aufwand für bezogene Dienstleistungen	
	4500 Energieaufwand zur Leistungserstellung	
	4900 Aufwandminderungen	

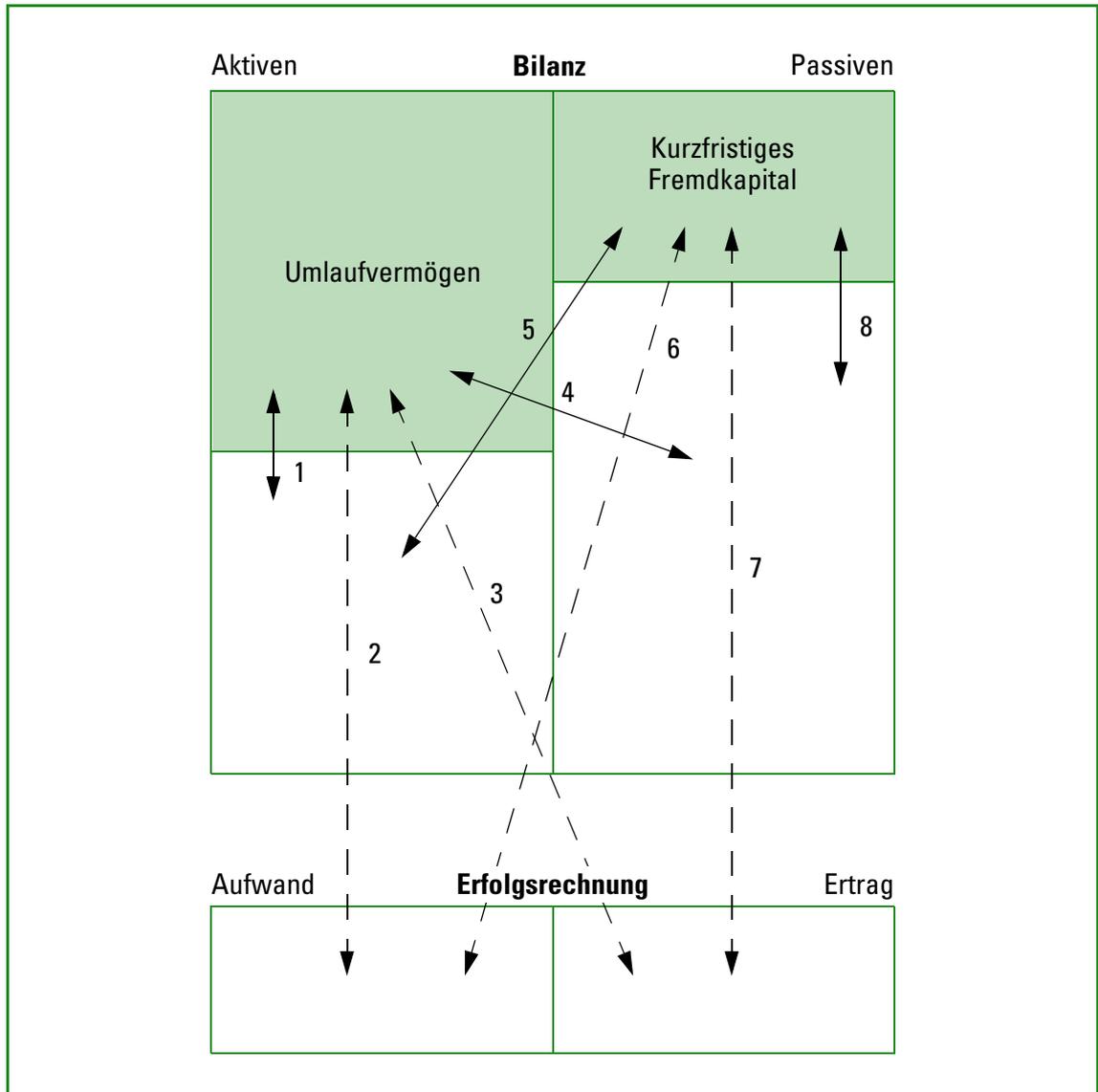
▲ Abb. 125 Schweizer Kontenrahmen KMU: Offizielle Schulversion (Sterchi u. a. 2013) (Forts.)



▲ Abb. 126 Transitorische Aktiven

I. Ausgangslage					
■ Anschaffungskosten der Maschine:	105 000 CHF	■ Aufteilung der gesamten Leistungsmenge auf 5 Jahre:			
■ voraussichtliche Nutzungsdauer:	5 Jahre	1. Jahr:	300 000 Stück		
■ Liquidationserlös am Ende des 5. Jahres:	5 000 CHF	2. Jahr:	500 000 Stück		
■ Menge, die insgesamt hergestellt werden kann:	1,8 Mio. 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		

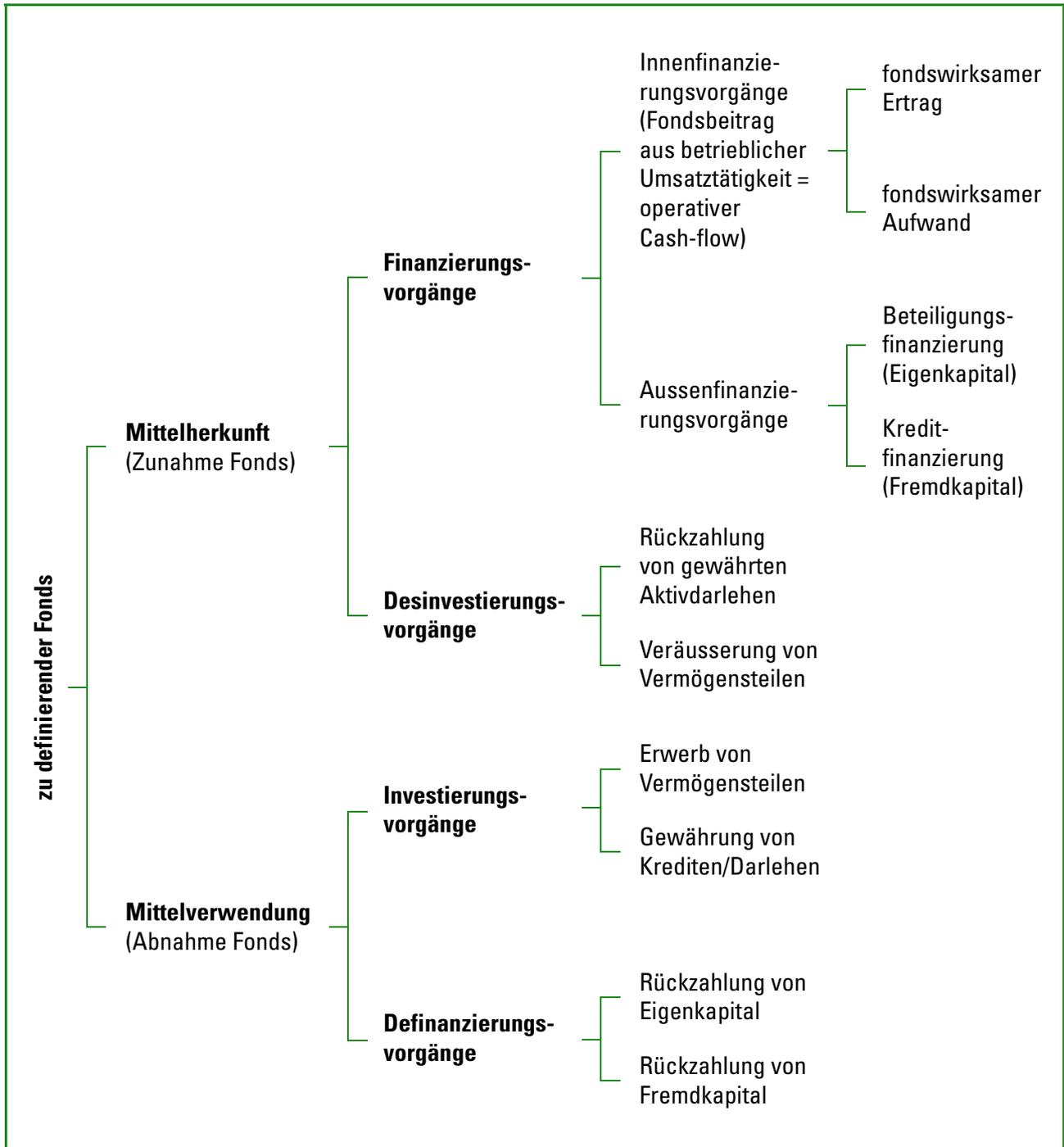
▲ Abb. 127 Beispiel Abschreibungsmethoden



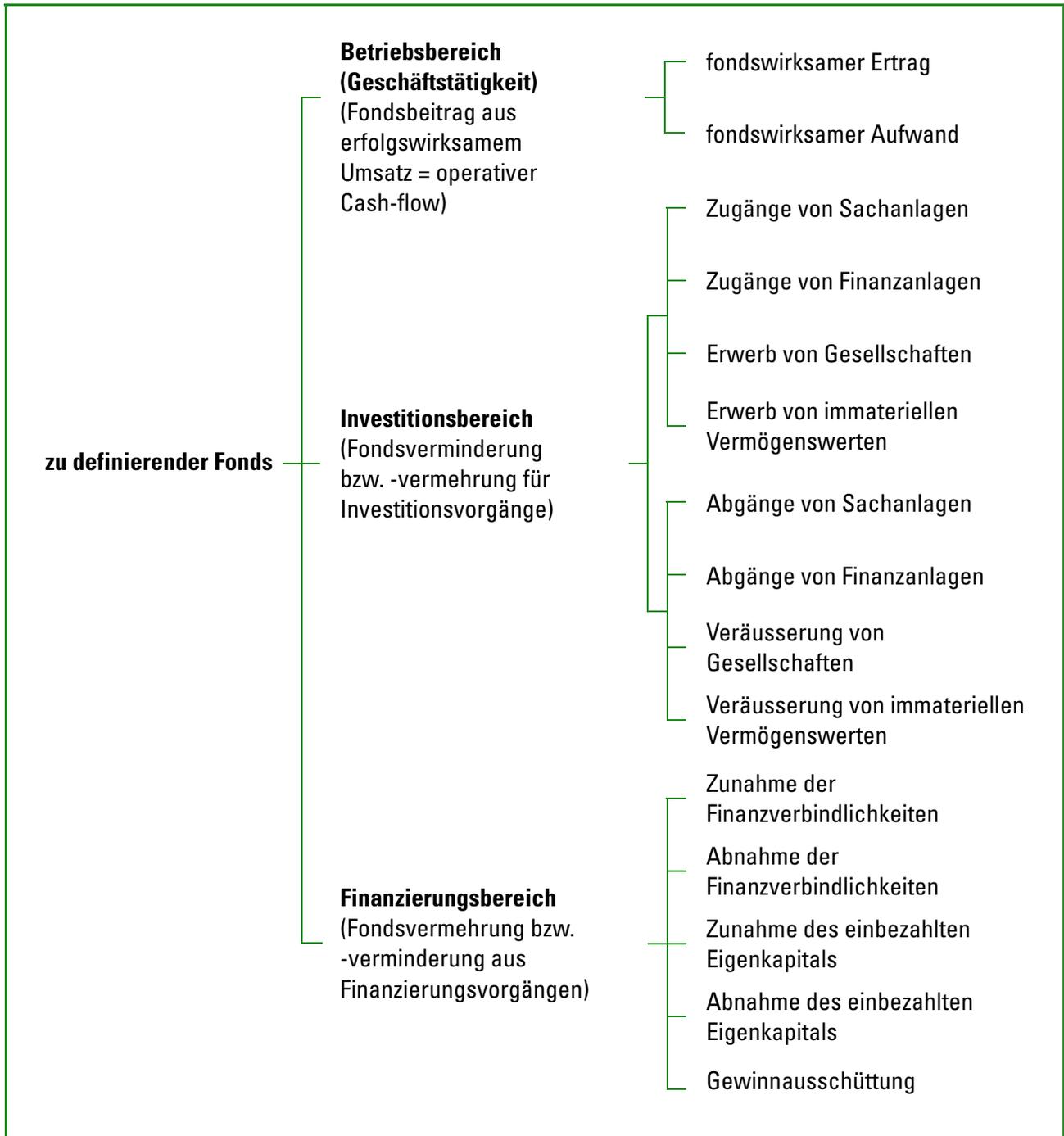
▲ Abb. 128 Ursachen für die Veränderungen des Fonds NUV

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

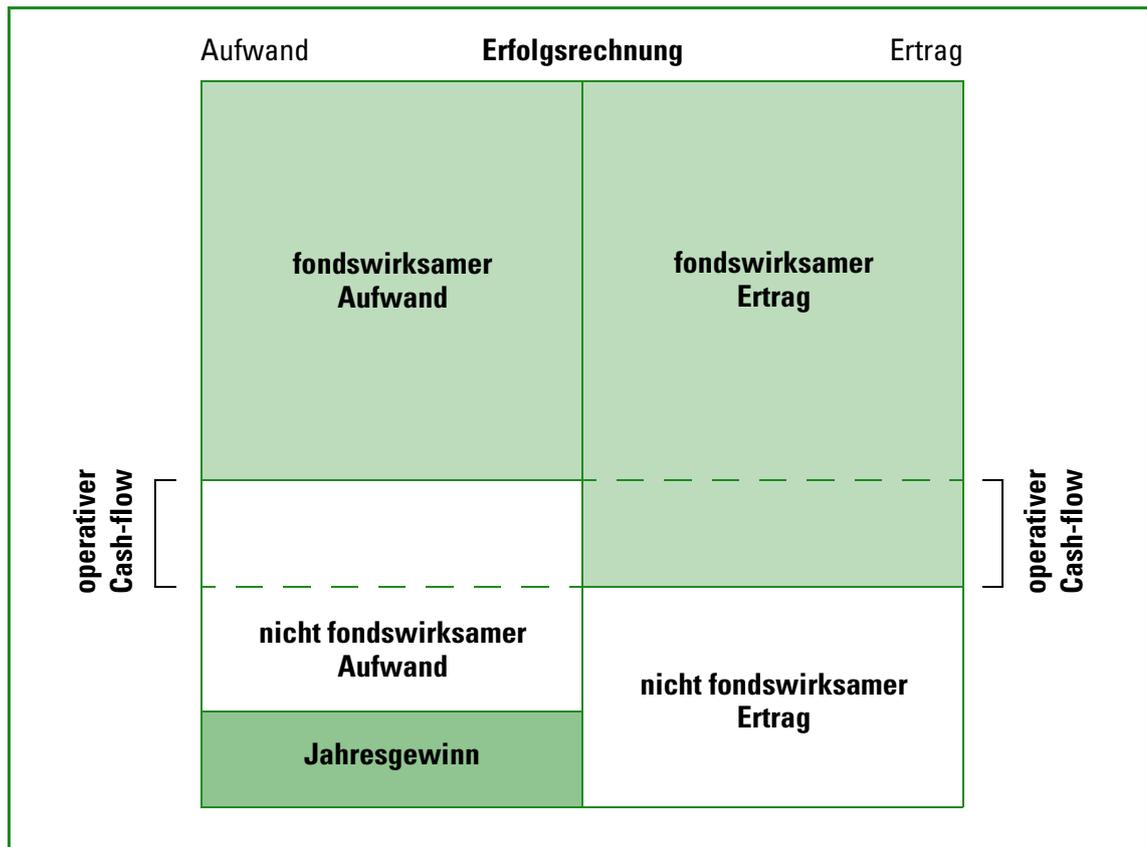
▲ Abb. 129 Beispiele für Ursachen für die Veränderung des Fonds NUV



▲ Abb. 130 Gliederung der Mittelflussrechnung nach Mittelherkunft und Mittelverwendung



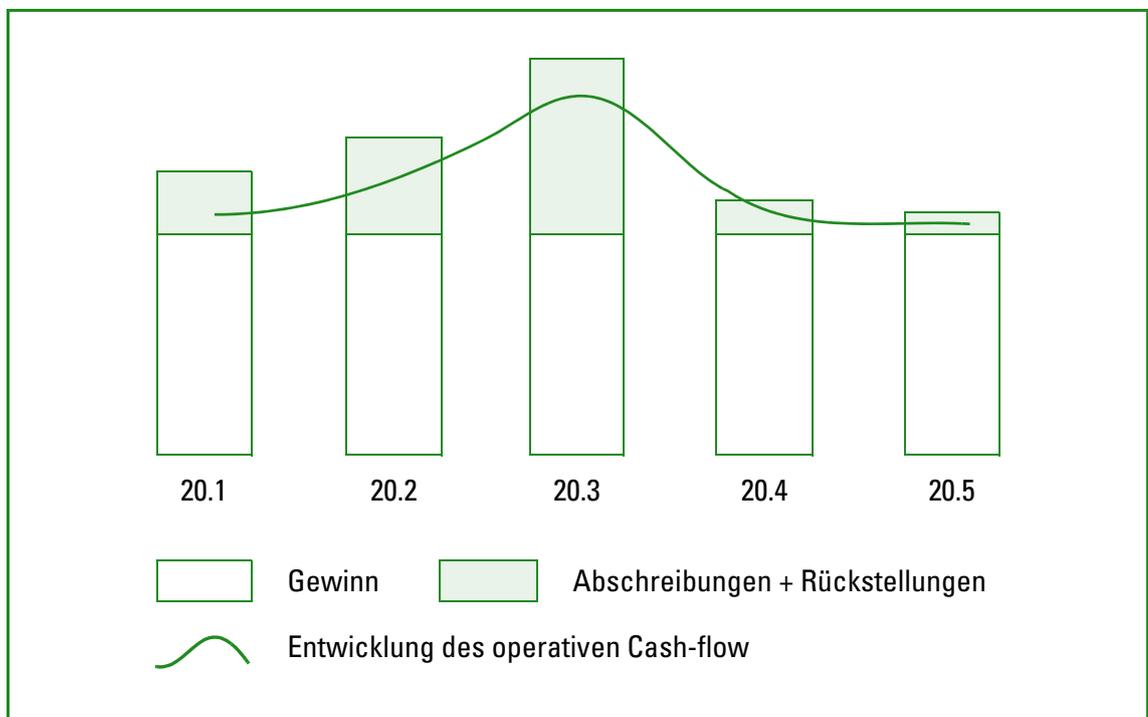
▲ Abb. 131 Gliederung der Mittelflussrechnung nach dem Bereichsaspekt



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

Erfolgsrechnung	
Aufwand	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	

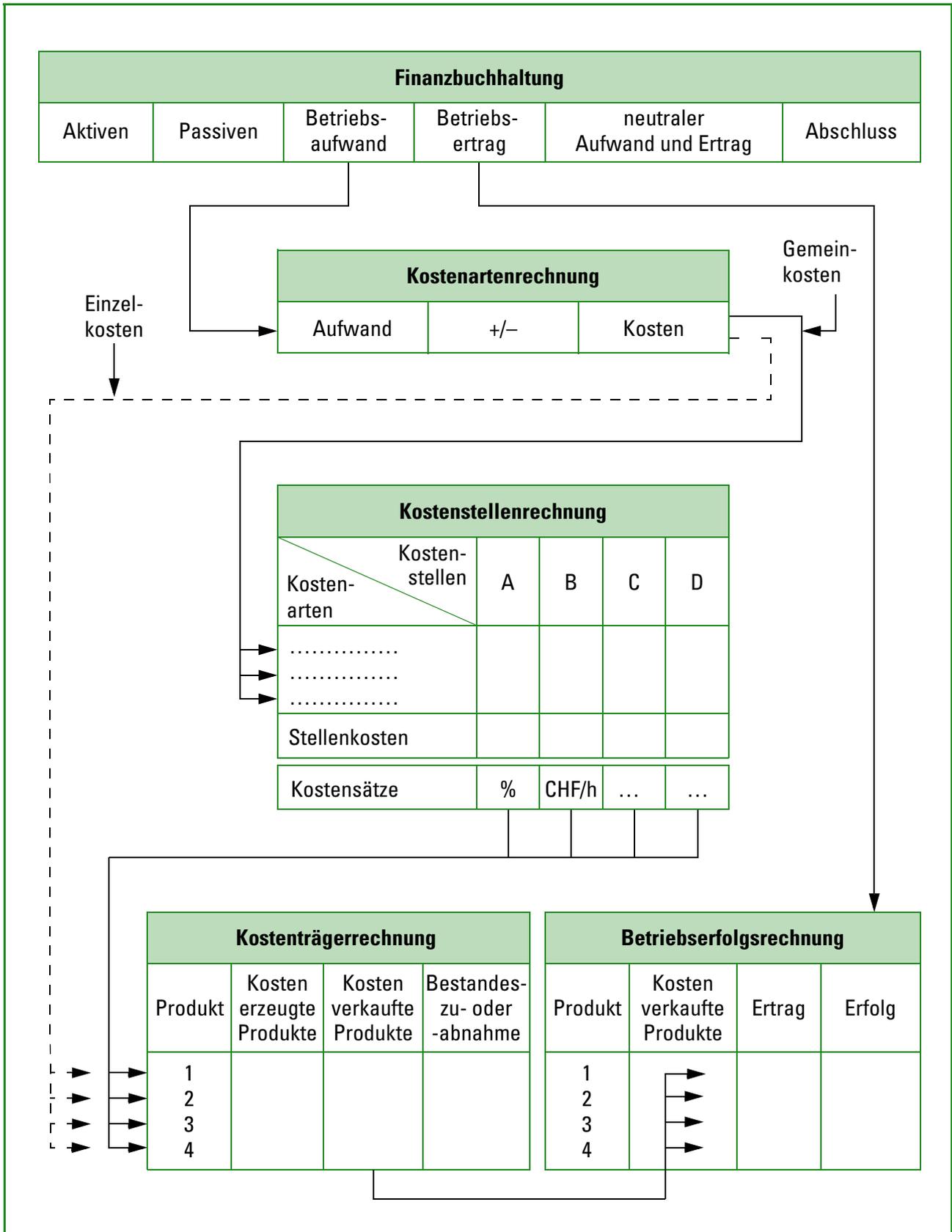
▲ Abb. 133 Direkte und indirekte Cash-flow-Berechnung aus operativer Tätigkeit für den Fonds Nettoumlaufvermögen



▲ 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		

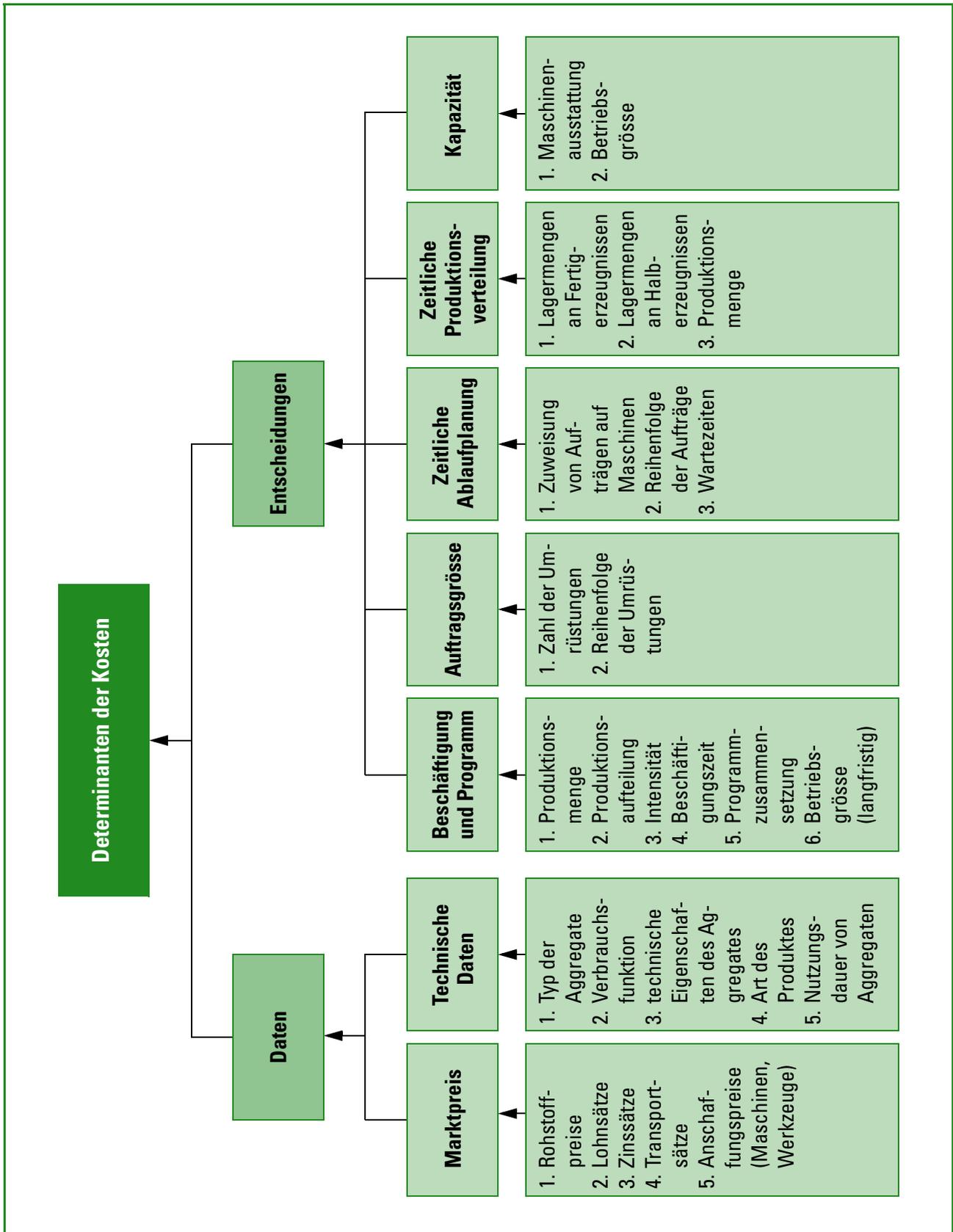
▲ Abb. 137 Betriebsabrechnungsbogen eines Industriebetriebes (Zahlen in 1000 CHF)

	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

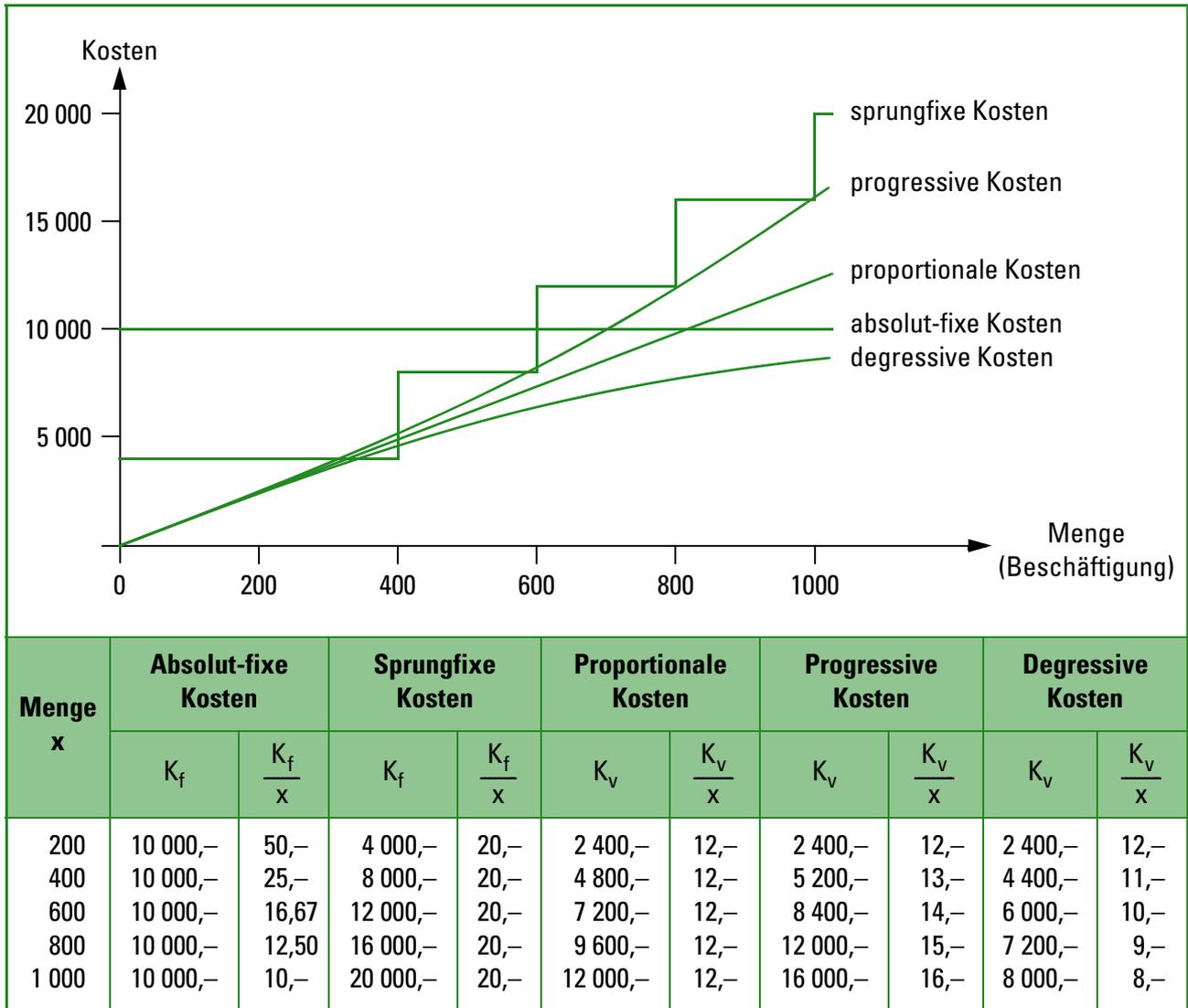
▲ Abb. 138 Deckungsbeitragsstufen

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

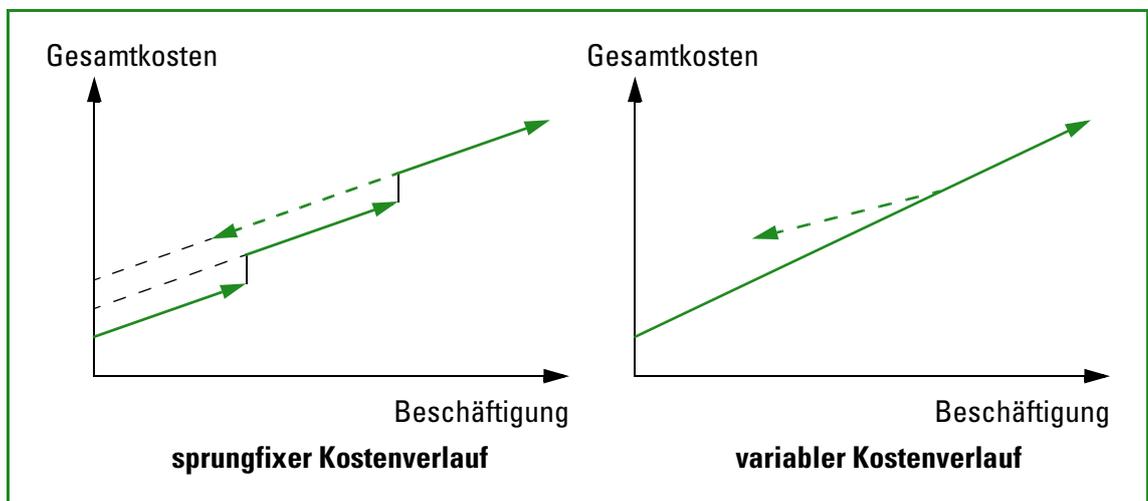
▲ Abb. 139 Kostenrechnungssysteme (Speck u. a. 2017, S. 119)



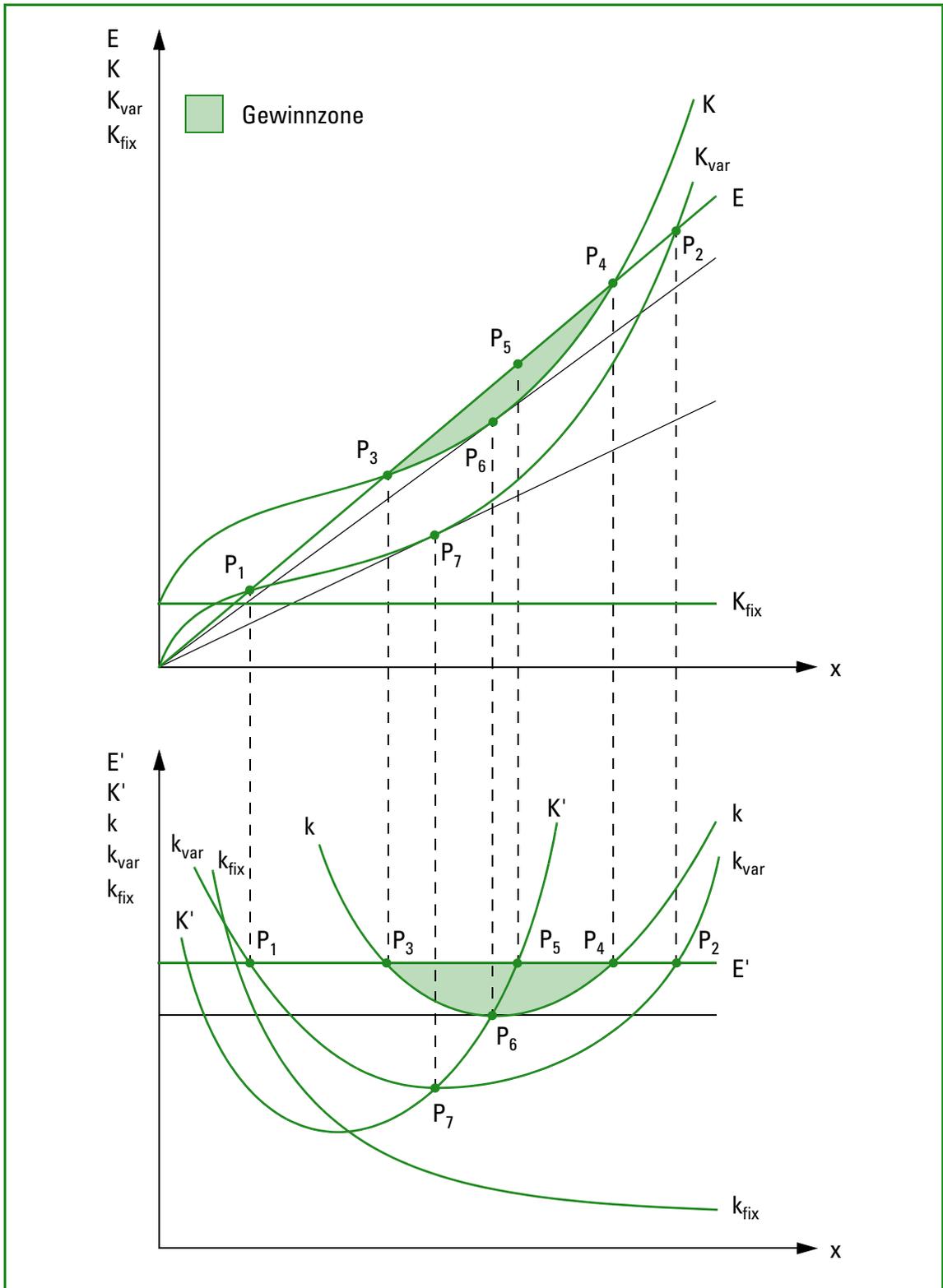
▲ Abb. 140 Kosteneinflussfaktoren (Schierenbeck 2003, S. 234)



▲ Abb. 141 Kostenverläufe

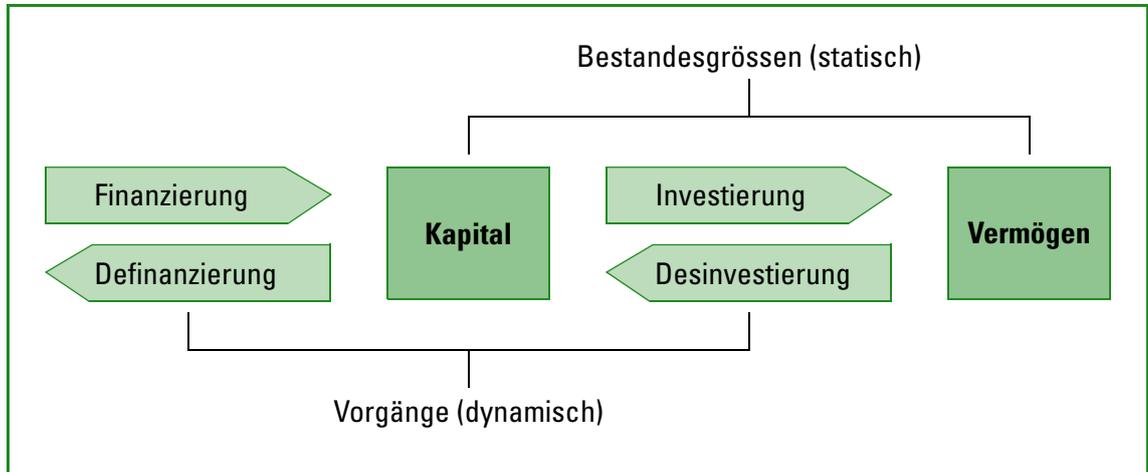


▲ Abb. 142 Kostenremanenz bei sprunghfixen und variablen Kosten



▲ Abb. 143 Kritische Kostenpunkte

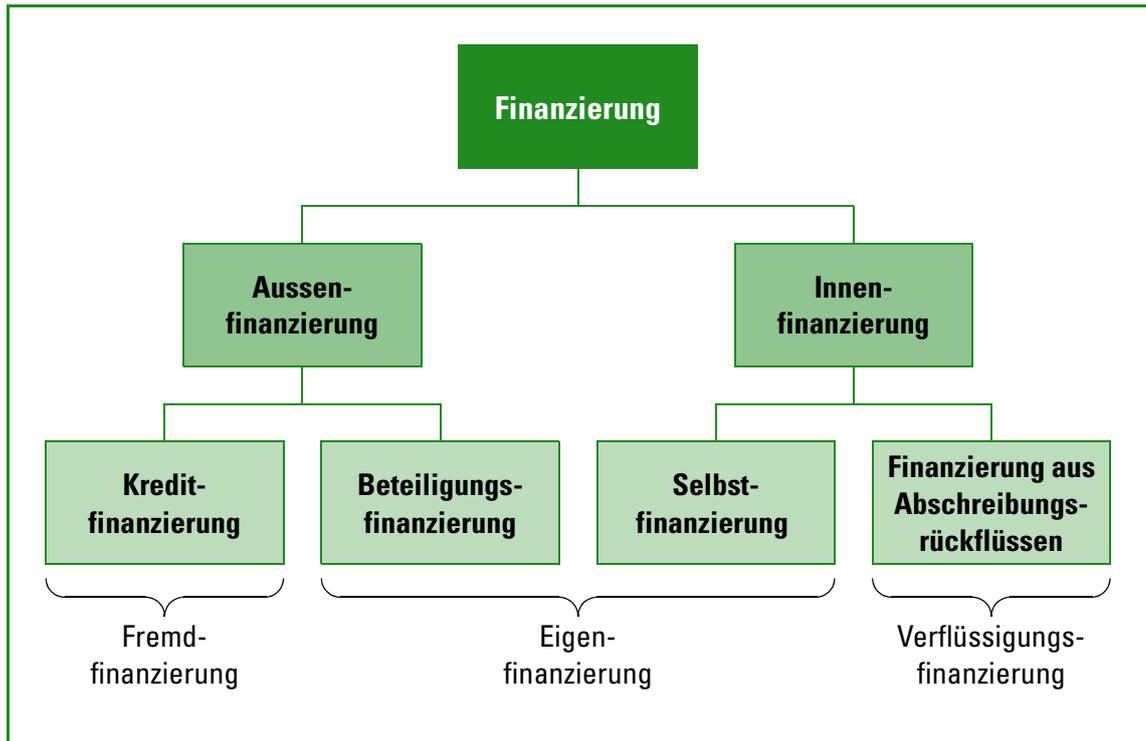
Teil 6: Finanzierung



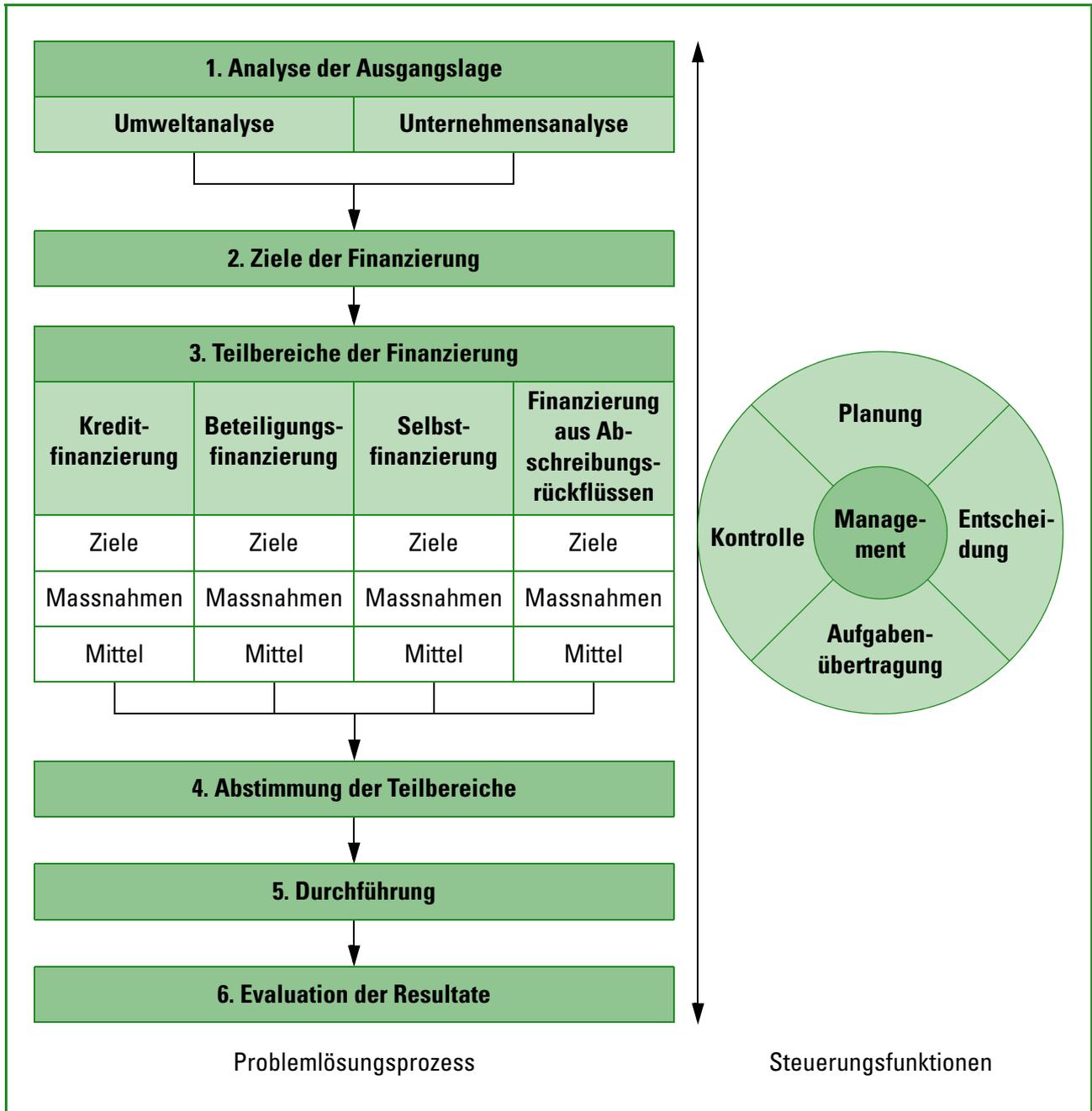
▲ Abb. 144 Zusammenhänge zwischen Kapital, Vermögen, Finanzierung und Investierung

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

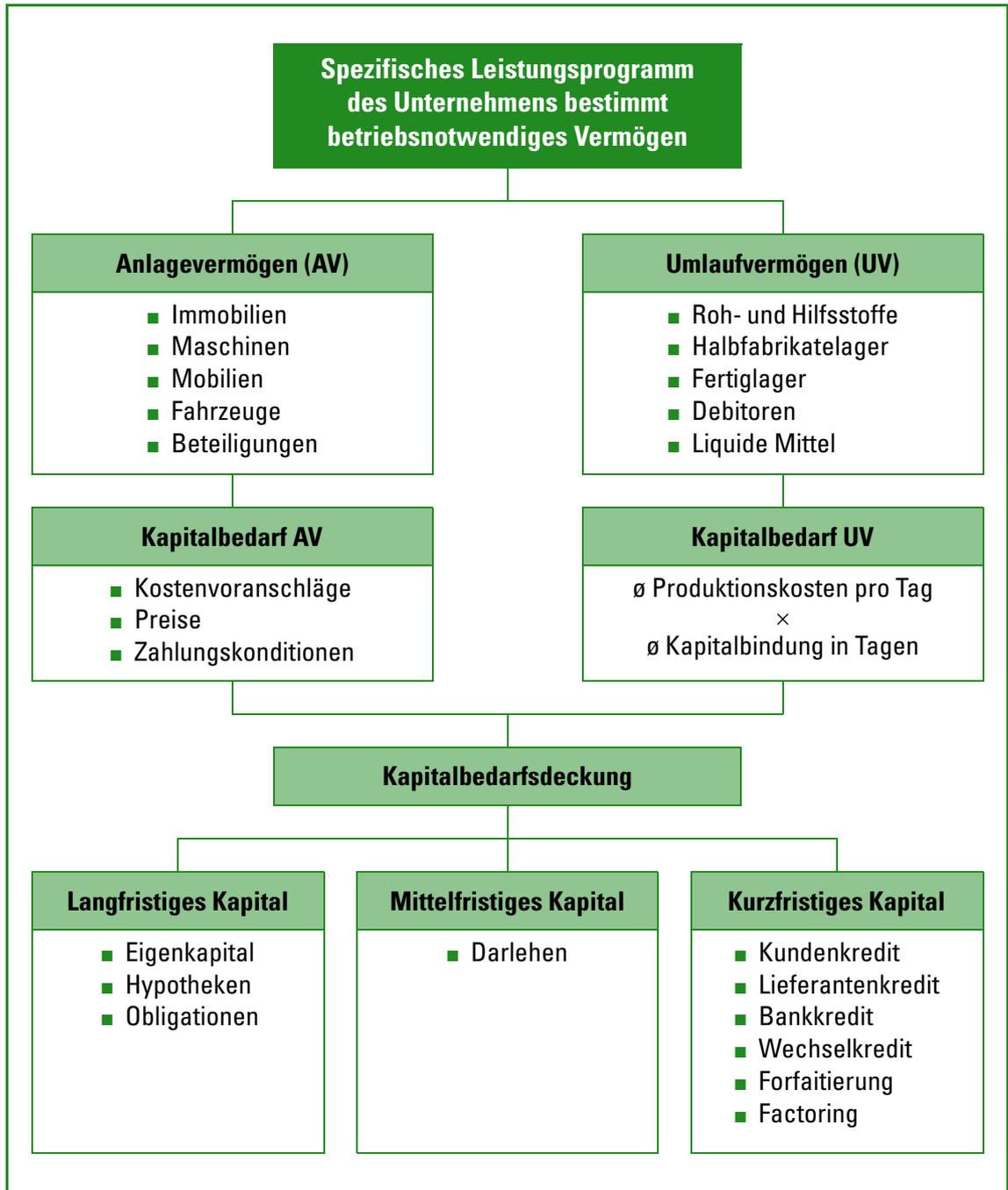
▲ Abb. 145 Betriebliche Möglichkeiten der Geld- bzw. Kapitalzufuhr (nach Volkart/Wagner 2018, S. 571)



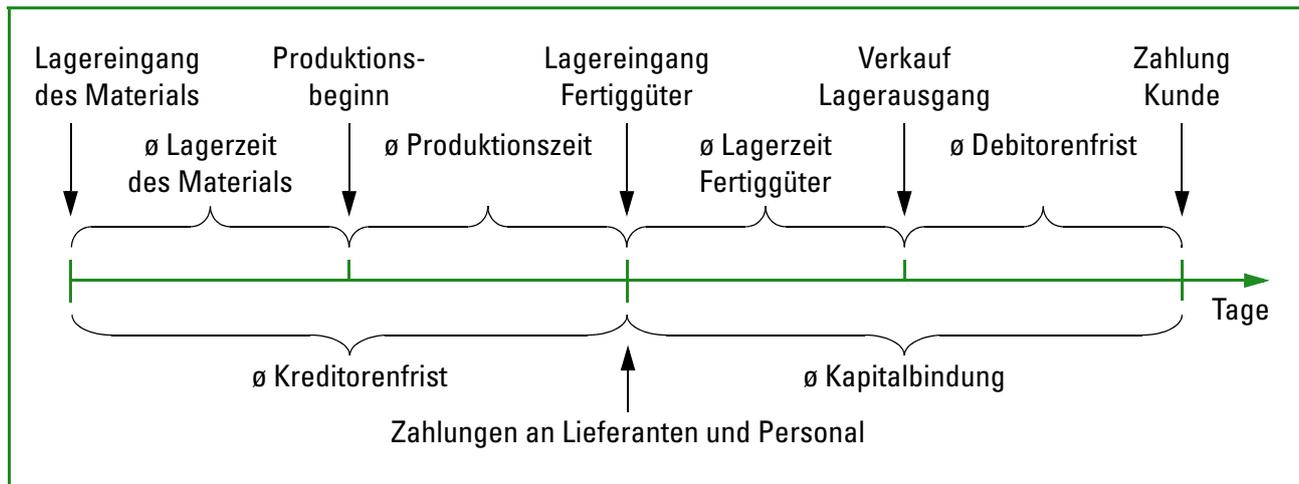
▲ Abb. 146 Hauptformen der Unternehmensfinanzierung



▲ 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:				
■ ø Lagerzeit des Materials				15 Tage
■ ø Produktionszeit				60 Tage
■ ø Lagerzeit Fertiggüter				15 Tage
■ ø Debitorenfrist				30 Tage
■ ø Kreditorenfrist				30 Tage
b. Umsatz und Kosten (in CHF):				
■ geplanter Umsatz pro Jahr				1 440 000
■ Materialkosten pro Jahr				576 000
■ Lohnkosten pro Jahr				360 000
■ Herstellgemeinkosten (HGK) pro Jahr				216 000
■ Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten (VVGK) pro Jahr				144 000
c. Fälligkeiten der Kosten:				
■ ø Fälligkeit der Lohnkosten:			15 Tage nach Produktionsbeginn	
■ ø Fälligkeit der Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten (VVGK):			20 Tage vor Verkauf	
■ ø Fälligkeit der Herstellgemeinkosten (HGK):			bei Produktionsbeginn	
2. Berechnungen				
Kostenart	Auszahlungen		Bindungsdauer (Tage)	kumulierte Auszahlungen
	pro Jahr	pro Tag		
■ Material	576 000	1 600	90	144 000
■ Löhne	360 000	1 000	90	90 000
■ HGK	216 000	600	105	63 000
■ VVGK	144 000	400	50	20 000
Maximaler Kapitalbedarf				317 000
3. Graphische Darstellung				

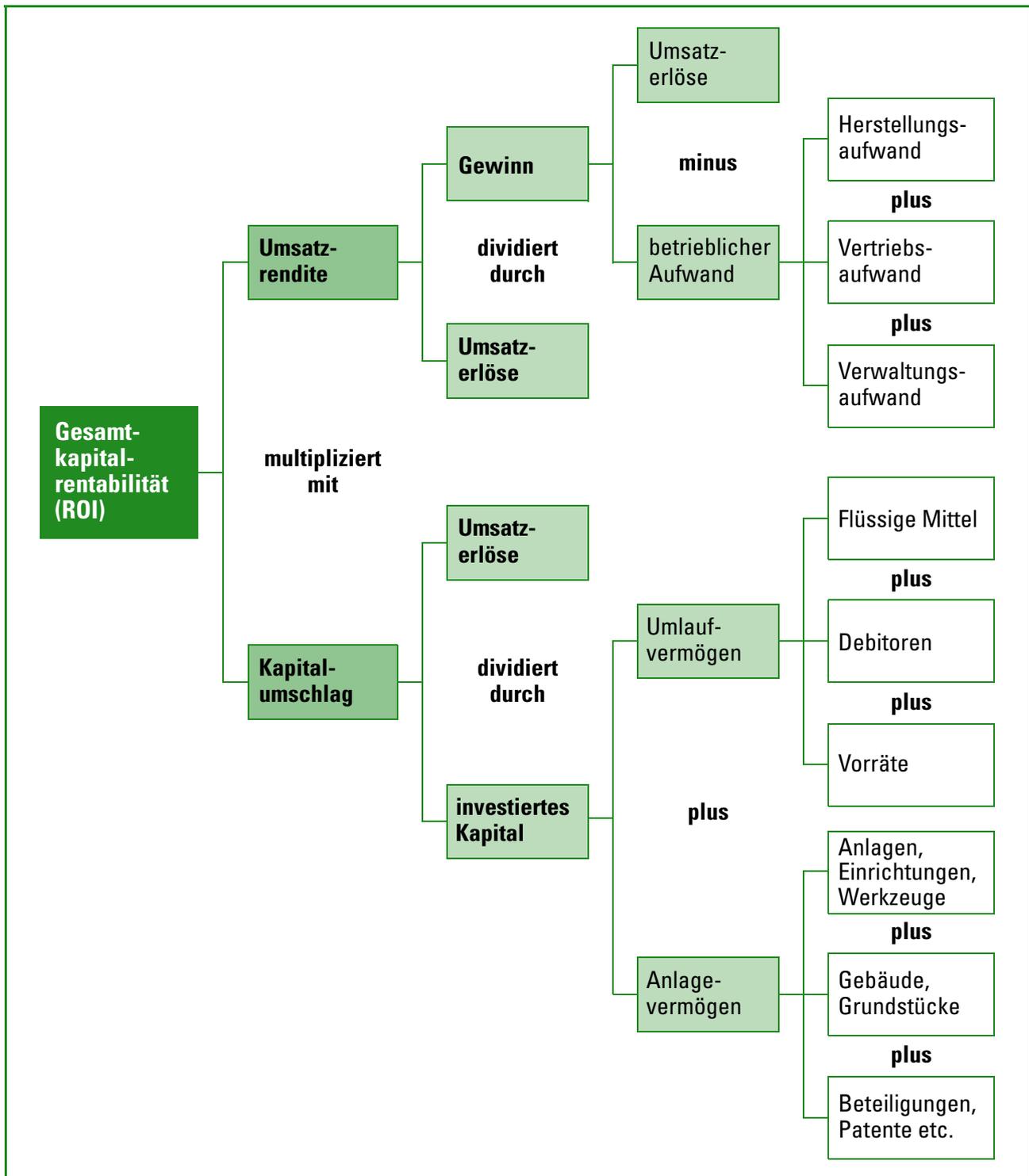
▲ Abb. 150 Beispiel zur Berechnung des Kapitalbedarfs

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 verzinlichem 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.

Am 1. November 2019 trat das neue Bundesgesetz zur Umsetzung von Empfehlungen des Global Forum über Transparenz und Informationsaustausch für Steuerzwecke in Kraft. Grundidee der neuen Regelung ist, mehr Transparenz zu schaffen und auf diese Weise Kriminalität, Geldwäscherei und Steuerhinterziehung zu verhindern.

«Gemäss dem Gesetz sind Inhaberaktien nur noch zulässig, wenn die Gesellschaft Beteiligungspapiere an einer Börse kotiert oder die Inhaberaktien als Bucheffekten ausgestaltet hat. 18 Monate nach Inkrafttreten, d.h. am 1. Mai 2021, werden unzulässige Inhaberaktien in Namenaktien umgewandelt.»

«Bucheffekten werden durch Hinterlegung von Wertpapieren (bei physischen Titeln) bei einer Verwahrungsstelle oder durch Eintragung von Wertrechten (wenn keine physischen Titel vorhanden sind) im Hauptbuch einer Verwahrungsstelle und deren Gutschrift auf einem Effektenkonto geschaffen. Durch die Gutschrift auf einem Effektenkonto ist feststellbar, wer die Bucheffekten besitzt. Verwahrungsstellen sind vor allem Banken, Effektenhändler. Diese unterstehen dem Geldwäschereigesetz.» (Weill 2019, S. 41)

«Weiter sieht das Gesetz eine Busse für Aktionäre oder Gesellschaften vor, die es versäumen, die wirtschaftlich berechtigten Personen zu melden oder das Aktienbuch sowie das Verzeichnis über die an Aktien wirtschaftlich berechtigten Personen zu führen. Zudem verpflichtet das Gesetz Rechtseinheiten mit Hauptsitz im Ausland und tatsächlicher Verwaltung in der Schweiz, am Ort der tatsächlichen Verwaltung ein Verzeichnis ihrer Inhaber zu führen.»

https://www.efd.admin.ch/efd/de/home/dokumentation/nsb-news_list.msg-id-76559.html

▲ Abb. 154 Zulässigkeit von Inhaberaktien in der Schweiz

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. 155 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. 156 Auswirkungen einer Kapitalerhöhung aus Eigenkapital auf die Bilanz

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	N
	Schaffner	N	2003 Zimmer Holdings, Inc.	N	Investment AG	N
	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	N
	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	N	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	N
	NETinvest Holding AG	N	Panalpina Welttransport Holding	N	PLAZZA AG	N
	AIG Private Equity AG	N	AG	N	Cassiopea SpA	N
	Terra Trust Investment AG	I	Esmertec AG	N	2016 Varia US Properties AG	N
	BioMarin Pharma Inc.	N	EFG International	N	KTM Industries AG	I
	Agefi Groupe SA	N	Nebag	N	Investis Holding SA	N
	SC Turnaround Invest AG	N	Dufry AG	N	VAT Group AG	N
	Geberit AG	N	2006 Partners Group Holding	N	WISeKey International Holding	N
	Charles Vögele Holding AG	I	New Value AG	N	Ltd	N
	Scintilla AG	I	BioXell S.p.A.	N	2017 poenina holding ag	N
	EIC Electr. Investment Comp.	I	Medisize Holding AG	N	Landis+Gyr Group AG	N
	Private Equity Holding AG	N	Burckhardt Compression Holding	N	Zur Rose Group AG	N
2000	Absolute Europe AG	I	AG	N	Idorsia Ltd	N
	Absolute Technology AG	I	Santhera Pharmaceuticals	N	Galenica AG	N
	Métraux Services SA	N	Holding AG	N	Rapid Nutrition PLC	N
	Givaudan SA	N	Meyer Burger Technology AG	N	2018 IGEA Pharma N.V.	N
	Swiss Small Cap Invest AG	N	Petroplus Holdings AG	N	Fundamenta Real Estate Ltd	N
	Swissquote Group Hold. AG	N	Newron Pharmaceuticals S.p.A.	N	SIG Combibloc Group AG	N
	TOP-T Investment AG	I	2007 Cosmo Pharmaceuticals S.p.A.	N	ObsEva SA	N
	JOMED N.V.	I	VZ Holding AG	N	Blackstone Resources Ltd	I
	Oridion Systems Ltd.	N	Addex Pharmaceuticals Ltd	N	Lalique Group SA	N
	Actelion Ltd.	N	bfw liegenschaften ag	N	Klingelberg Ltd	N
	Swiss Prime Site AG	N	Goldbach Media AG	N	Polyphor AG	N
	Day Interactive Holding AG	N	Newave Energy Holding AG	N	CEVA Logistics AG	N
	Think Tools AG	I	Uster Technologies AG	N	Medartis Holding AG	N
	PSP Swiss Property AG	N	u-blox Holding AG	N	Sensirion Holding AG	N
	Allreal Holding AG	N	Gottex Fund Management	N	ASMALLWORLD AG	N
	Acorn Altern. Strategies AG	N	Holdings Ltd	N	2019 Novavest Real Estate AG	N
	Modex Therapeutics	N	ENR Russia Invest SA	I	Achiko Limited	N
2001	Converium Holding AG	N	2008 HBM BioVentures AG	N	SoftwareONE Holding AG	N
	A&A Active Investor AG	I	Orascom Development Holding	N	Aluflexpack AG	N
	ShaPE Capital AG	N	AG	N	Stadler Rail AG	N
	BT&T Life Ltd.	I	Looser Holding Ltd.	N	Alcon Inc.	N
	Mobilezone Holding AG	I	Burkhalter Holding AG	N	Medacta Group SA	N
	MCH Messe Schweiz AG	N	Aryzta AG	N	2020 V-ZUG Holding Ltd	N
	Berna Biotech AG	N	Edisun Power Europe AG	N	Ina Invest Holding Ltd	N
	Temenos Group AG	N	Norinvest Holding SA	N	2021 PolyPeptide Group AG	N
	CPH Chemie + Papier Hold. AG	N	2009 Athris Holding AG	N/I	Montana Aerospace AG	N
	Prime New Energy AG	I	gategroup Holding AG	N	medmix AG	N
	Absolute Private Equity AG	I	mondoBiotech holding AG	N	SKAN Group AG	N
	SAM Smart Energy AG	I	Julius Bär Gruppe AG	N	VT5 Acquisition Company AG	N
	St. Galler Kantonalbank AG	N	Evolva Holding SA	N	2022 Xlife Sciences AG	N
	Tornos Holding AG	N	2010 Transocean Ltd.	N		

I = Inhaberaktien; PS = Partizipationsscheine; N = Namenaktien

Quelle: www.six-group.com/en/products-services/the-swiss-stock-exchange/market-data/shares/ipo-history.html 23.2.2022

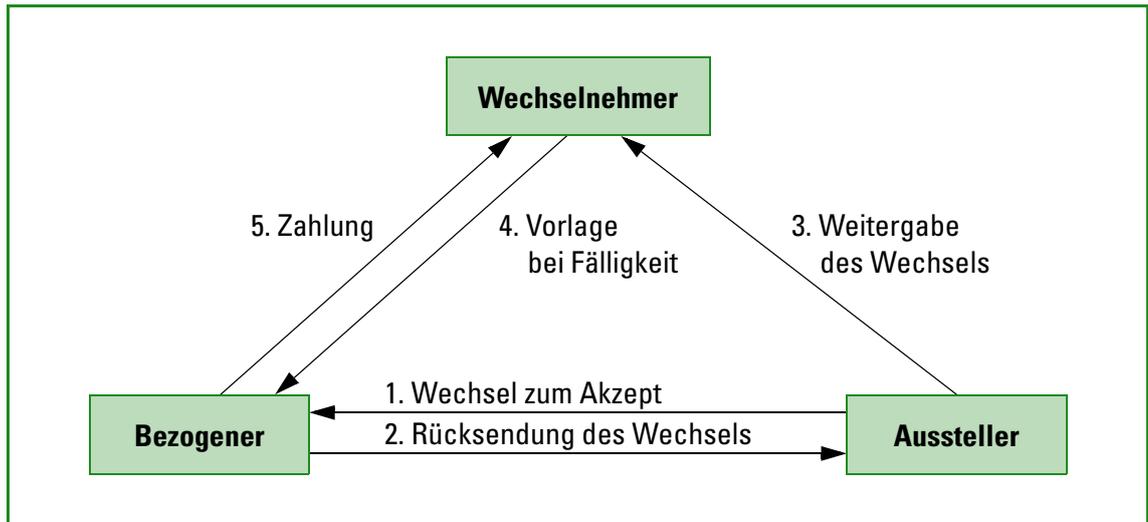
▲ Abb. 157 Going Public in der Schweiz

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

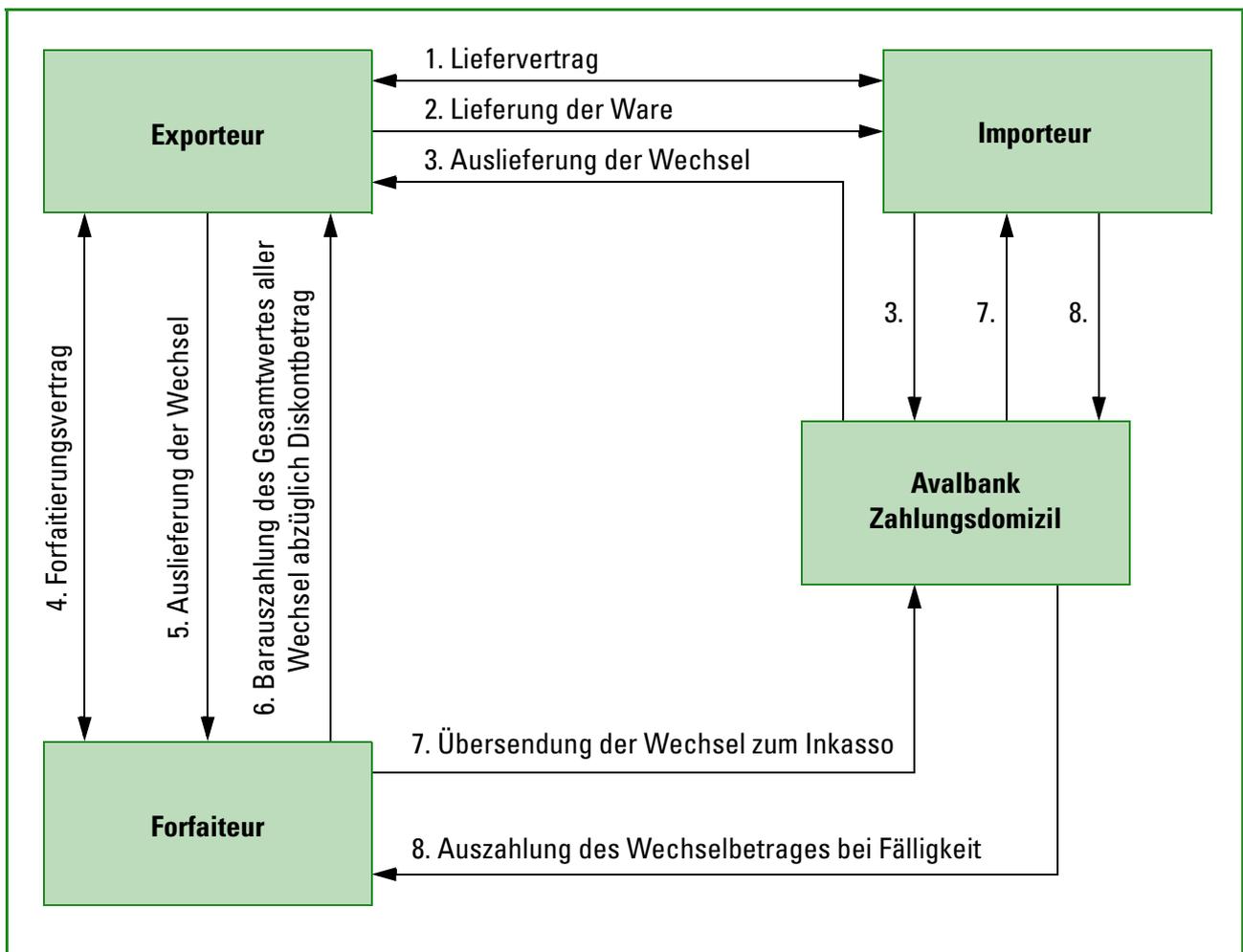
Ausgangslage:

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

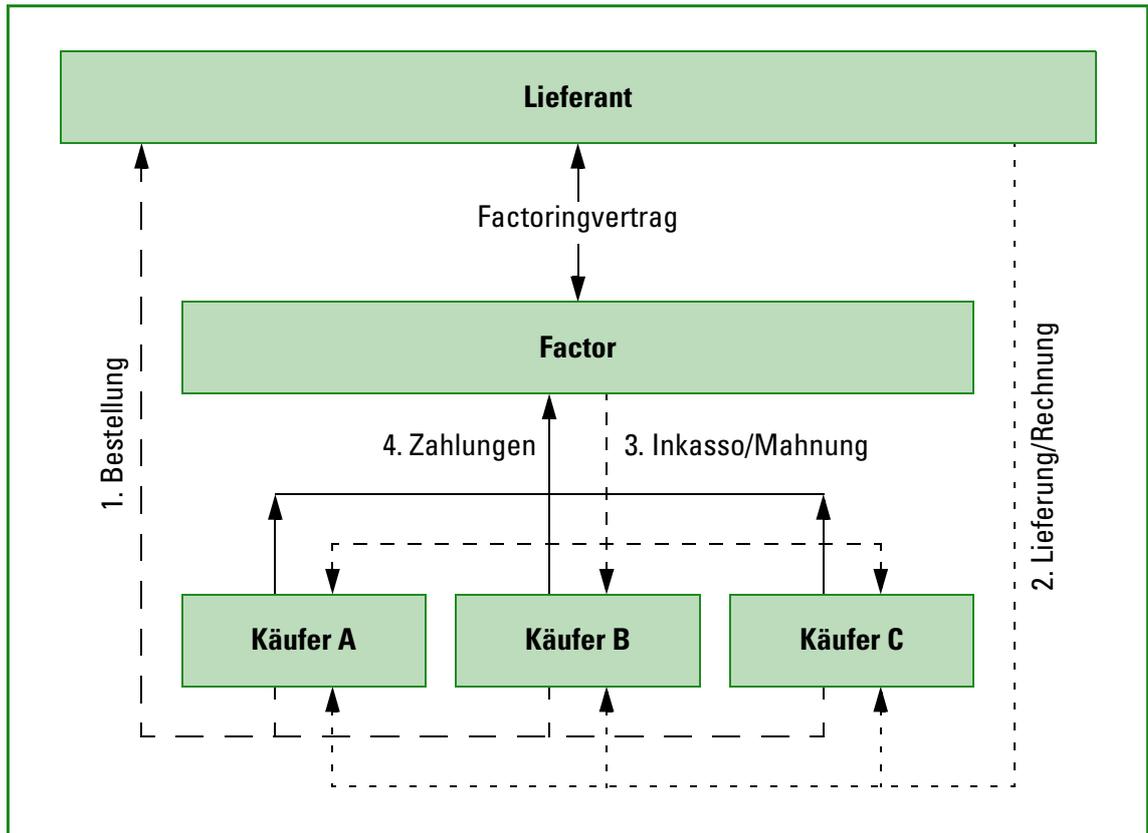
▲ Abb. 158 Beispiel Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten



▲ Abb. 159 Ausstellen und Weitergabe eines Wechsels



▲ Abb. 160 Abwicklung einer Forfaitierung (Finanz AG 1985, S. 22)



▲ Abb. 161 Beziehungen zwischen Lieferant, Kunde und Factor

Finanzierungsform	Forfaitierung	Factoring
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

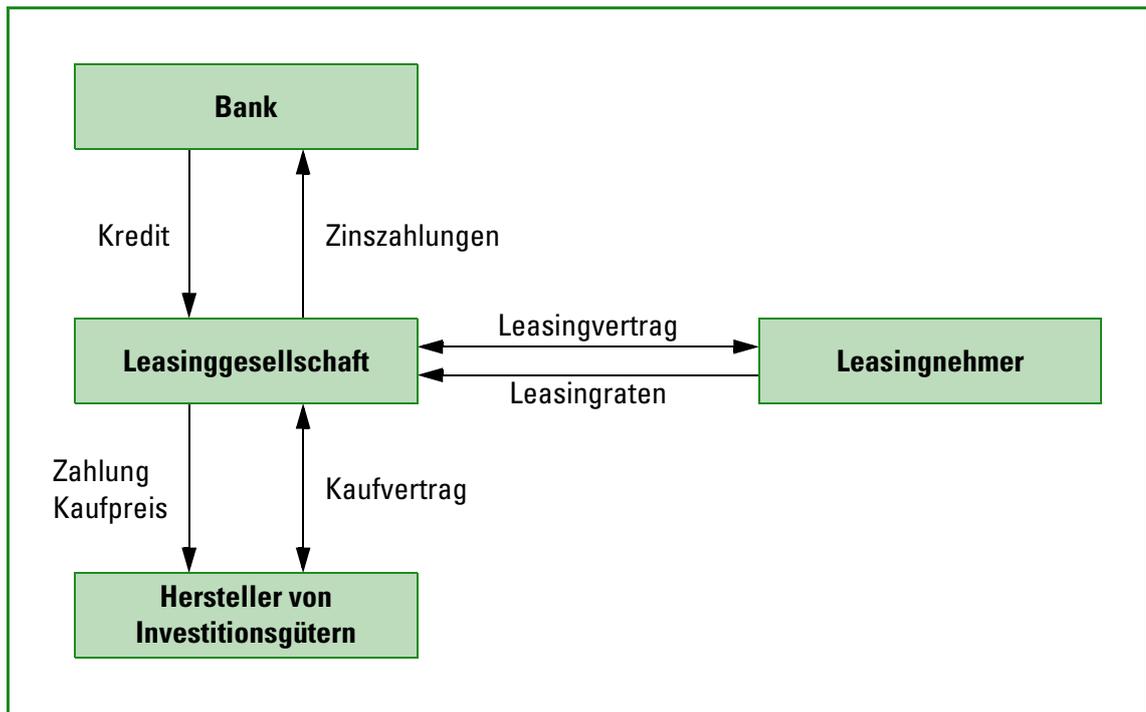
▲ Abb. 162 Gegenüberstellung Factoring – Forfaitierung

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. 163 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. 164 Beispiel Optionsanleihe



▲ Abb. 165 Abwicklung des indirekten Leasinggeschäftes

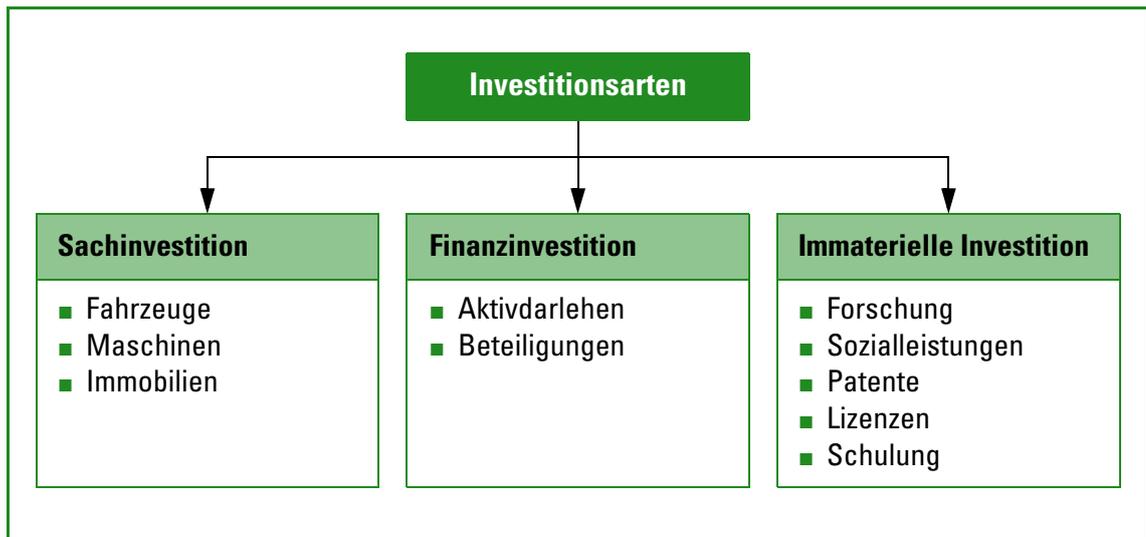
Ausgangslage	Gesamtkapital:	1 000 000 CHF	
	Fremdkapitalzinssatz:	5 %	
	Gesamtkapitalrendite:	10 %	
	Eigenkapital Variante 1:	80 %	
	Eigenkapital Variante 2:	40 %	
Frage	Wie gross ist die Eigenkapitalrentabilität in Variante 1 und 2?		
Berechnungen		Variante 1	Variante 2
	Eigenkapital	800 000	400 000
	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. 166 Beispiel Leverage-Effekt

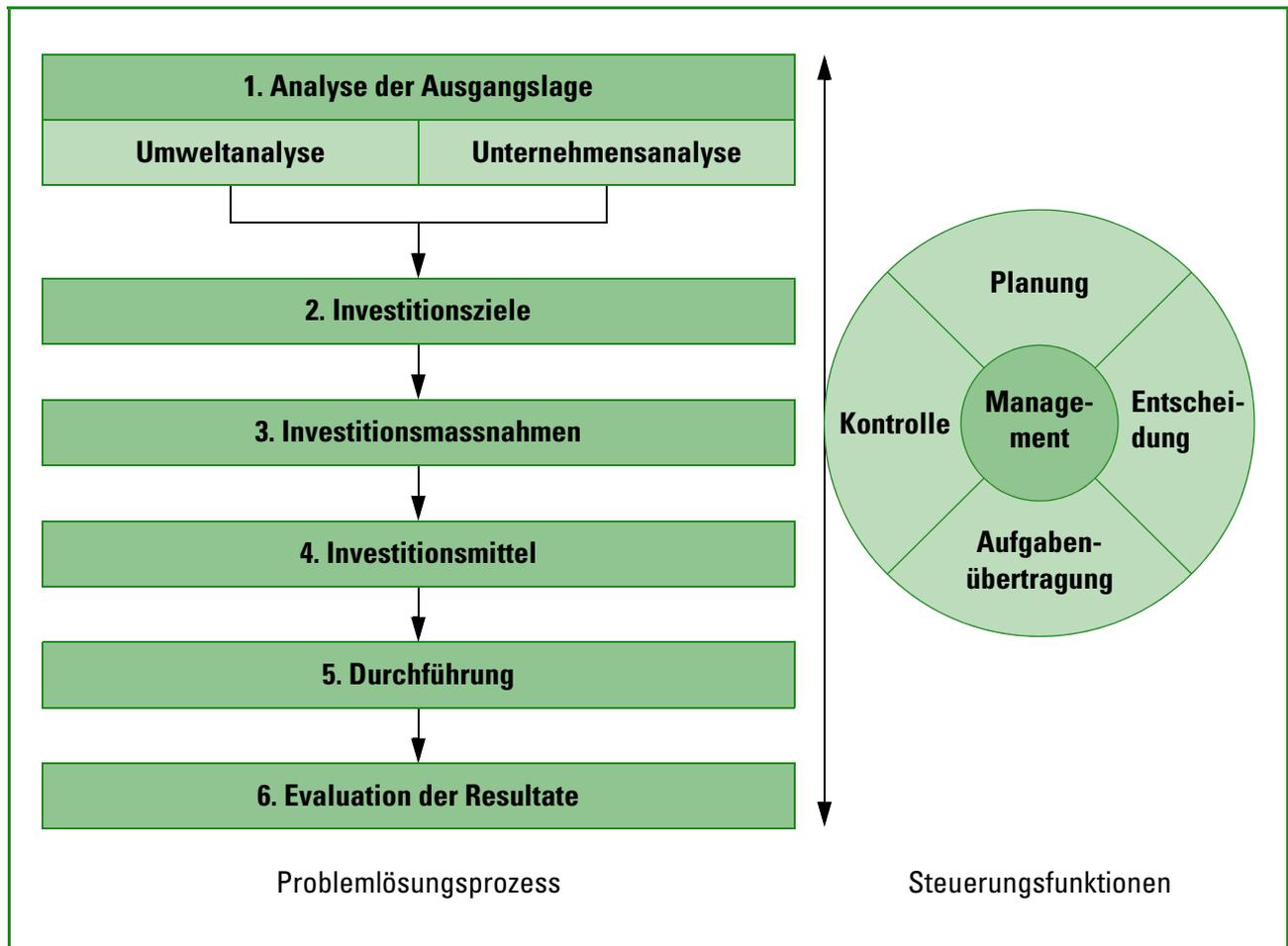
r_g \ FK : EK	A) Fremdkapitalzins durchschnittlich 5%			B) Fremdkapitalzins durchschnittlich 3%		
	1 : 9	1 : 1	9 : 1	1 : 9	1 : 1	9 : 1
20	$r_e = 21,7$	$r_e = 35$	$r_e = 155$	$r_e = 21,9$	$r_e = 37$	$r_e = 173$
10	10,6	15	55	10,8	17	73
7	7,2	9	5	7,4	11	43
5	5,0	5	5	5,2	7	23
3	2,8	1	-15	3,0	3	3
0	-0,6	-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. 167 Eigenkapitalrentabilität und Verschuldungsgrad

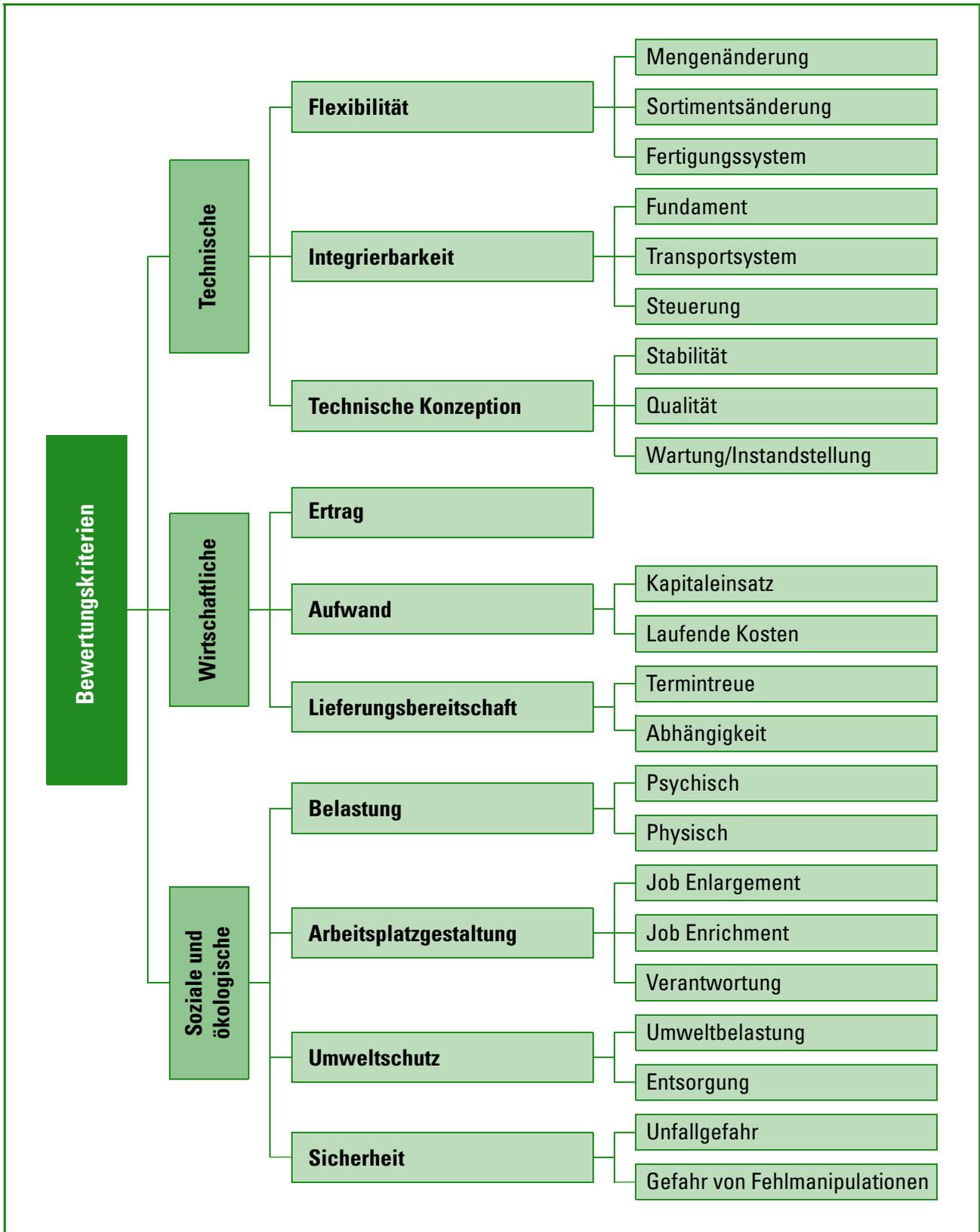
Teil 7: Investition und Unternehmensbewertung



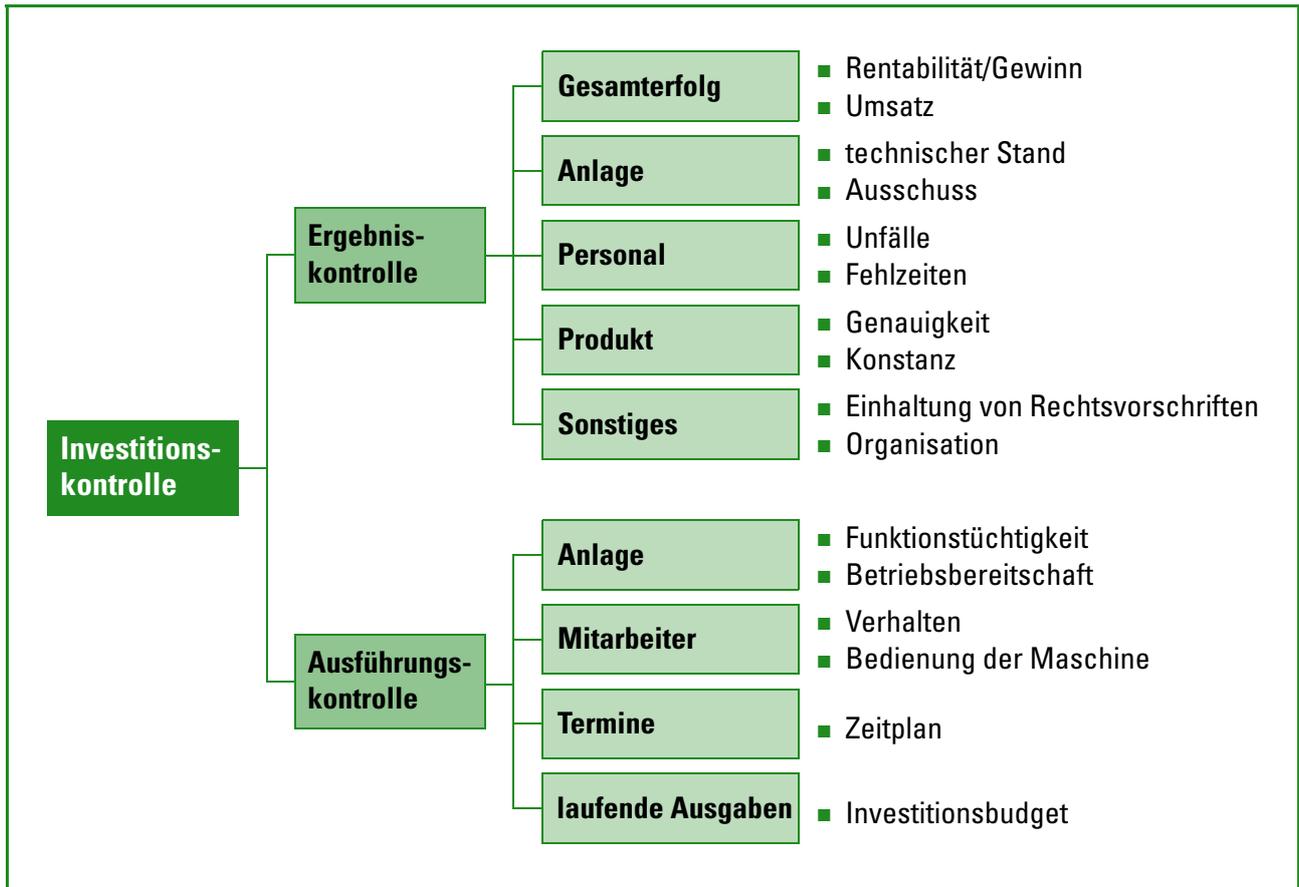
▲ Abb. 168 Investitionsarten nach dem Investitionsobjekt (Leimgruber/Prochinig 2009, S. 12)



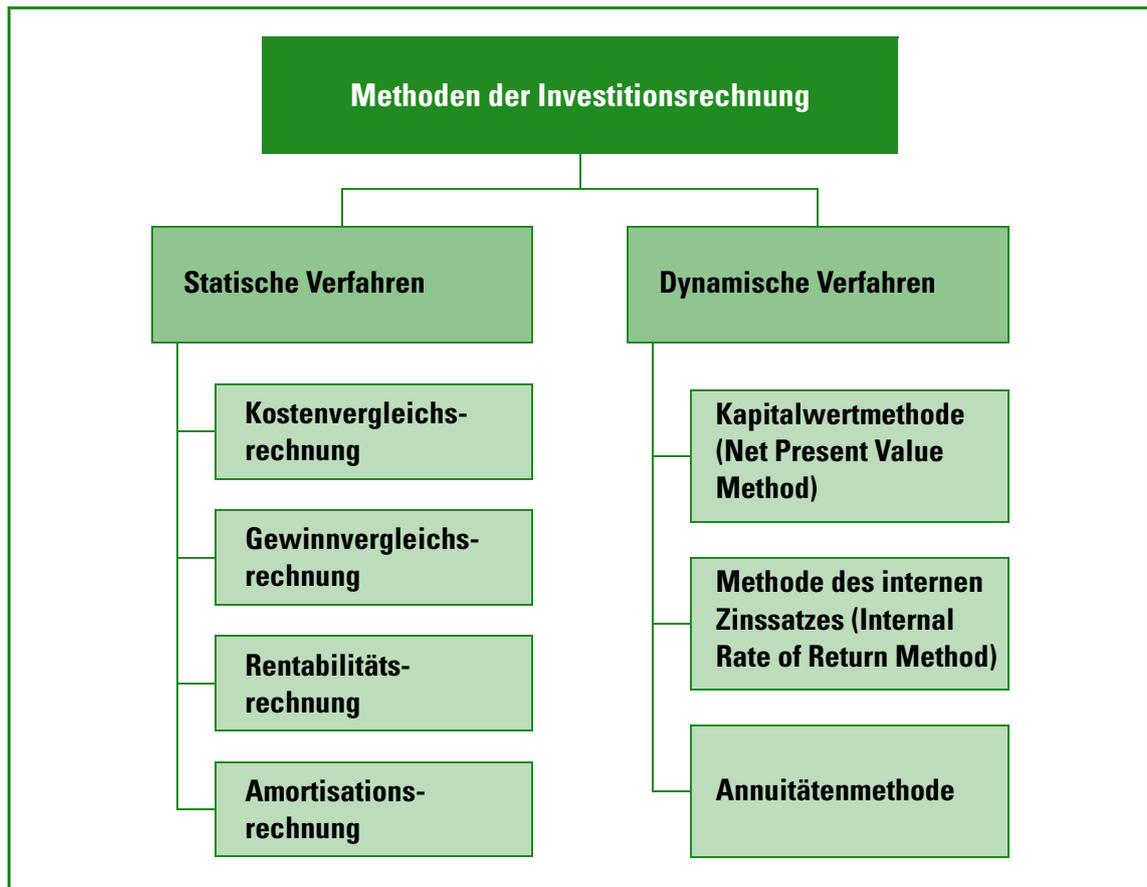
▲ Abb. 169 Problemlösungsprozess der Investition



▲ Abb. 170 Zielbewertungskriterien (Siegwart/Kunz 1982, S. 55)



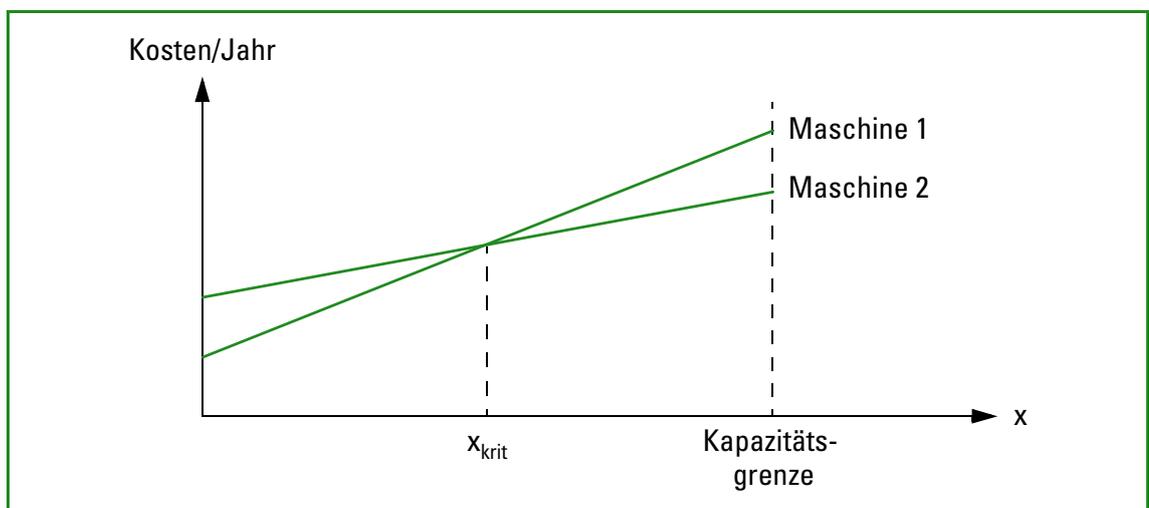
▲ Abb. 171 Kontrollfunktionen



▲ Abb. 172 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. 173 Beispiel Kostenvergleichsrechnung



▲ Abb. 174 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%

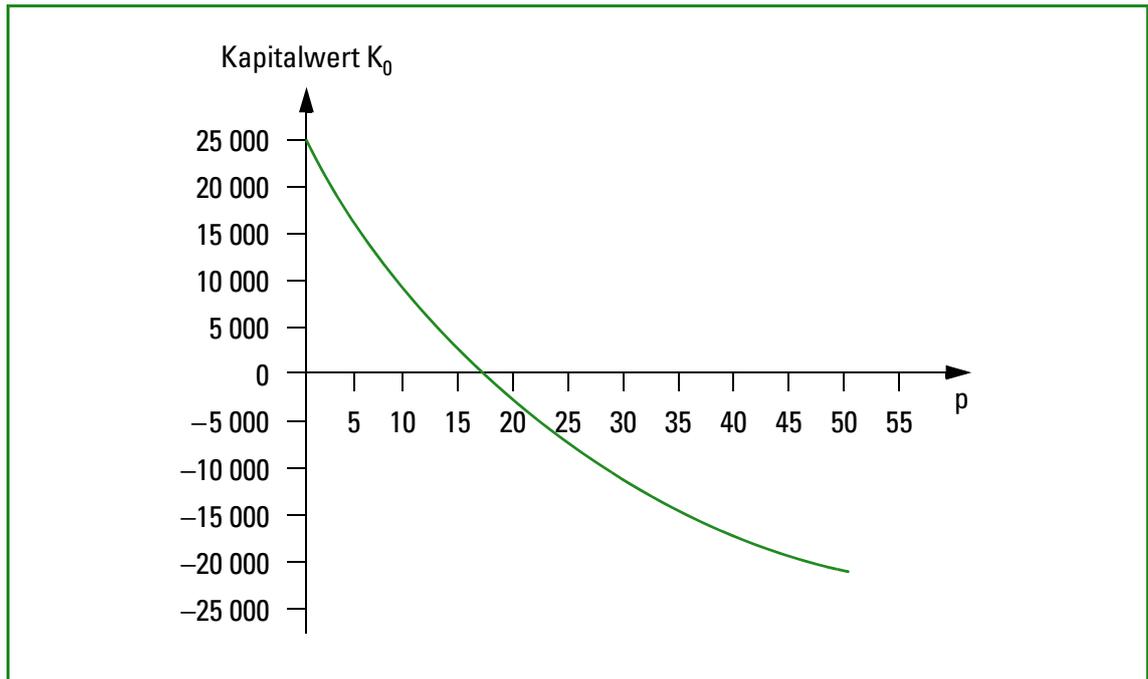
▲ Abb. 175 Beispiel Gewinnvergleichsrechnung

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

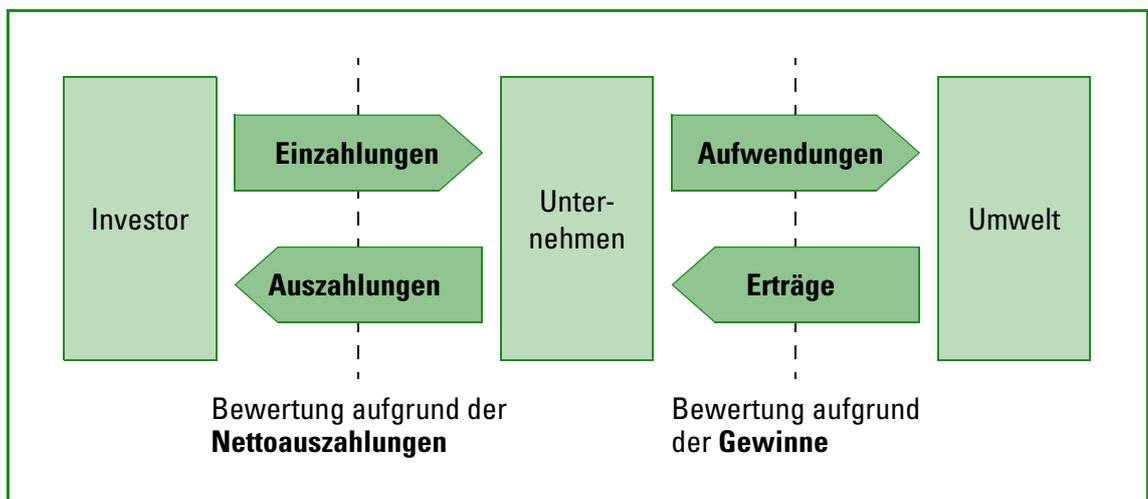
▲ Abb. 176 Beispiel Amortisationsrechnung (in 1000 CHF)

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

▲ Abb. 177 Abzinsungsfaktoren und Rentenbarwertfaktoren



▲ Abb. 178 Zusammenhang Kapitalwert – Kalkulationszinssatz



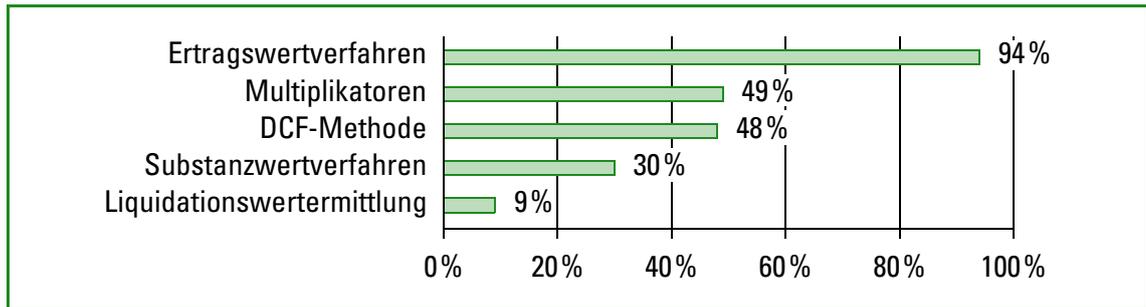
▲ Abb. 179 Bewertungen aufgrund von Netto-Ausschüttungen oder Gewinnen (Helbling 1982, S. 1)

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

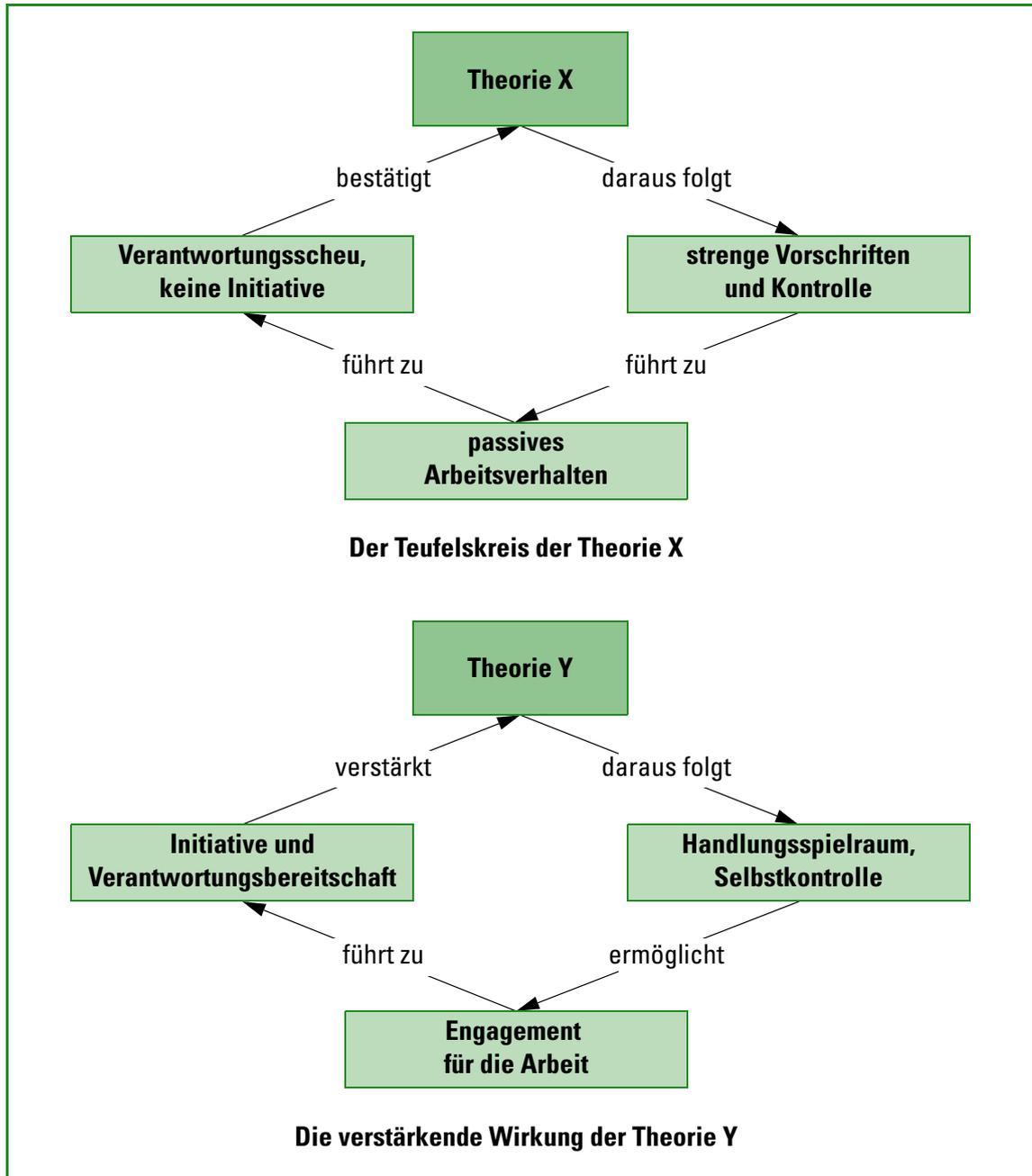
Net Operating Profit after Tax (NOPAT)	WACC	Investiertes Kapital (IK)
Operatives Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) + Aufwandsaktivierung – Abschreibung auf Aufwandsaktivierung + Zinsanteil für Pensionsrückstellungen + Ergebnis aus nicht operativem Vermögen – Steuern = Operatives Ergebnis vor Zinsen 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. 181 NOPAT, Kapitalkosten (WACC) und Investiertes Kapital (IK)

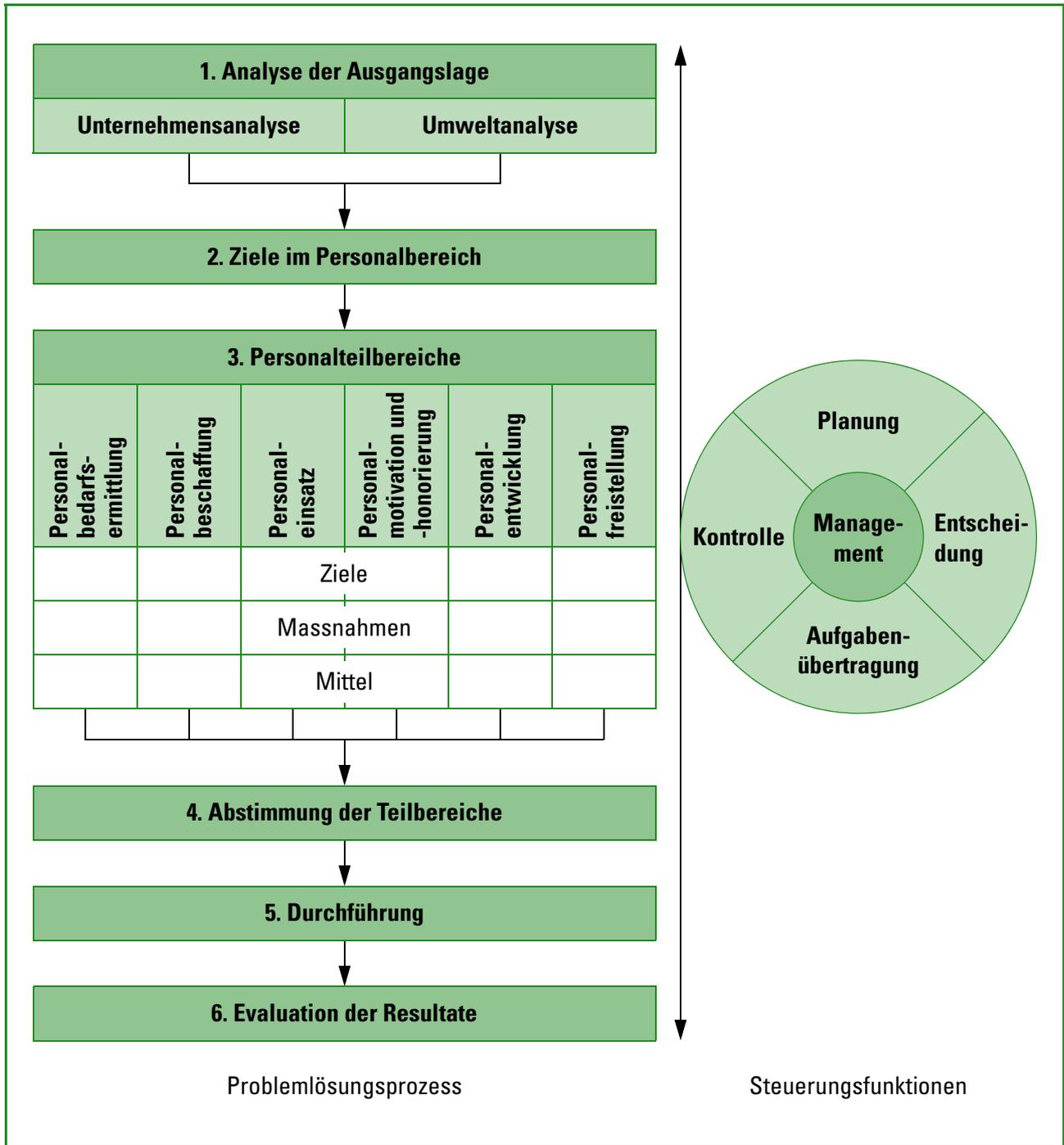


▲ Abb. 182 Anwendung der Verfahren zur Unternehmensbewertung (Fischer-Winkelmann/Busch 2009)

Teil 8: Personalmanagement



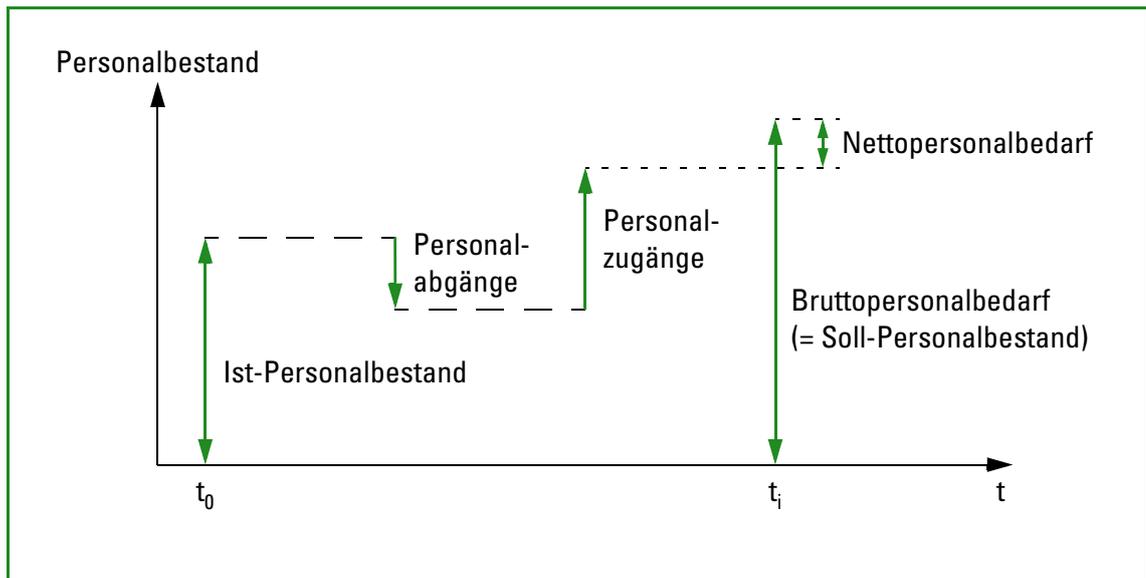
▲ Abb. 183 Theorie X und Theorie Y (Ulrich u. a. 1983, S. 18f.)



▲ Abb. 184 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): Institutionalisierung	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 (Akkomodationskonzepte)	Spezialisierung, Ausbau sowie Mitarbeiterorientierung der Personalfunktionen	Humanisierung, Partizipation, Ausbau der qualitativen Funktionen wie Aus- und Weiterbildung (off-the-job), kooperative Mitarbeiterführung, Human Relations, Personalbetreuung, Humanisierung von Arbeitsplätzen, Arbeitsumgebung und Arbeitszeit, Organisations- und Personalentwicklung	Personalressort in der Geschäftsleitung, Personalstäbe, Arbeitnehmer-Vertretung
4. Phase (ab ca. 1980): Ökonomisierung	Anpassung von Organisation und Personal an veränderte Rahmenbedingungen nach Wirtschaftlichkeitsaspekten	Dezentralisierung, Generalisierung, Entbürokratisierung, Rationalisierung von Personalfunktionen	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, wertvollste und sensitivste Unternehmensressource. Das Personalmanagement soll sie als Mitunternehmer gewinnen, entwickeln und erhalten. Wertschöpfung («added value») als Oberziel	Zentralisierung des strategischen und konzeptionellen Personalmanagements bei gleichzeitiger Delegation operativer Personalarbeit an die Linie	Unternehmerisches Mitwissen, Mitdenken, Mithandeln und Mitverantworten in allen wesentlichen Unternehmensentscheidungen. Somit integrierte und gleichberechtigte Mitwirkung bei der Unternehmensphilosophie, -politik und -strategie mit besonderer Berücksichtigung von «Mensch und Arbeit». Evaluation der ökonomischen und sozialen Folgen von Unternehmensentscheiden (Personal-Controlling)	Die Geschäftsleitung, besonders ein für Personal (Humanressourcen und Humankapital) verantwortliches Mitglied, das zentrale Personalmanagement als «Wertschöpfungs-Center» sowie die Linie (als dezentrales Personalmanagement)

▲ Abb. 185 Entwicklung des Personalmanagements (Wunderer 1993, S. 3f.)



▲ Abb. 186 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. 187 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.

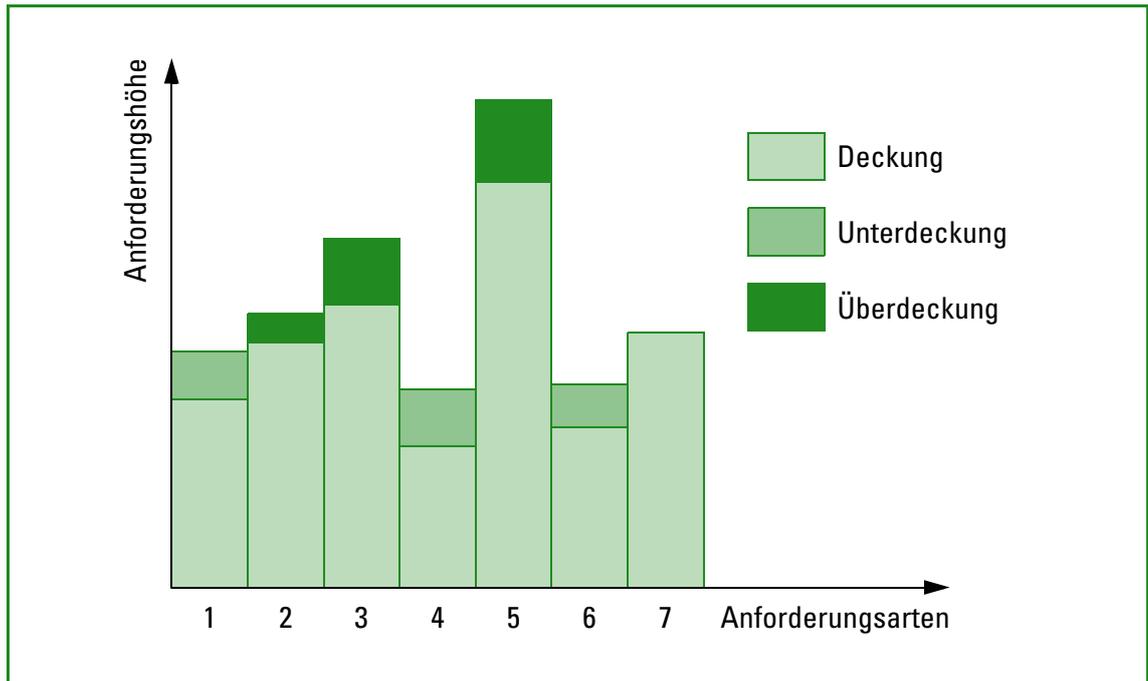
▲ Abb. 188 Beispiel für die quantitative Personalbedarfsermittlung

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

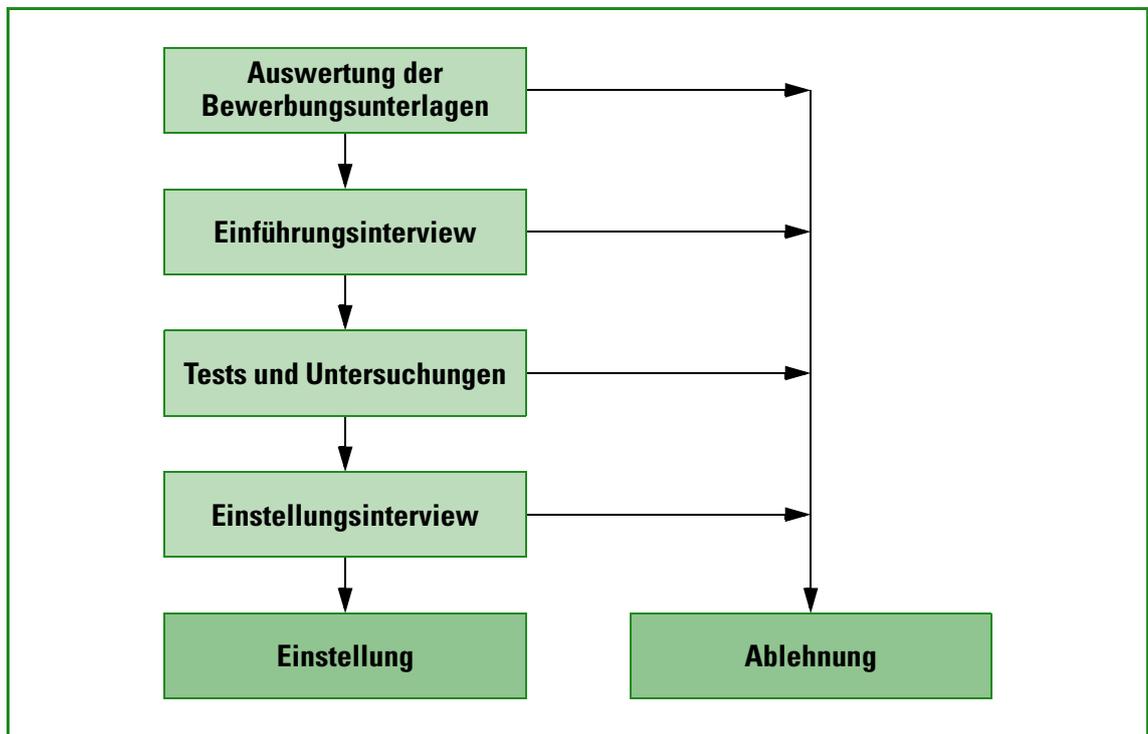
▲ Abb. 189 Anforderungsarten (Pfeiffer u. a. 1977, S. 190)

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		
■ 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		
■ 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

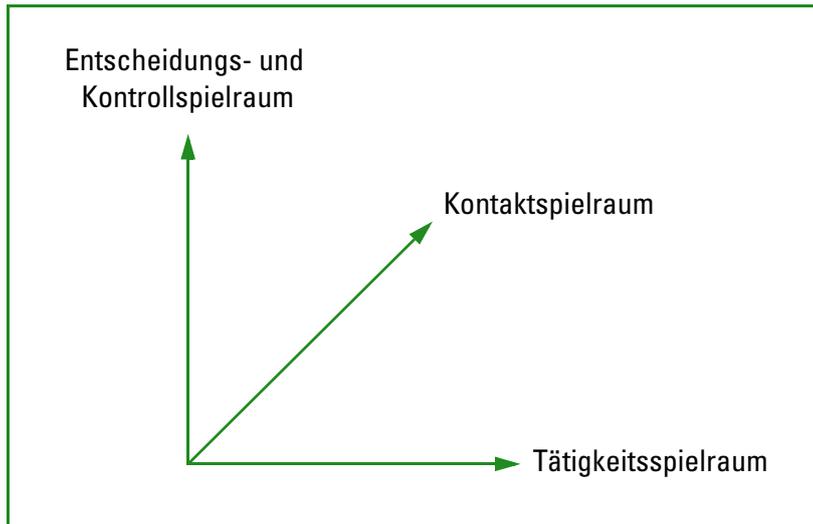
▲ Abb. 190 Schema Stellenbeschreibung (nach Hentze/Kammel 2001, S. 230ff.)



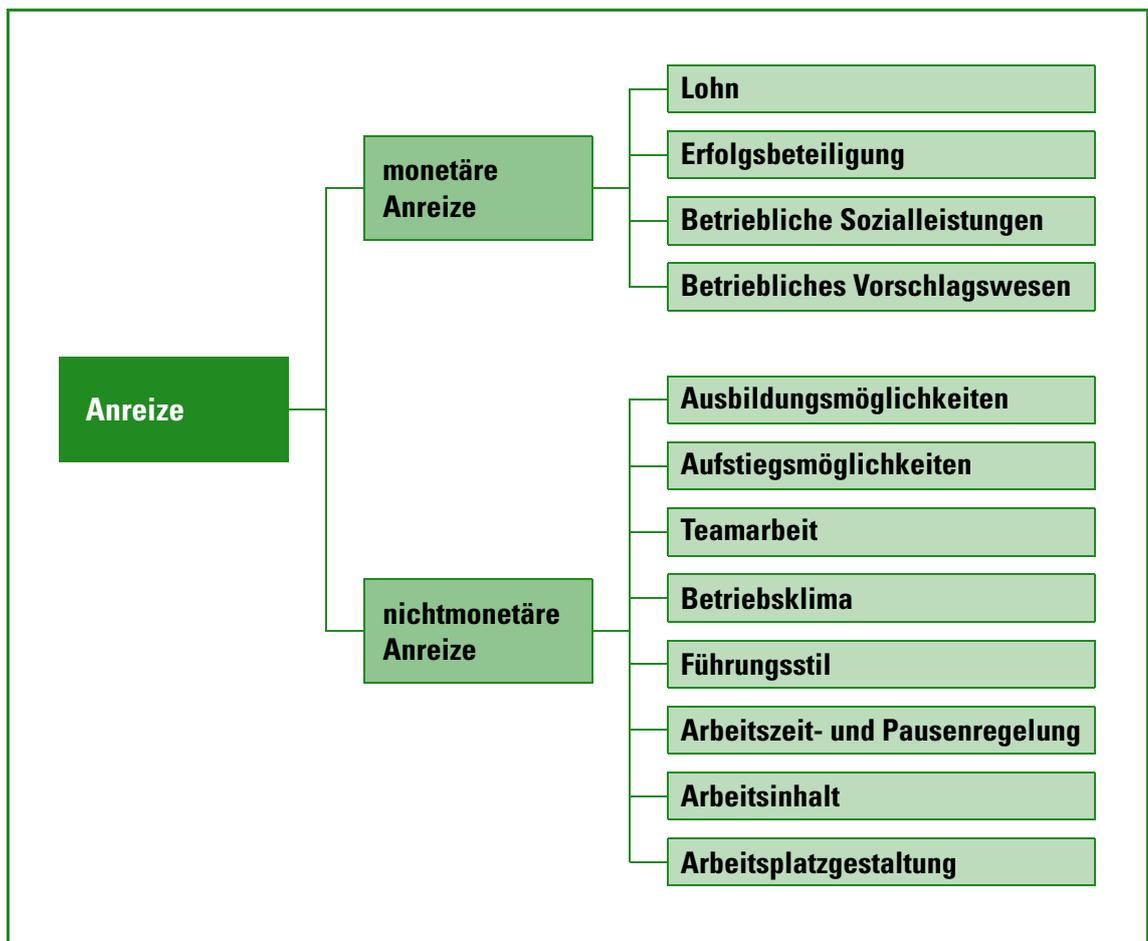
▲ Abb. 191 Schematisches Anforderungs- und Fähigkeitsprofil



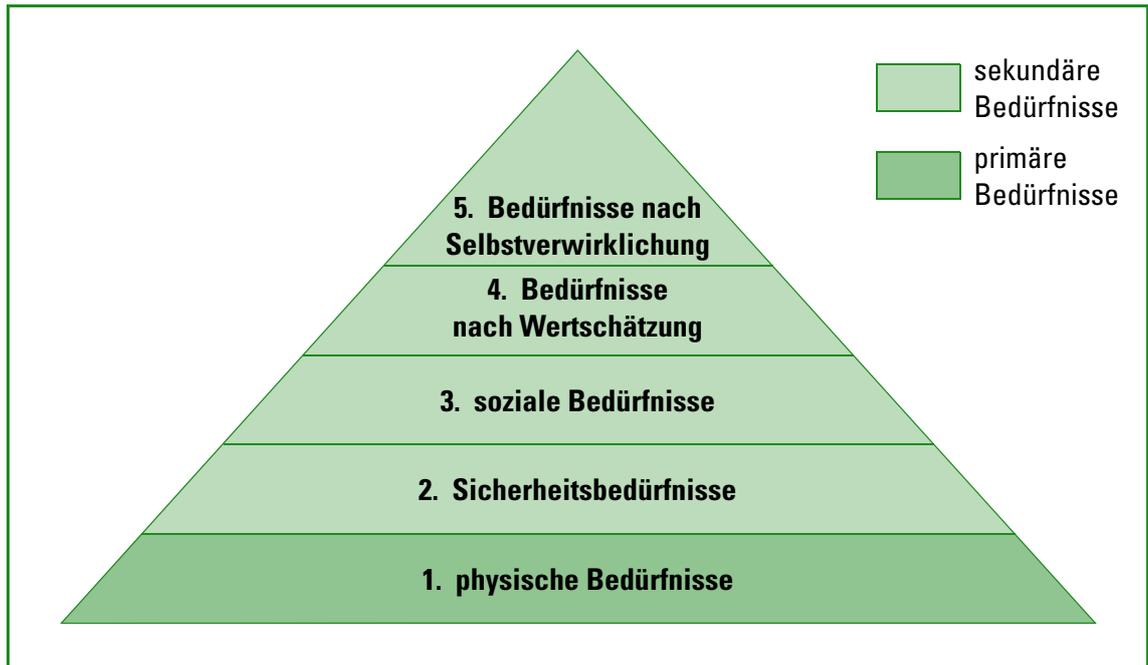
▲ Abb. 192 Schema der Bewerberauswahl



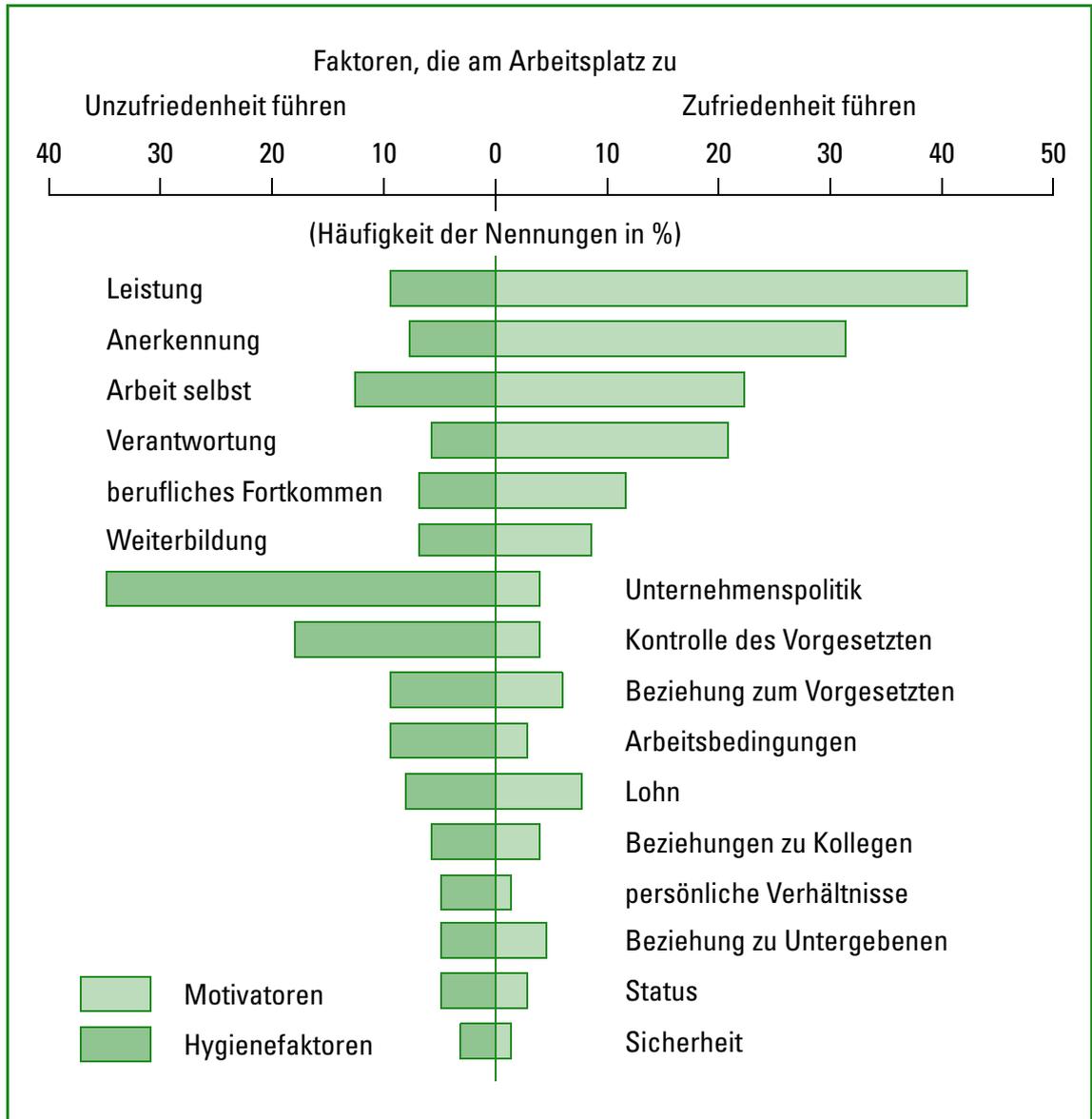
▲ Abb. 193 Handlungsspielraum des Mitarbeiters



▲ Abb. 194 Anreizarten



▲ Abb. 195 Bedürfnispyramide von Maslow



▲ Abb. 196 Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit (Herzberg 1968, S. 57)

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)

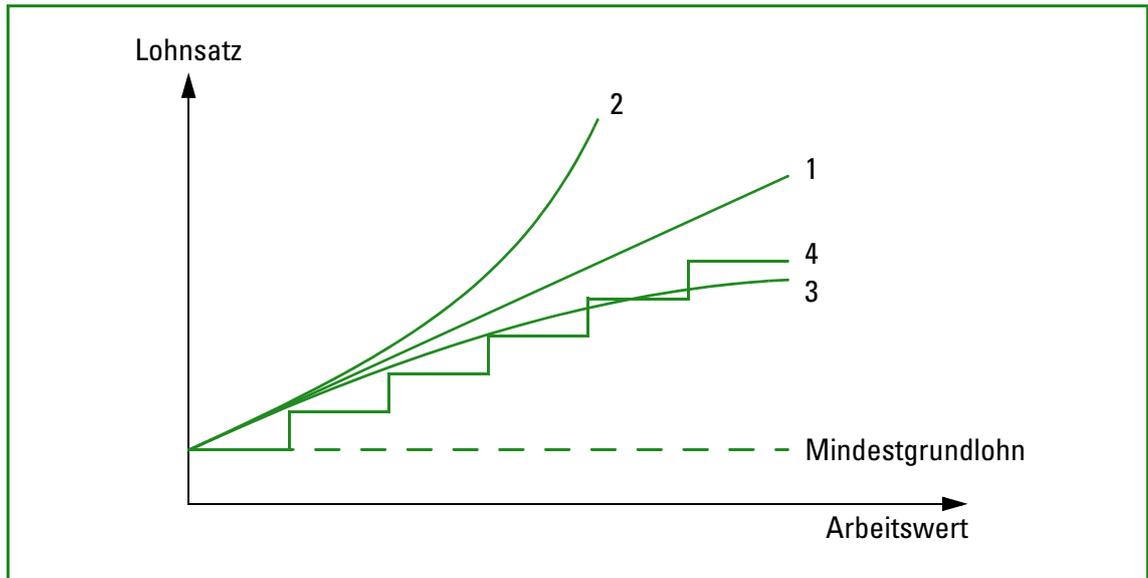
▲ Abb. 198 Beispiele von Lohngruppen für einen Produktionsbetrieb

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

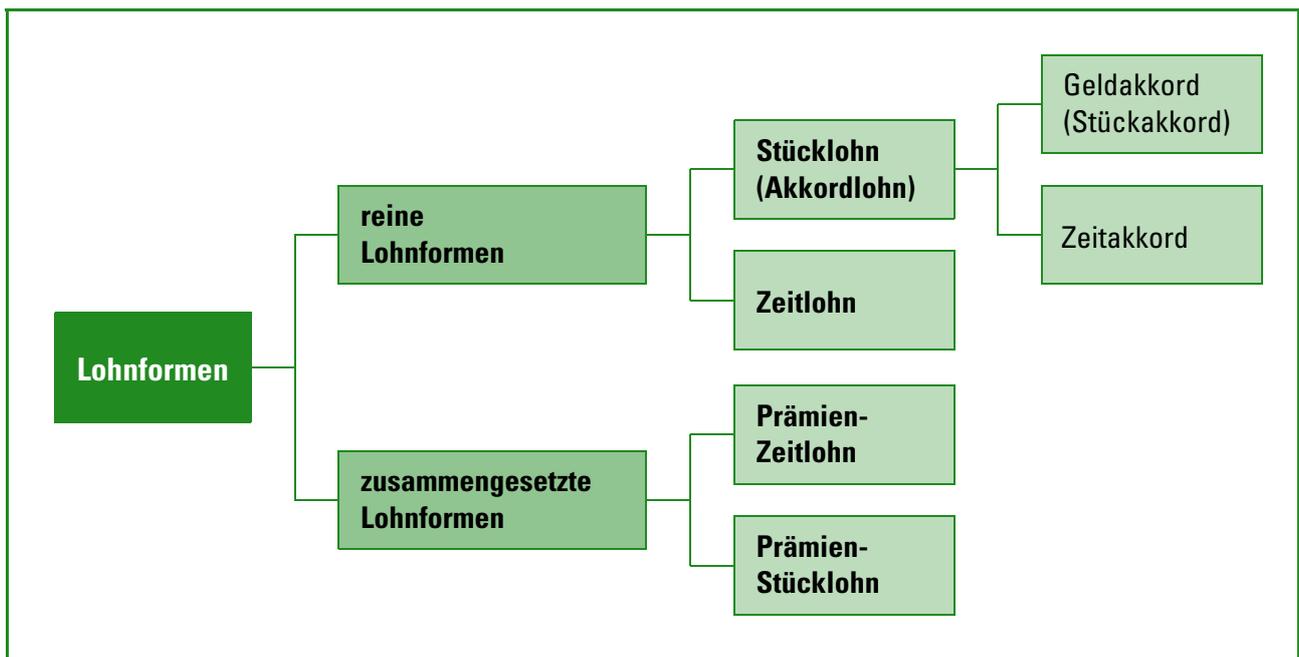
▲ Abb. 199 Beispiel Stufenwertzahlverfahren

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



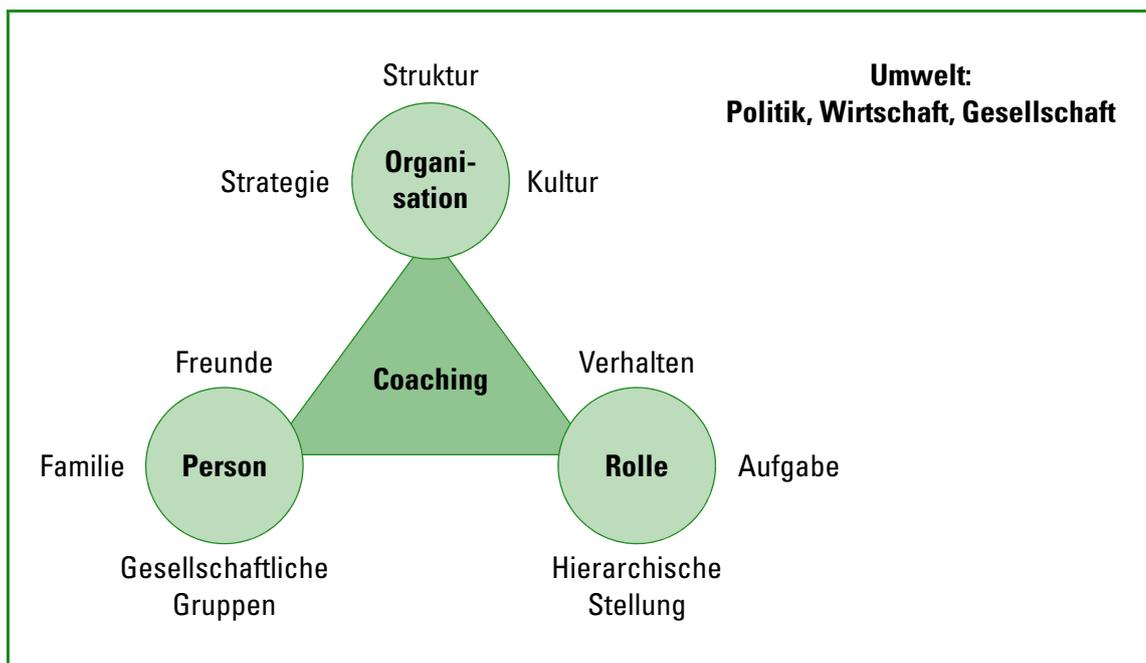
▲ Abb. 202 Übersicht Lohnformen

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)			•	

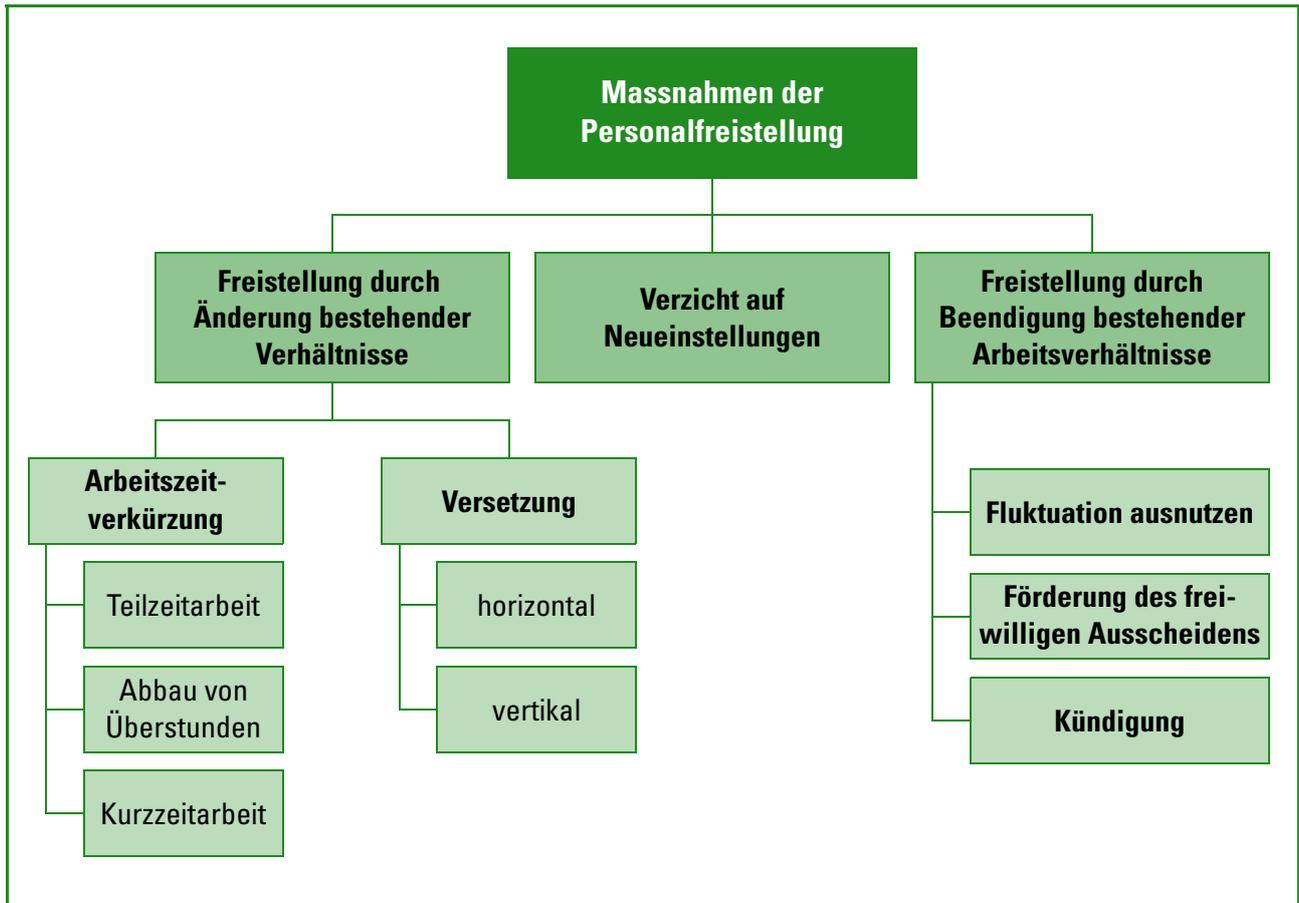
▲ Abb. 203 Betriebliche Sozialleistungen

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. 204 Instrumente der Personalentwicklung

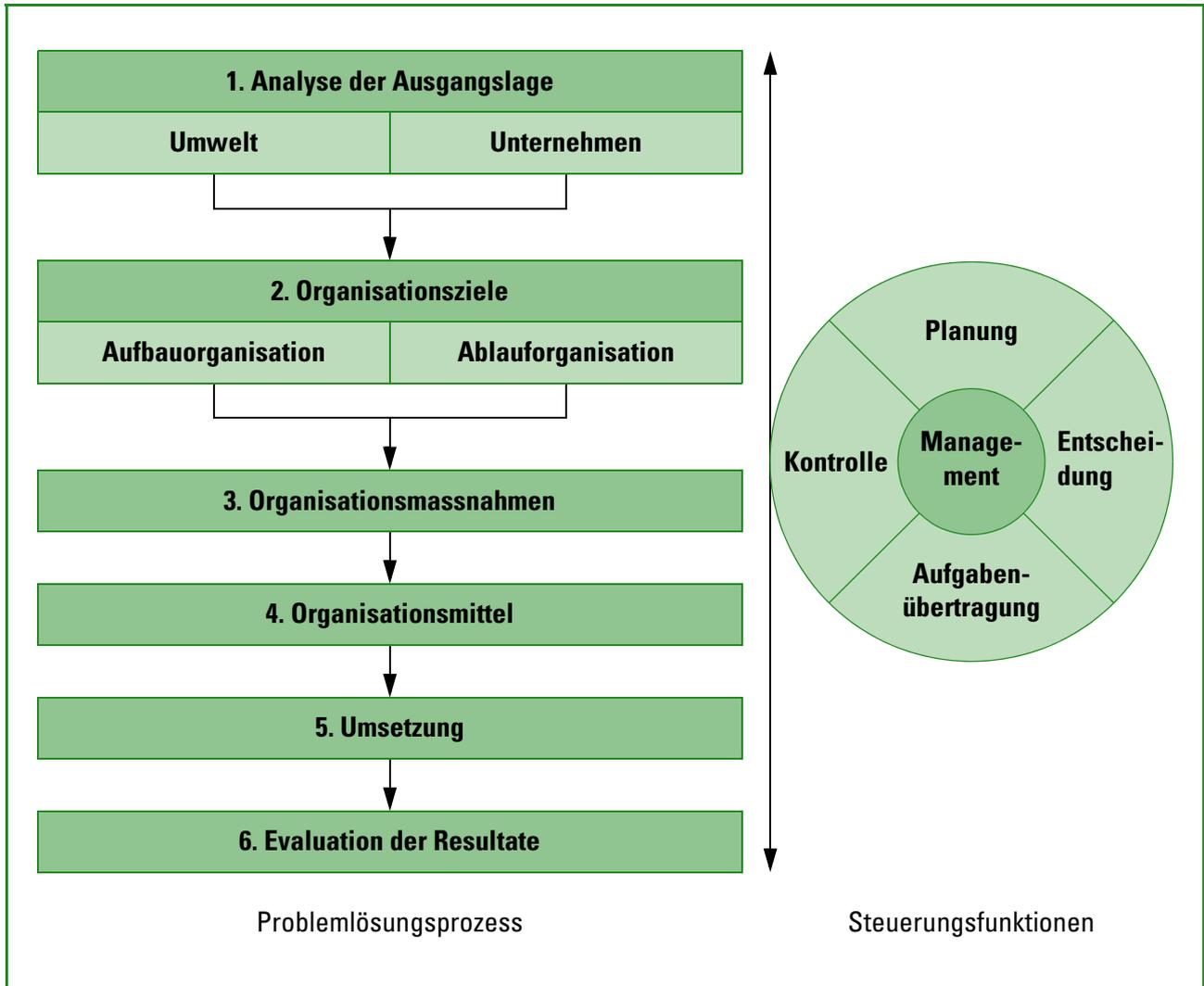


▲ Abb. 205 Spannungsfeld Coaching (nach Backhausen/Thommen 2017, S. 3)

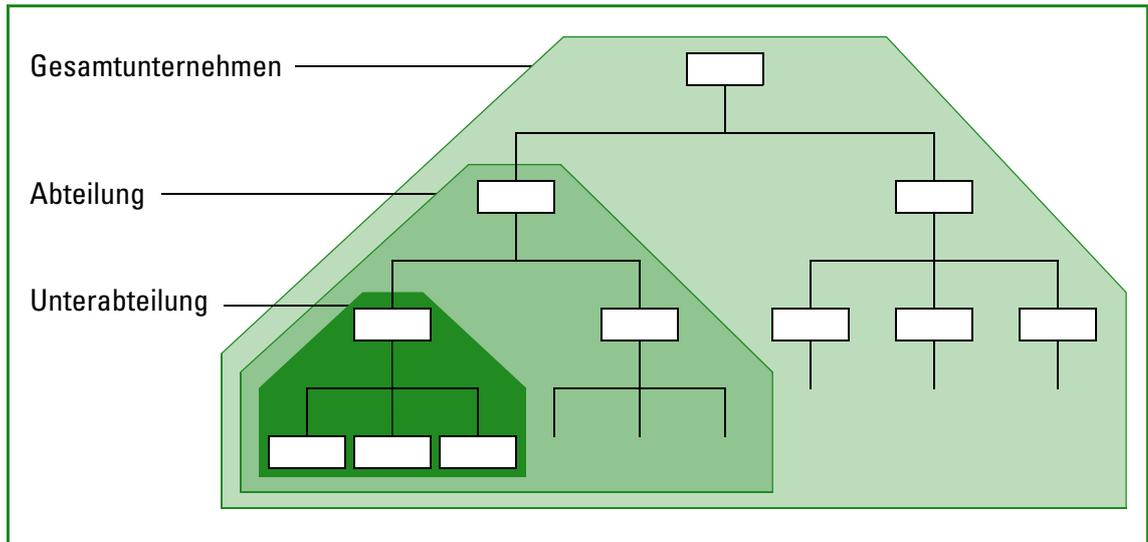


▲ Abb. 206 Überblick über Personalfreistellungsmassnahmen (nach Hentze/Graf 2005, S. 373)

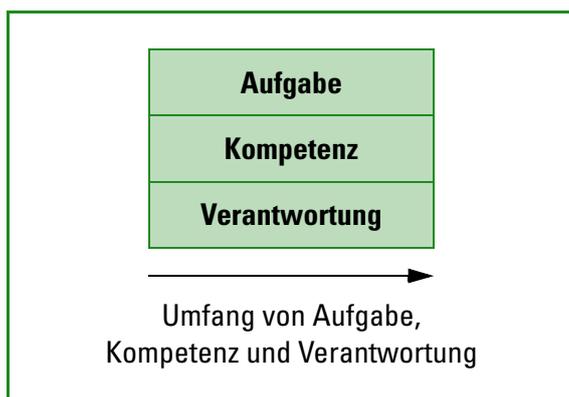
Teil 9: Organisation



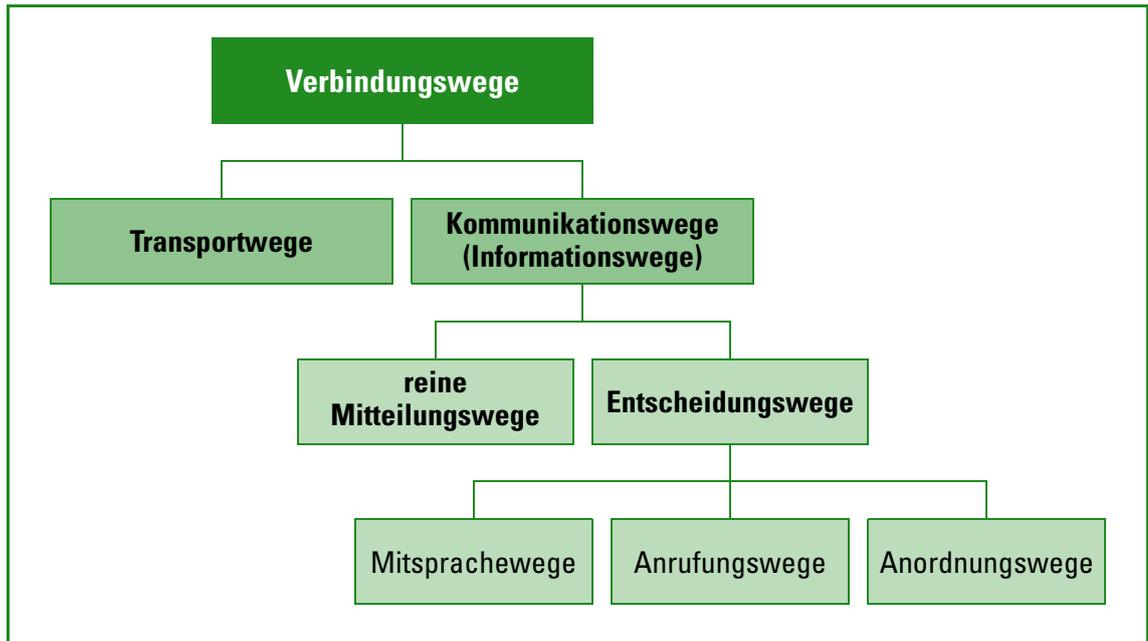
▲ Abb. 207 Problemlösungsprozess der Organisation



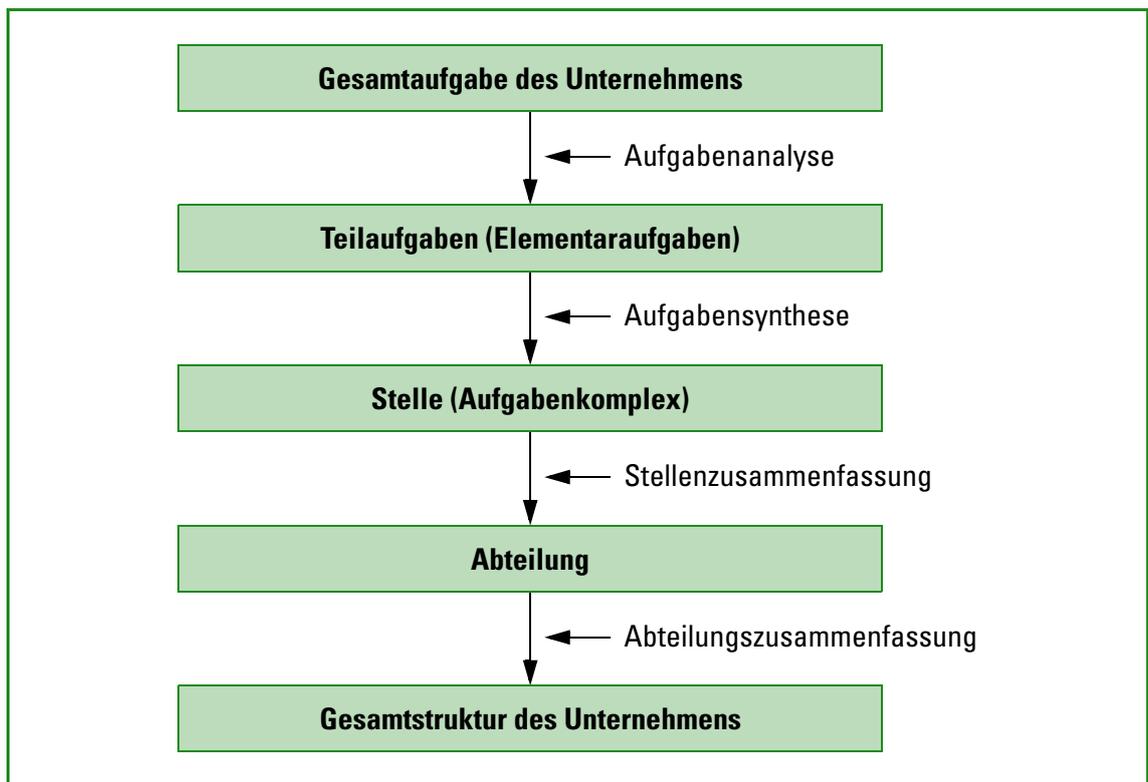
▲ Abb. 208 Abteilung und Unterabteilung



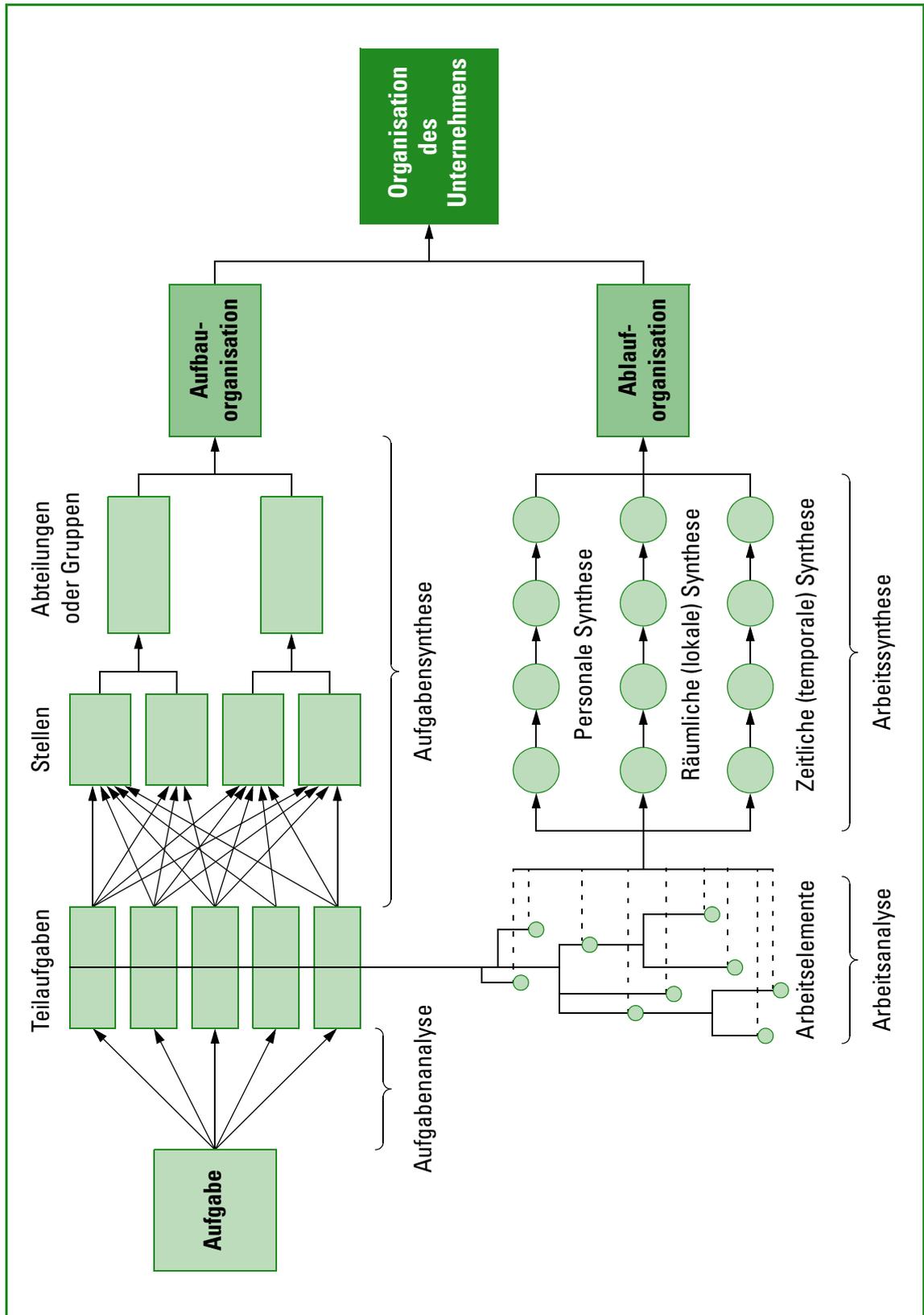
▲ Abb. 209 Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung



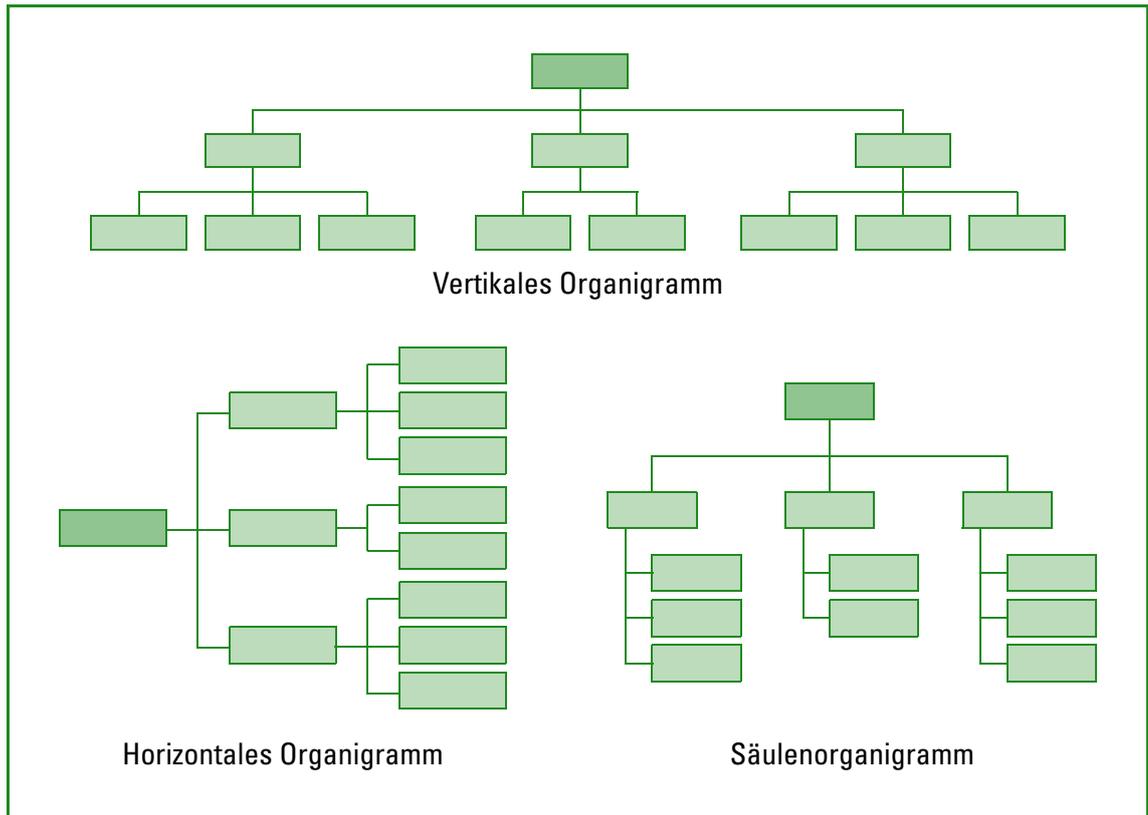
▲ Abb. 210 Verbindungswege zwischen Stellen (Hill u. a. 1994, S. 138)



▲ Abb. 211 Vorgehen zur Bildung der Aufbauorganisation



▲ Abb. 212 Zusammenhang Aufbau- und Ablauforganisation (Bleicher 1991, S. 49)

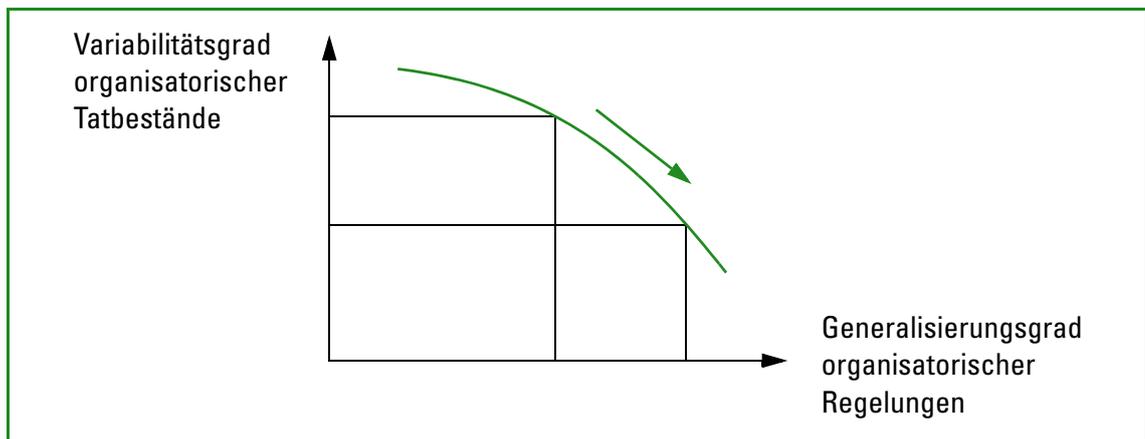


▲ Abb. 213 Darstellungsformen des Organigramms

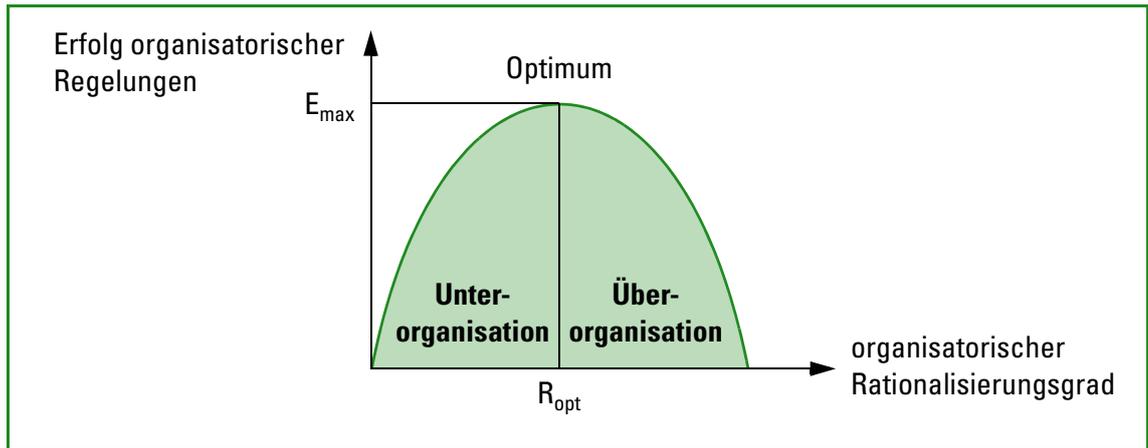
Aufgaben	Stellen	Verwaltungs- rat	Geschäfts- leitung	Bereiche				Bemerkungen
				F & E	Produktion	Marketing	Administration	
Festlegung der Unternehmenspolitik		E	P	M	M	M	M	
Erstellen der 5-Jahres-Pläne <ul style="list-style-type: none"> ■ Umsatzentwicklung ■ Kosten-Ertragsentwicklung ■ Investitionen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

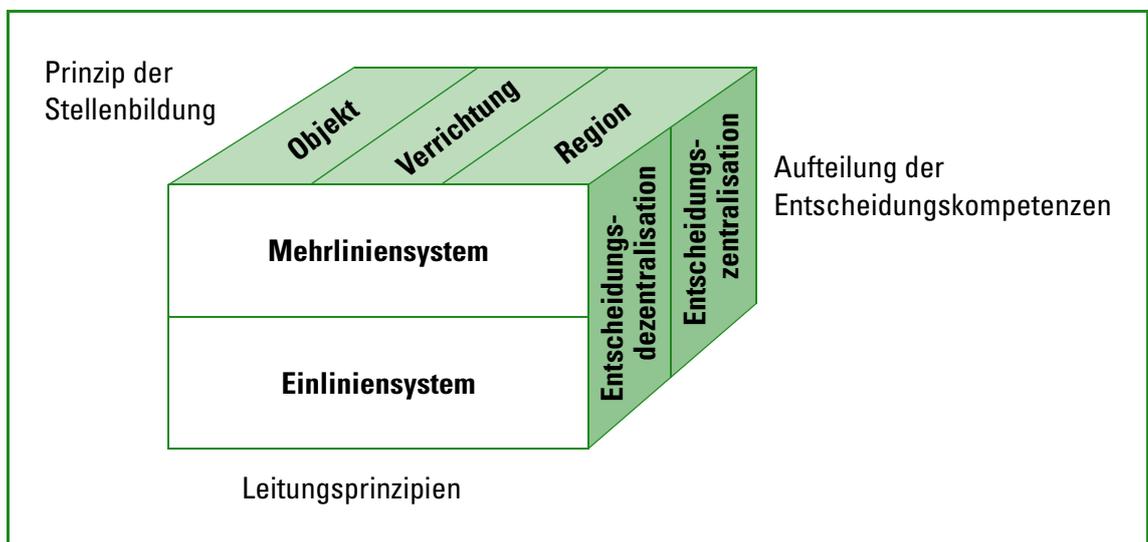
▲ Abb. 214 Beispiel Funktionendiagramm (Nauer 1993, S. 171)



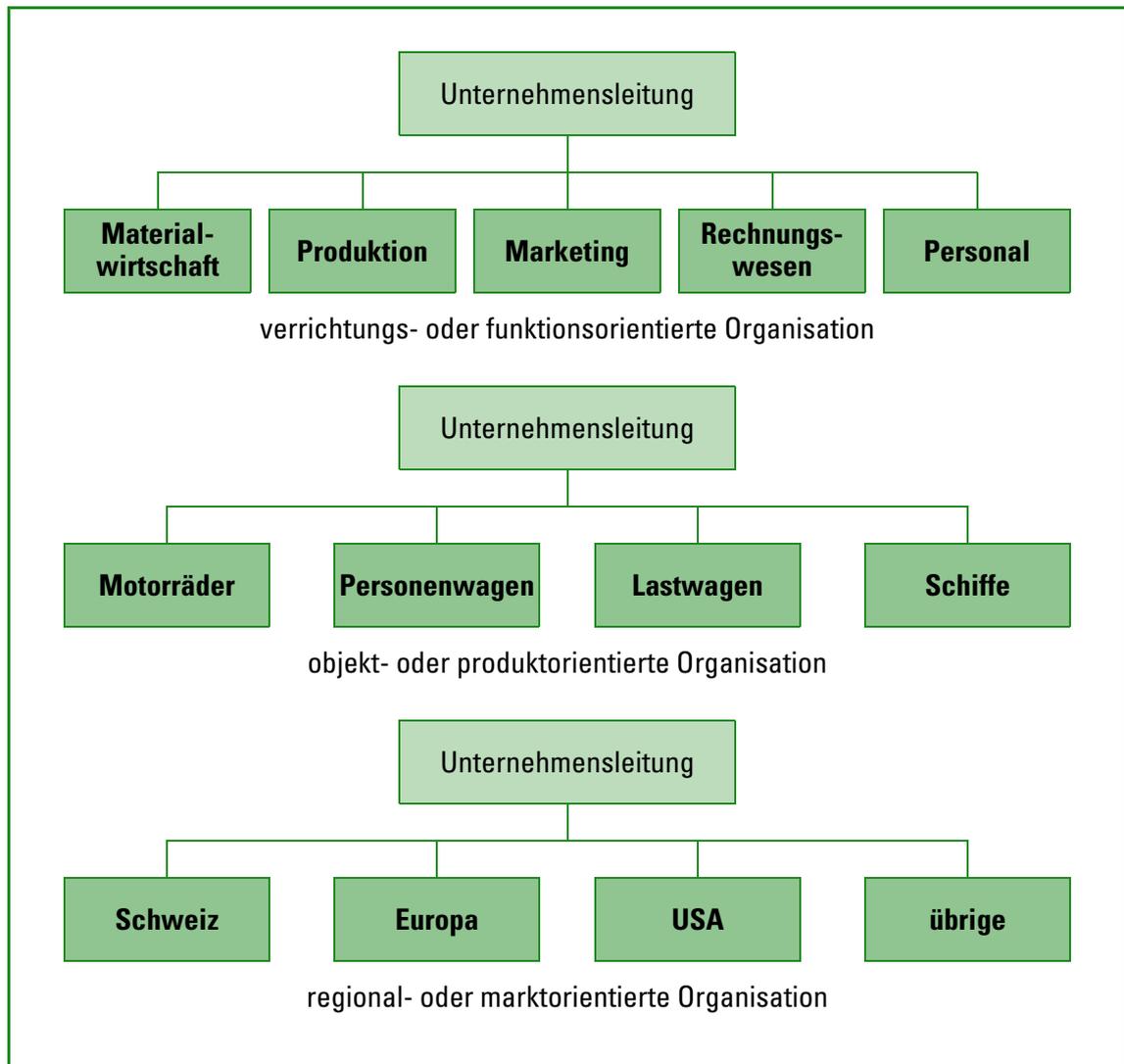
▲ Abb. 215 Substitutionsprinzip der Organisation (Kieser 1981, S. 71)



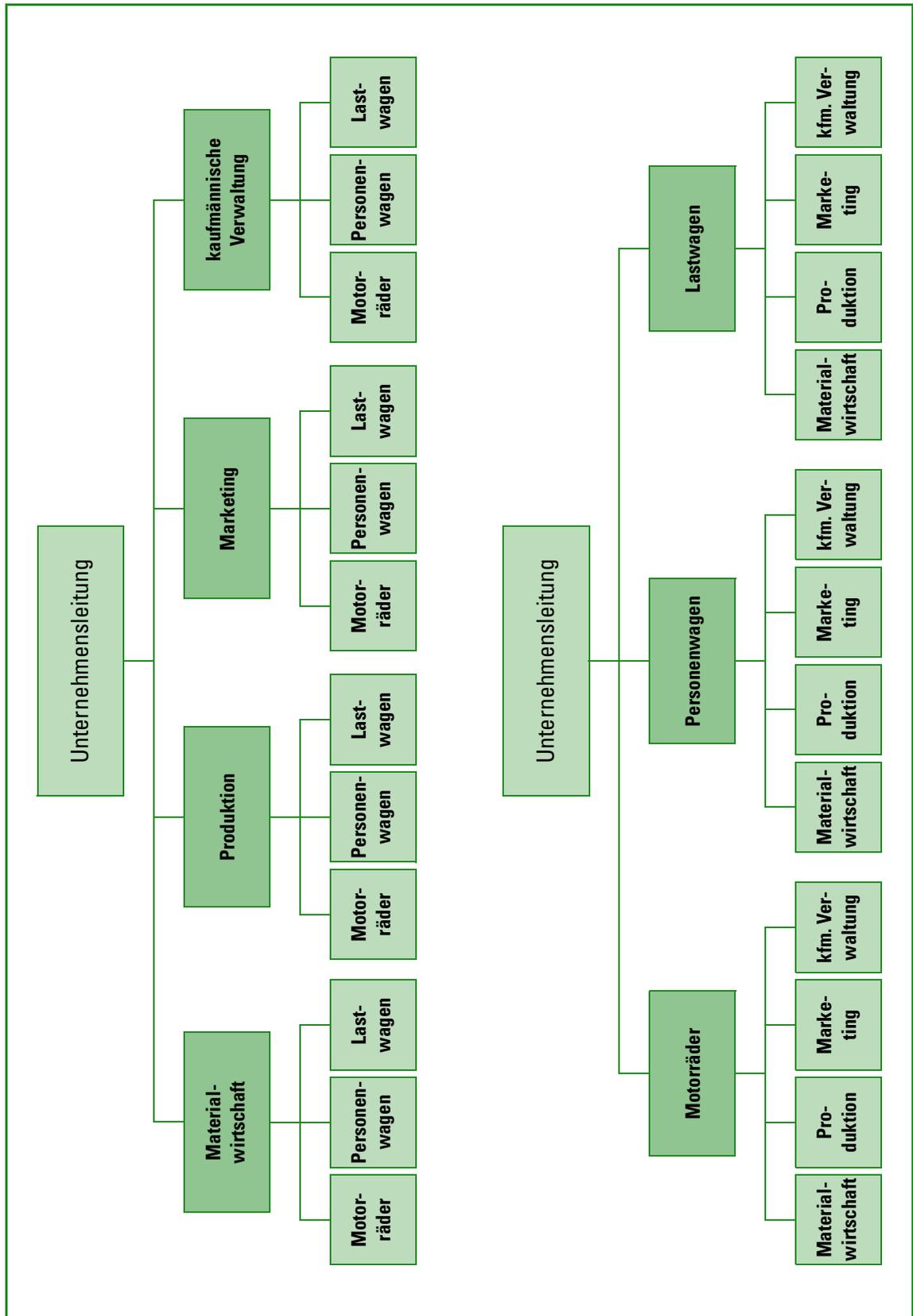
▲ Abb. 216 Optimaler Organisationsgrad (Kieser 1981, S. 72)



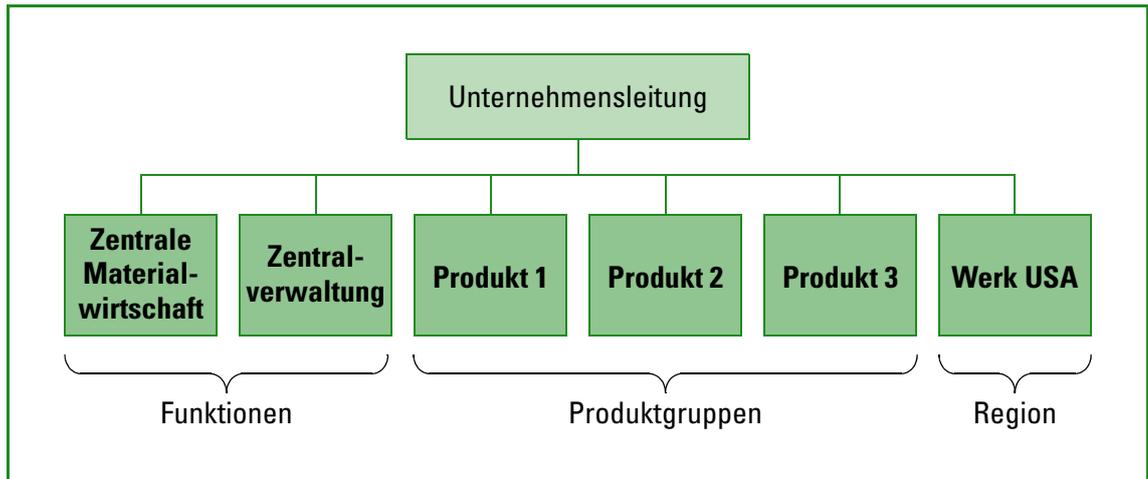
▲ Abb. 217 Strukturierungsprinzipien



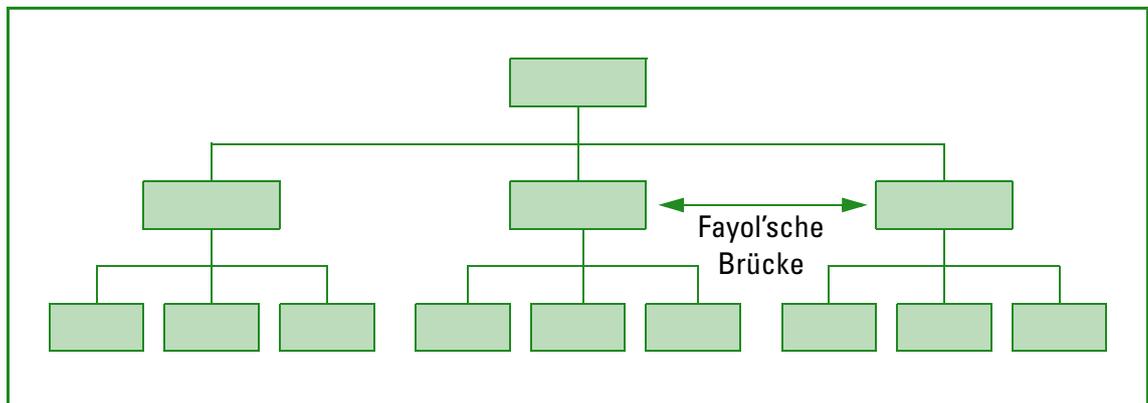
▲ Abb. 218 Prinzipien der Stellenbildung



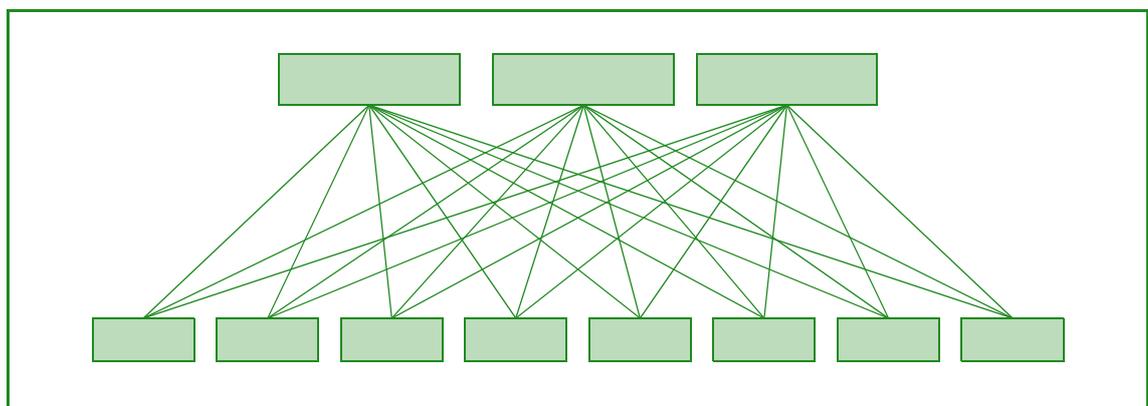
▲ Abb. 219 Stellengliederungskriterien bei drei Leitungsstufen



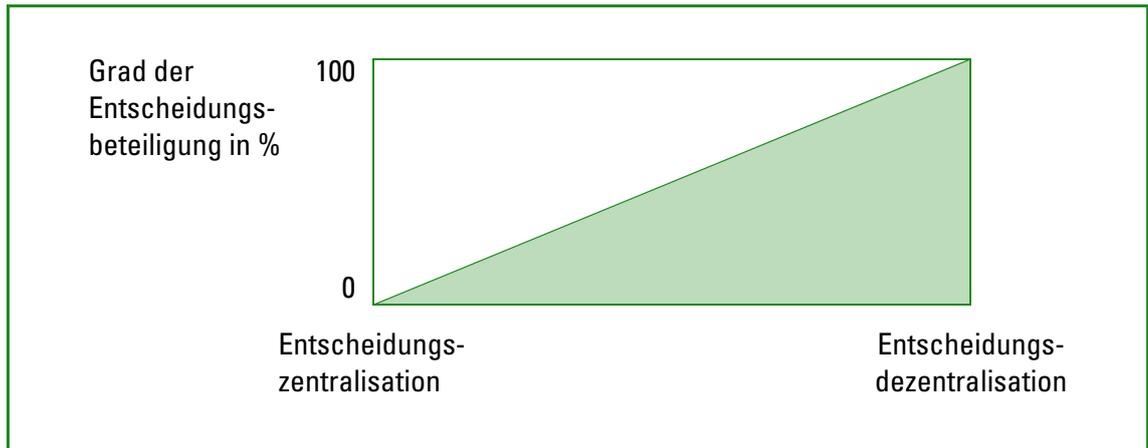
▲ Abb. 220 Verschiedene Gliederungskriterien auf einer Leitungsebene



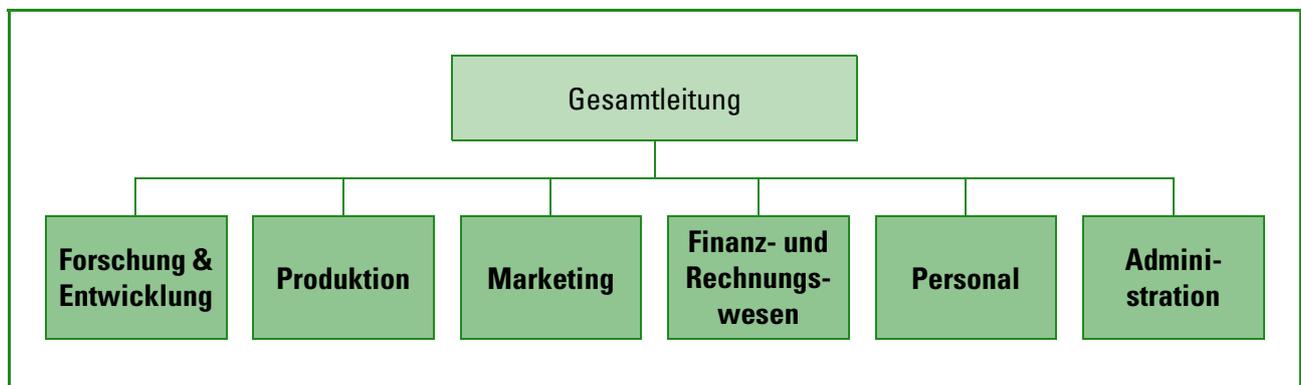
▲ Abb. 221 Einliniensystem



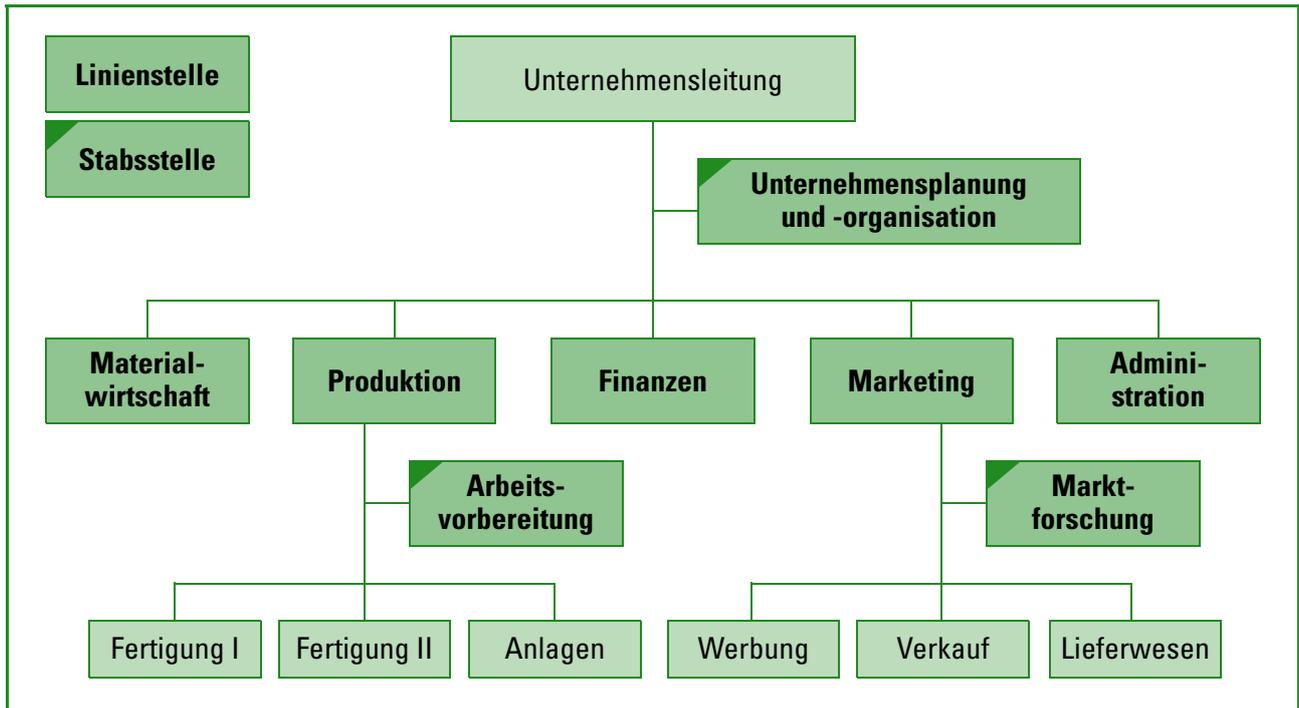
▲ Abb. 222 Mehrliniensystem



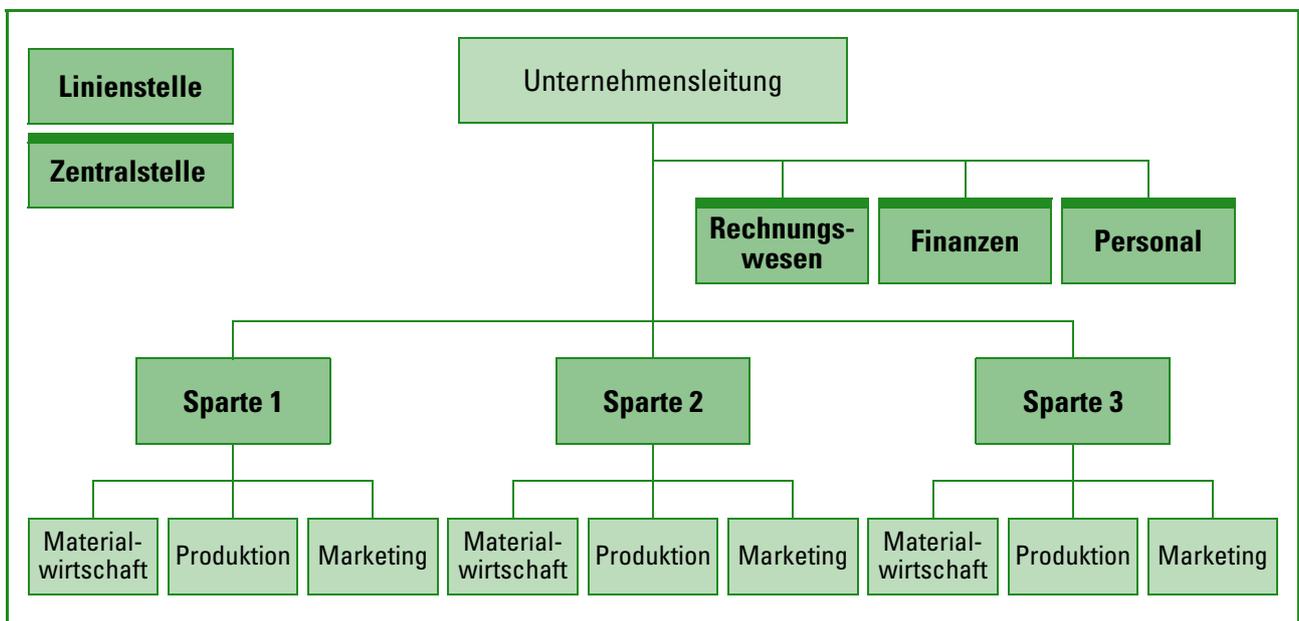
▲ Abb. 223 Intensitäten der Entscheidungsbeteiligung



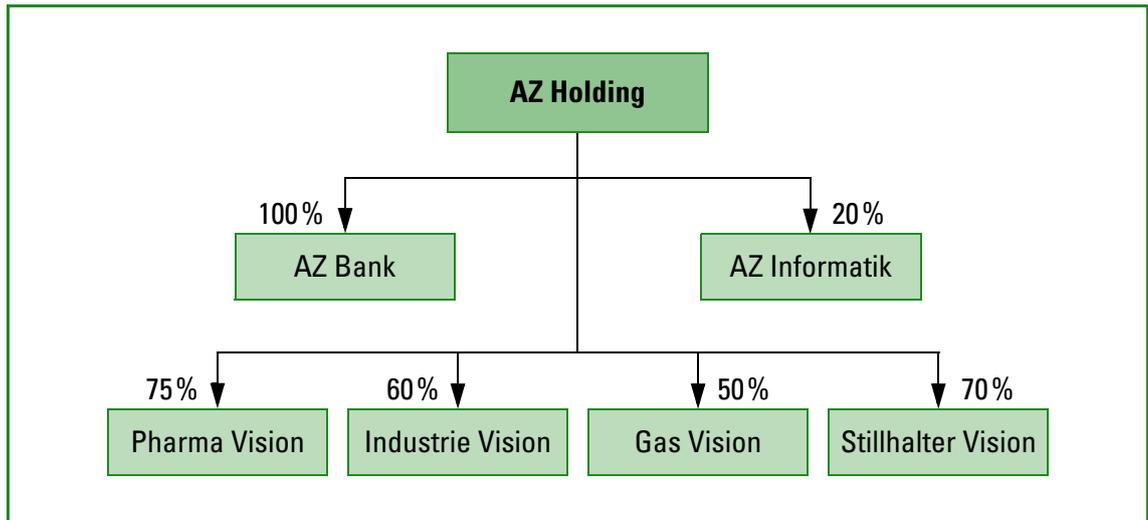
▲ Abb. 224 Rein funktionale Organisation



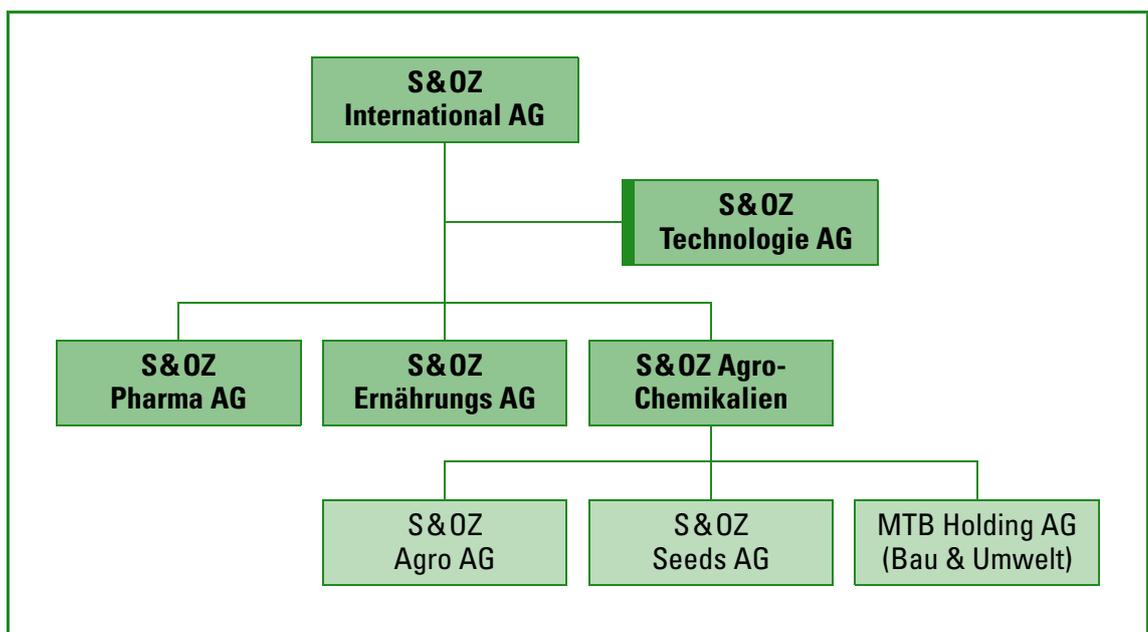
▲ Abb. 225 Schema der Stablinienorganisation



▲ Abb. 226 Schema der Spartenorganisation



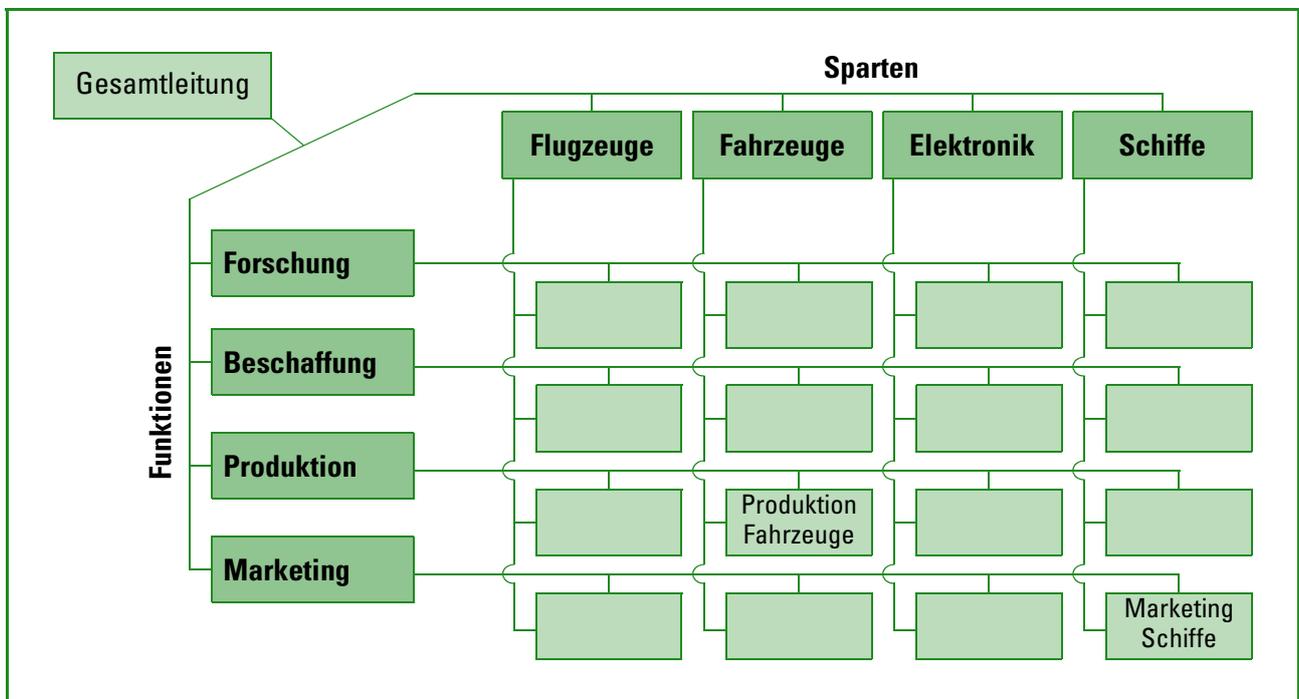
▲ Abb. 227 Beispiel Finanz-Holding



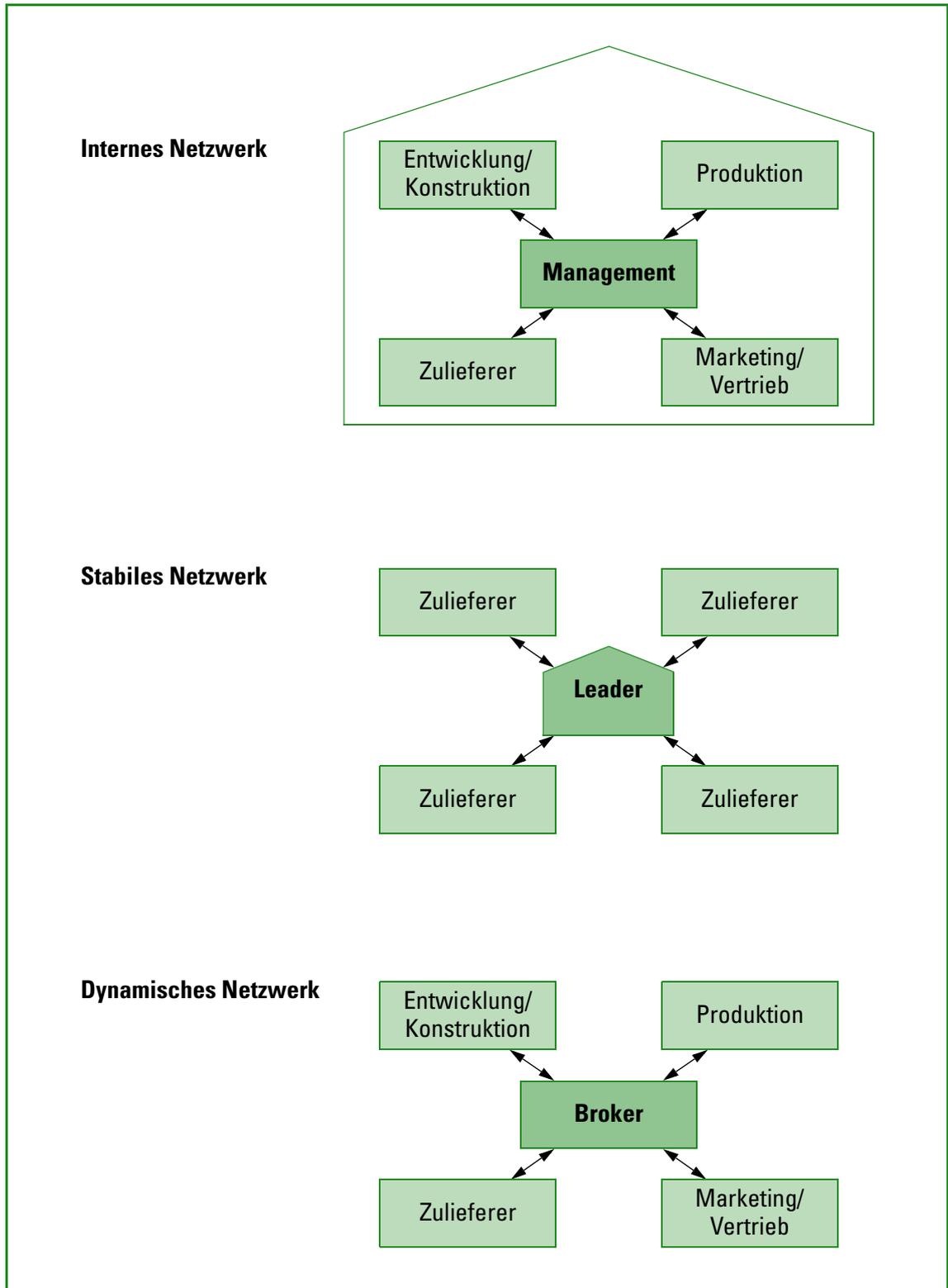
▲ Abb. 228 Beispiel Management-Holding

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	

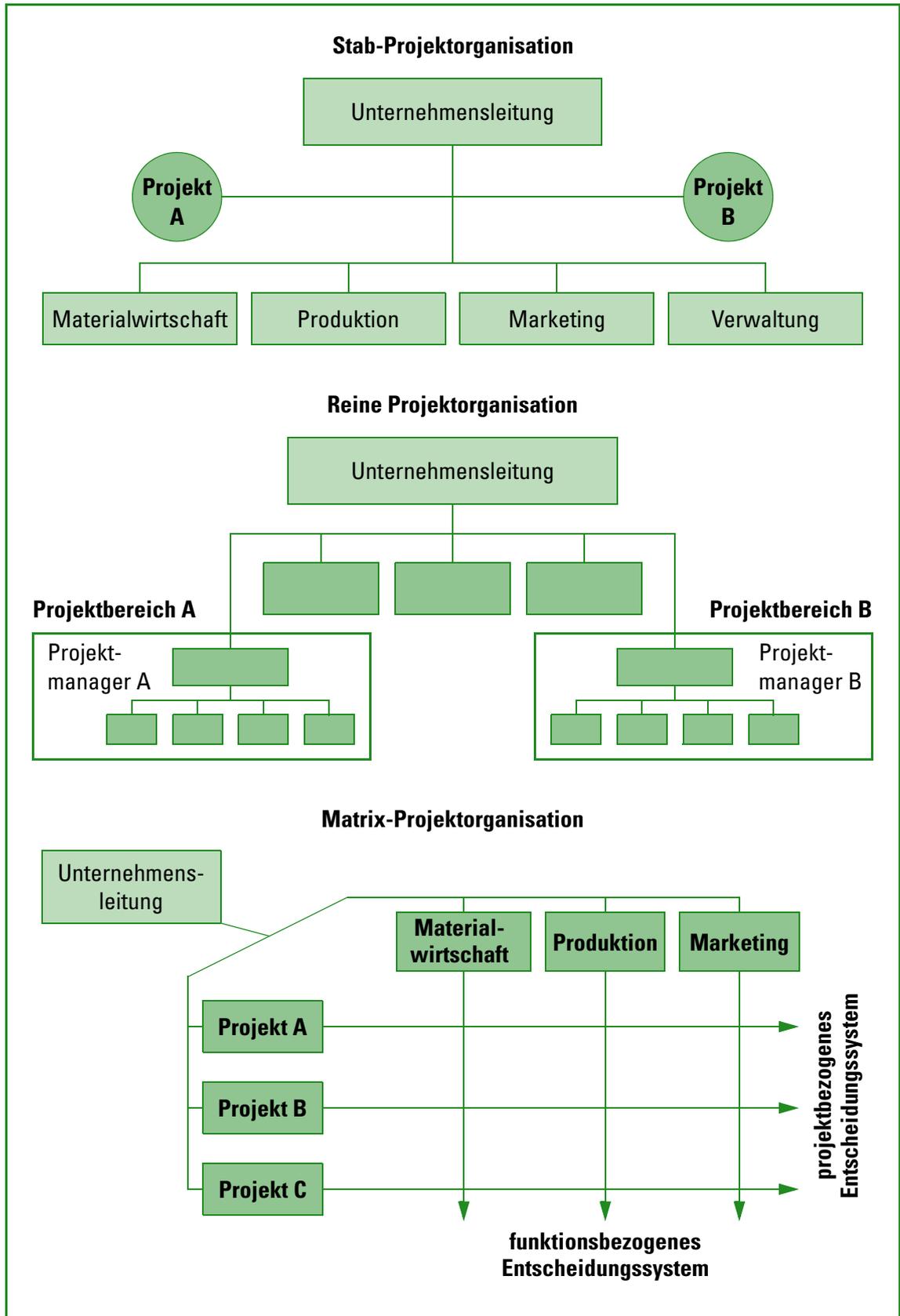
▲ Abb. 229 Formen der Management-Holding (Bühner 1992, S. 58)



▲ Abb. 230 Schema der Matrixorganisation



▲ Abb. 231 Formen der Netzwerkorganisation



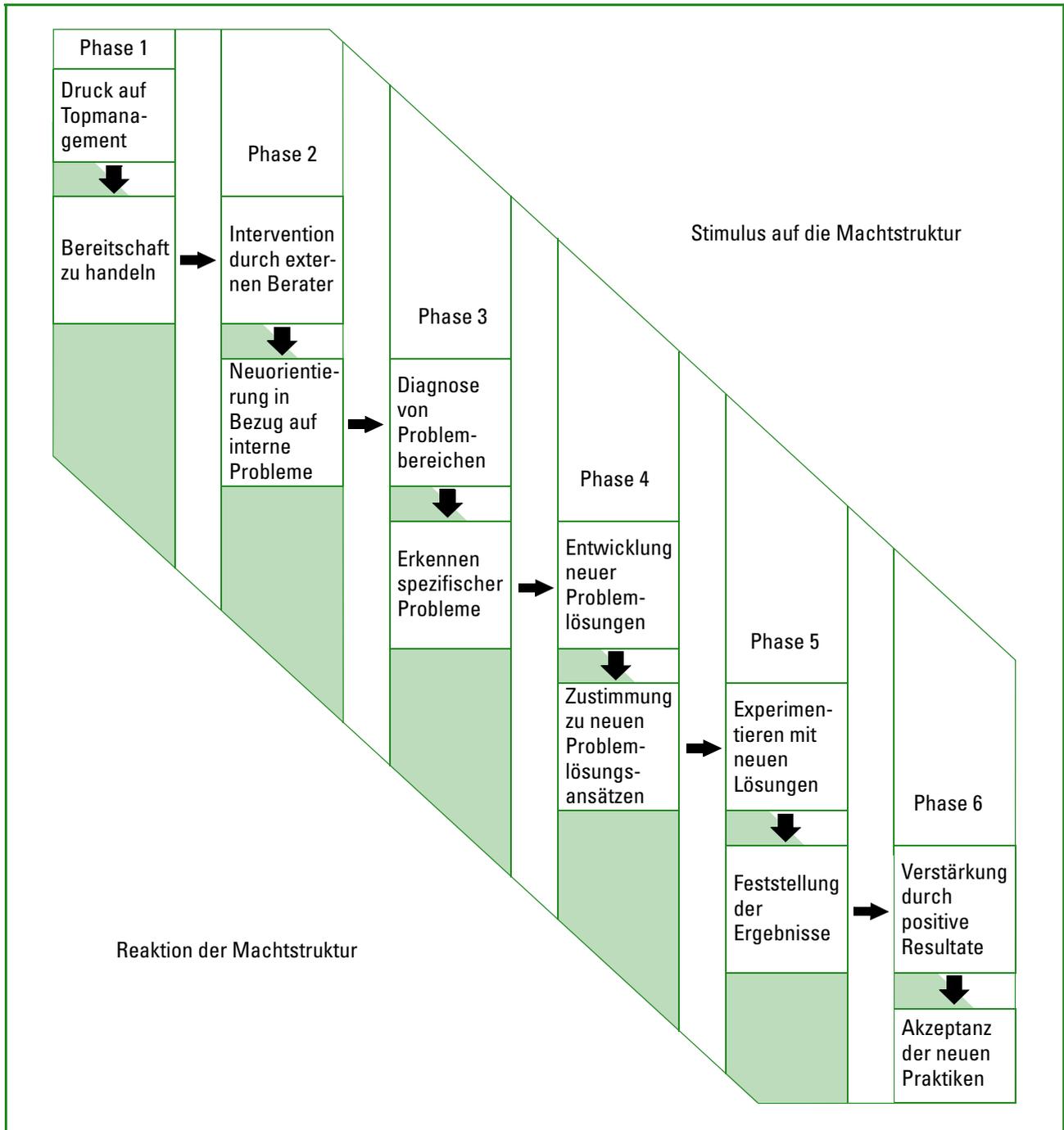
▲ Abb. 232 Formen der Projektorganisation (nach Frese u. a. 2019, S. 413ff.)

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.

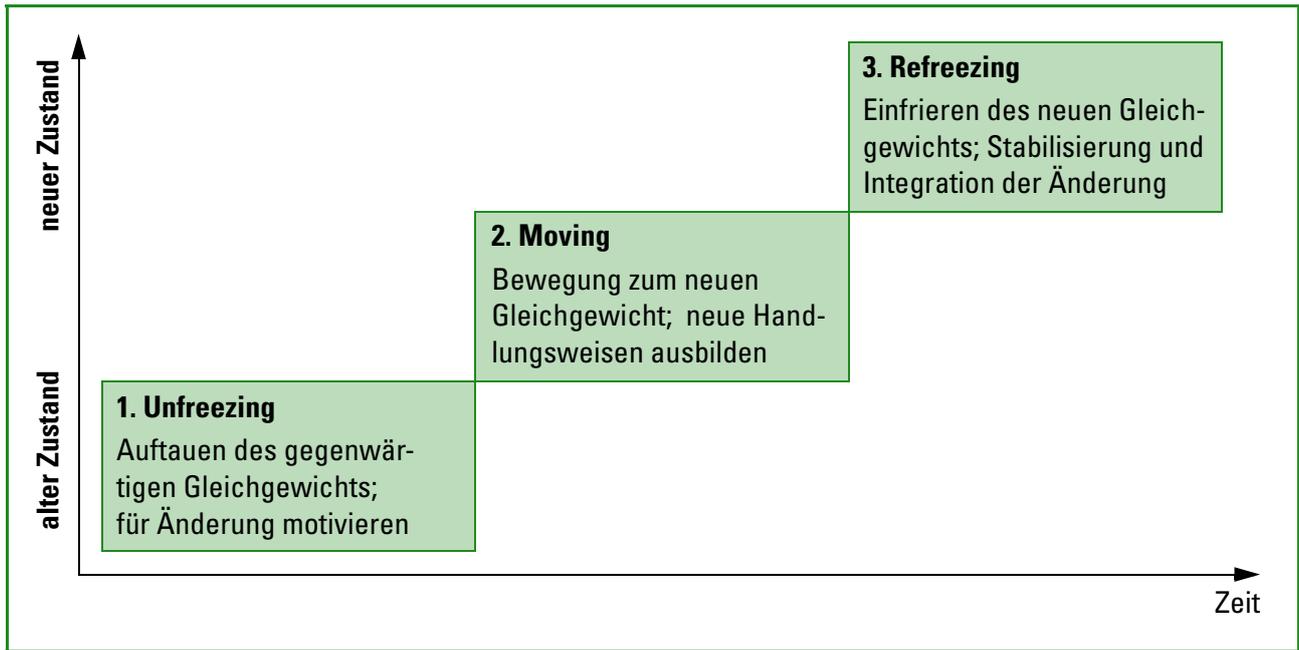
▲ Abb. 233 Arten von Teams

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)		•	•	•	•	•	•

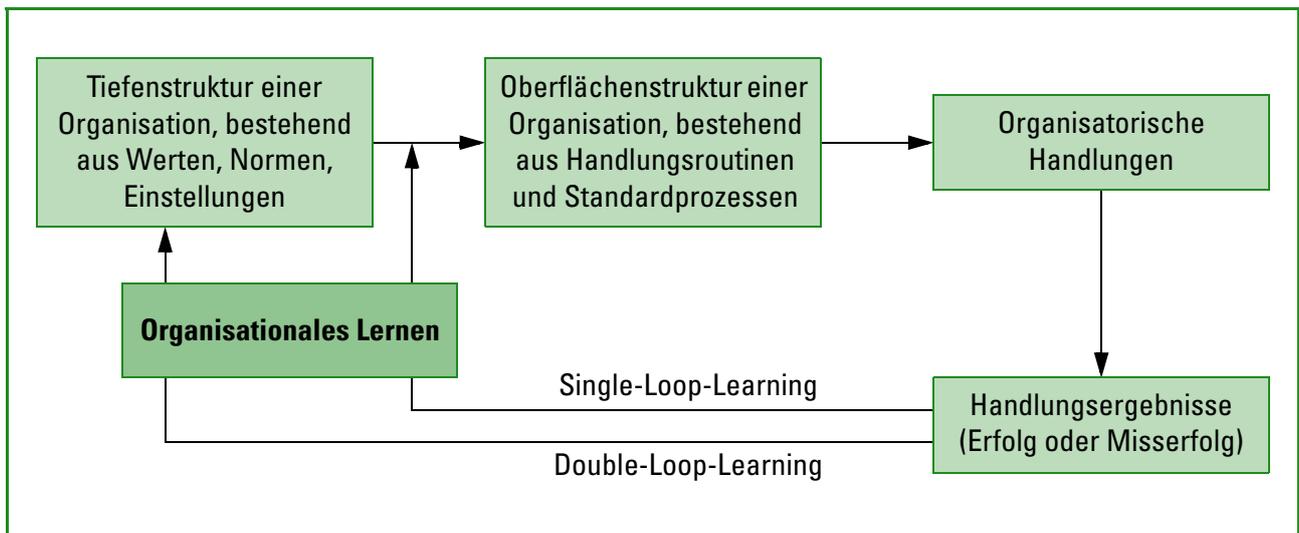
▲ Abb. 234 Gegenüberstellung der Organisationsformen



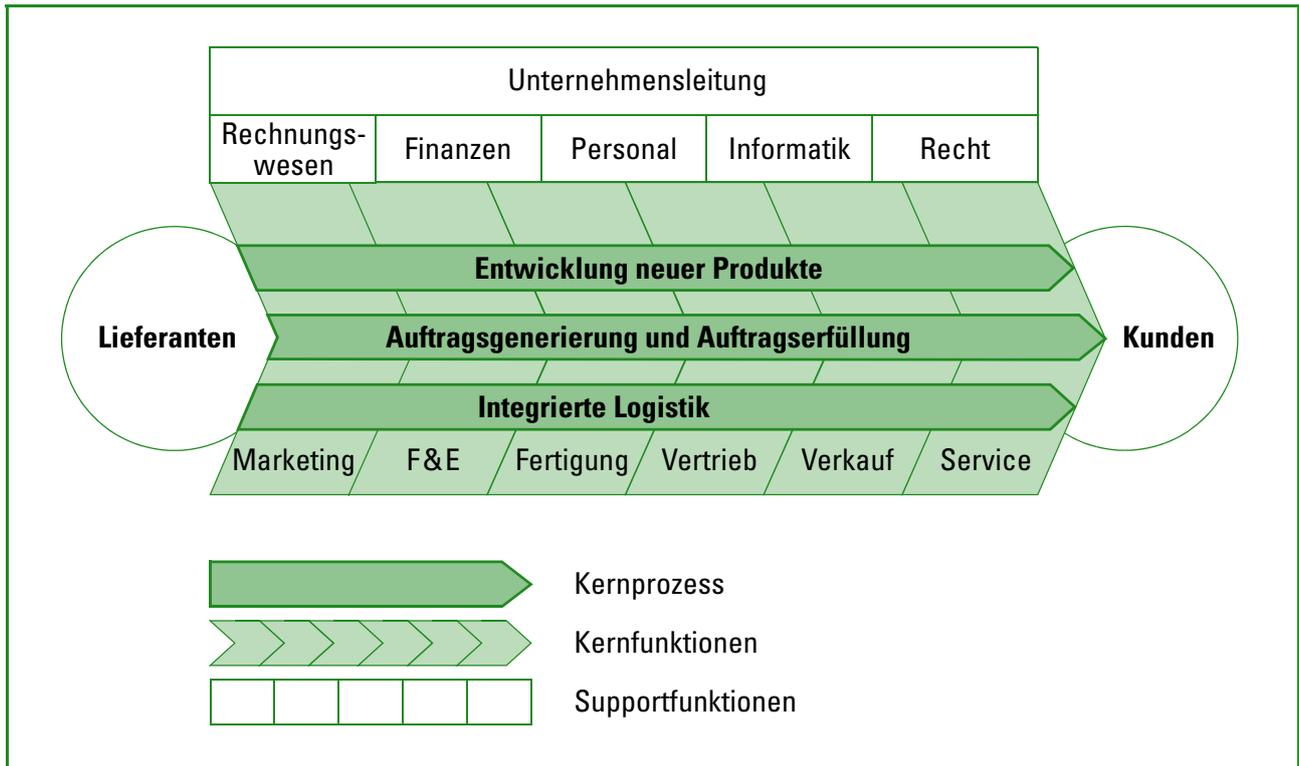
▲ Abb. 235 Phasen erfolgreicher Veränderungsprozesse (Greiner 1967, S. 126, modifiziert von Schreyögg/Geiger 2016, S. 375)



▲ Abb. 236 Dreistufiges Modell des Veränderungsprozesses (Kiechl 1995, S. 291)



▲ Abb. 237 Basismodell der Lernprozesse



▲ Abb. 238 Wertschöpfungskette mit Kernprozessen

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. 239 Gegenüberstellung des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung (Thom 1995, S. 875)

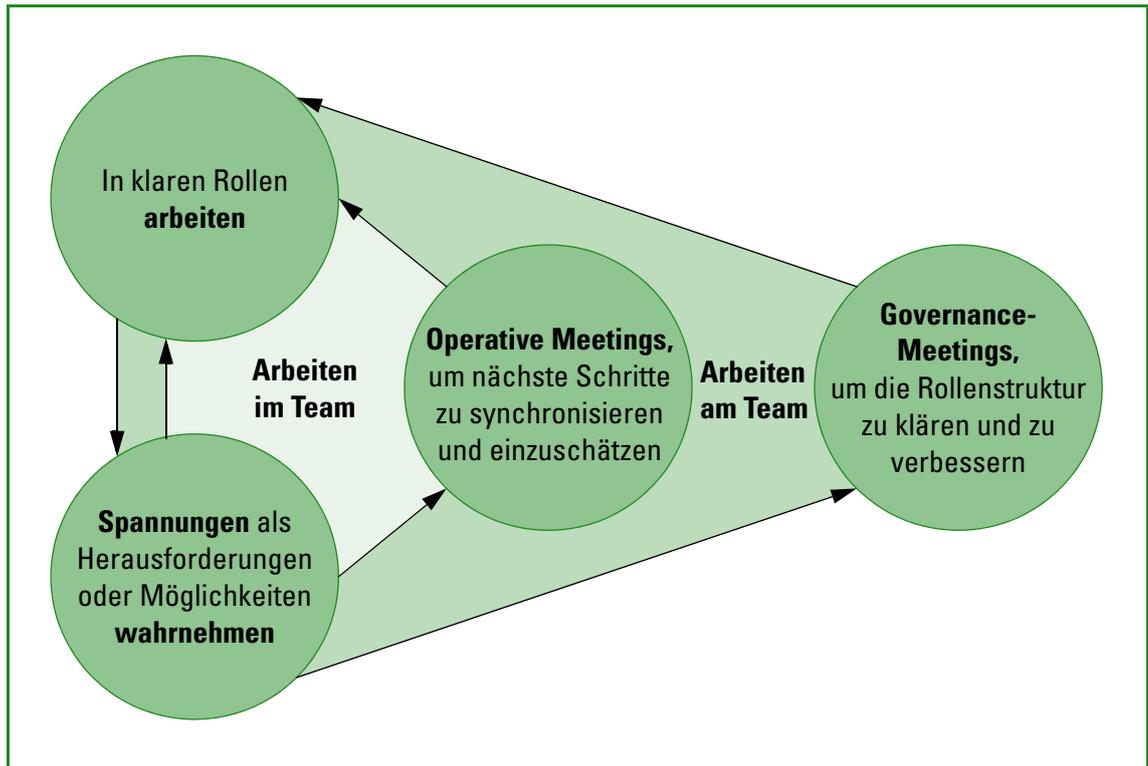
Beurteilung Methode	Business Reengineering	Organisationsentwicklung
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Klare Abgrenzung der Veränderungsphasen ■ Möglichkeit zum Neuanfang ■ Chance zur deutlichen Steigerung der Wirtschaftlichkeit ■ Schnelligkeit des Wandels ■ Konzeptionelle Einheitlichkeit der 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. 240 Beurteilung des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung (Thom 1995, S. 876)

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.
2. Heisse Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Software regelmässig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen, und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmass.
8. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmässiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
10. Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
12. In regelmässigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann, und passt sein Verhalten entsprechend an.

Quelle: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (24.9.2020)

▲ Abb. 241 Manifest für Agile Softwareentwicklung: Die Prinzipien



▲ Abb. 242 Operative Meetings und Governance-Meetings (Robertson 2016, S. 26)

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.

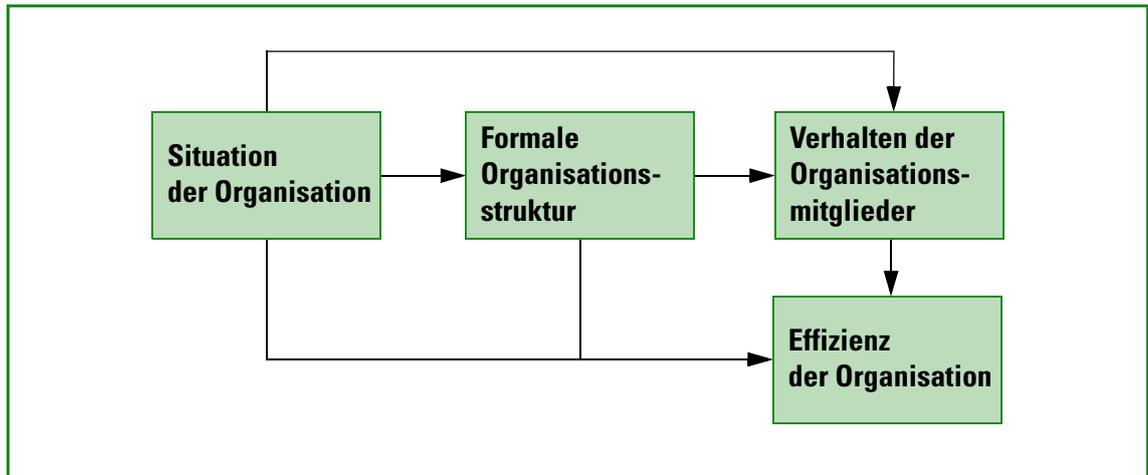
▲ Abb. 243 Vor- und Nachteile des Bürokratie-Ansatzes

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.

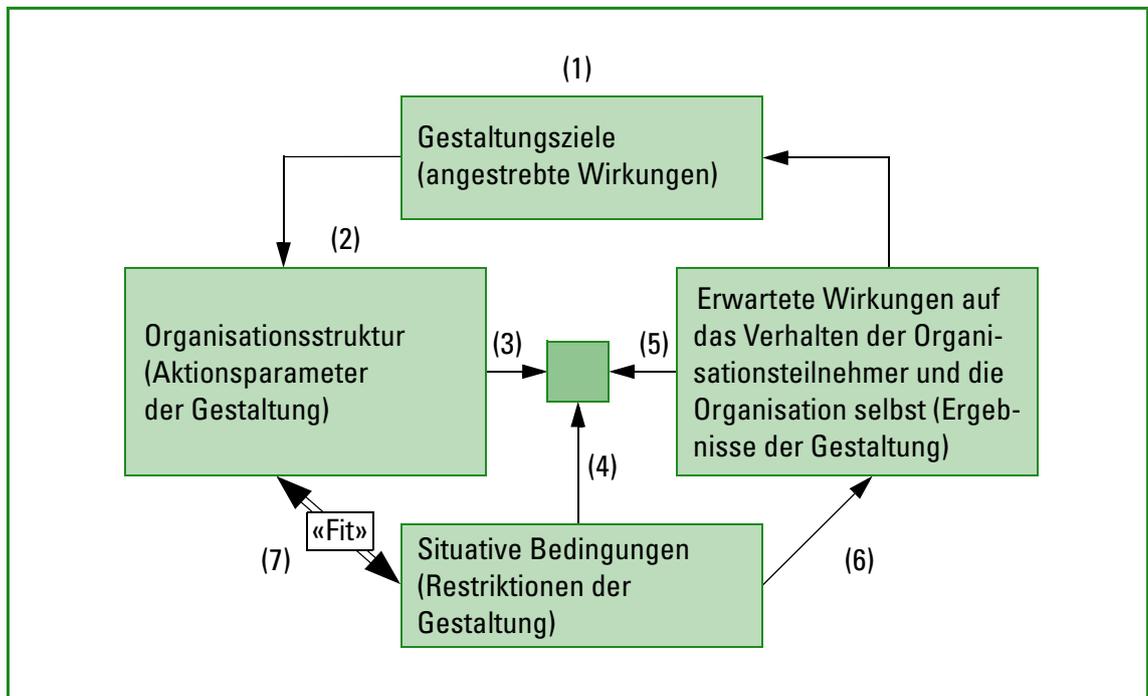
▲ Abb. 244 Vor- und Nachteile des Scientific Management

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



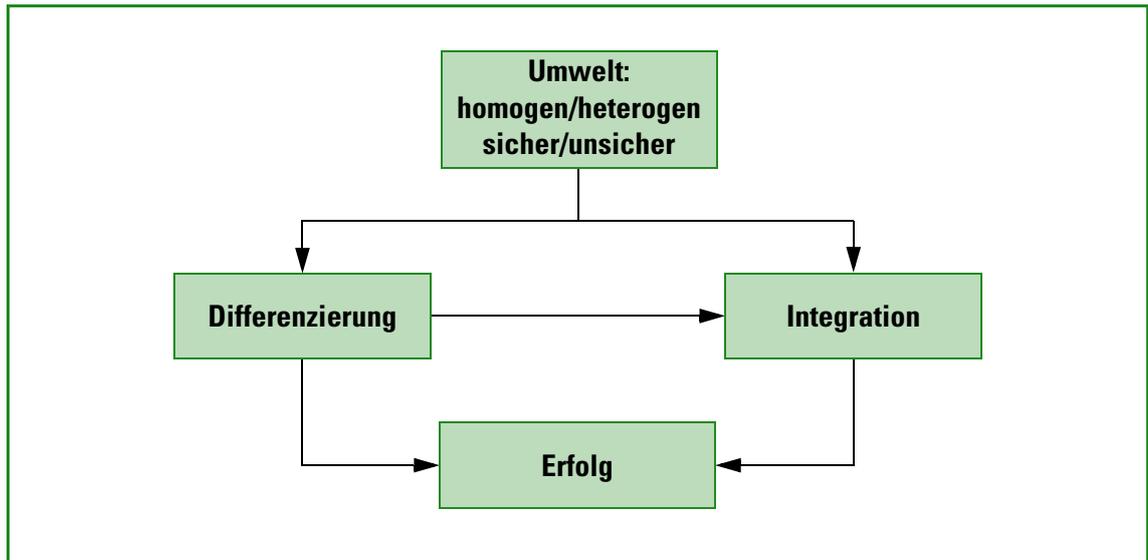
▲ Abb. 246 Grundmodell situativer Ansätze (Kieser/Kubicek 1992, S. 57)



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

Merkmale Managementsystem		Systemtyp	mechanistic system	organic system
1. Organisation	Struktur		funktionsorientiert	aufgabenorientiert
	Spezialisierung		stark	schwach
	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	
2. Führung	Stil		autoritär	partizipativ
	zwischenmenschliche Beziehungen		befehlend	kooperativ
	Formalisierung		stark	schwach
	Besprechungen		formell	informell
	Motivation		Angst, Bedrohung, Bestrafung, monetäre Anreize	Engagement, Befriedigung psychologischer Bedürfnisse
	Verhalten der Untergebenen		Konformität	Initiative, Kreativität
Anweisungen		detailliert vorgeschrieben, Entscheidung und Instruktion an der Spitze	allgemein empfehlend, Rat und Information überall	
Macht				
3. Planung und Kontrolle	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
	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)

Zerlegbarkeit	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

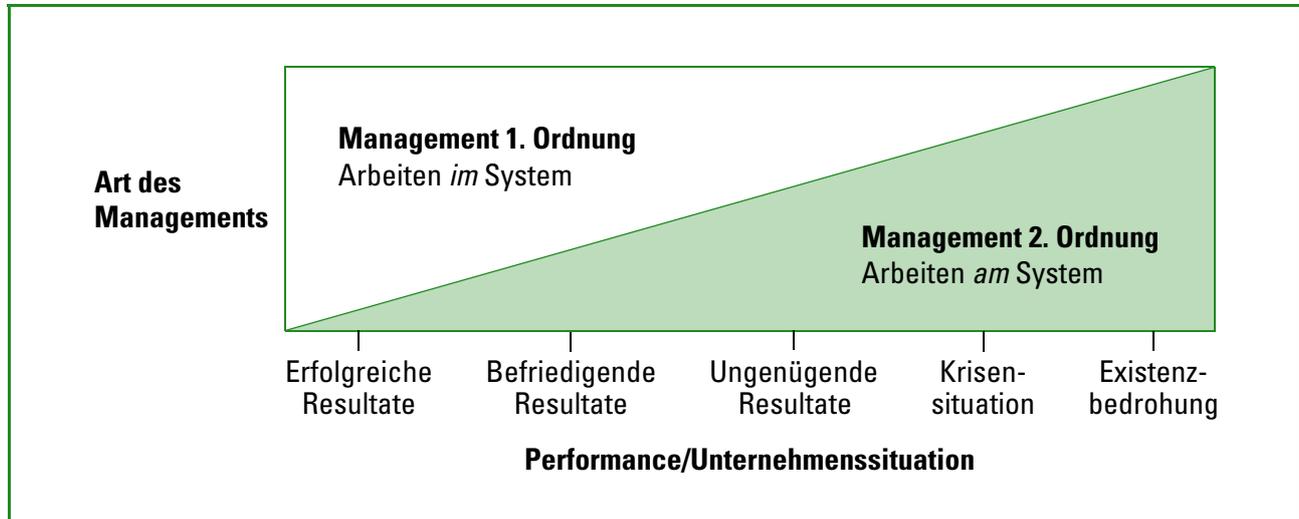
Ansatz Merkmal	Property-Rights-Theorie	Transaktionskosten-Theorie	Prinzipal-Agenten-Theorie
Untersuchungsgegenstand	Gestaltung und Verteilung von Verfügungsrechten	Transaktionsbeziehungen	Principal-Agent-Beziehungen
Untersuchungseinheit	Individuum	Transaktion	Individuum
Verhaltensannahmen	<ul style="list-style-type: 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 transaktionsspezifischer 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

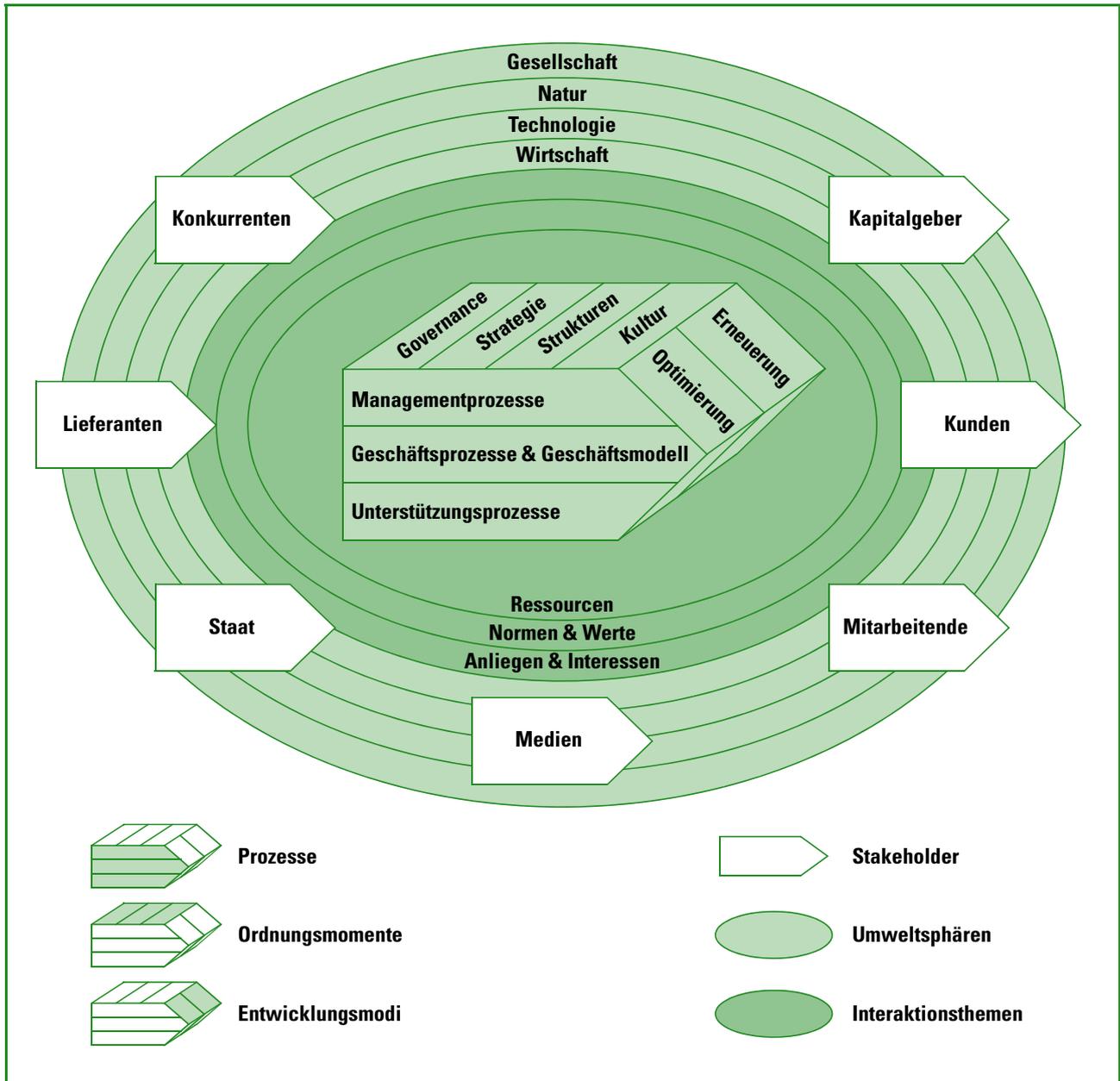
Teil 10: Management



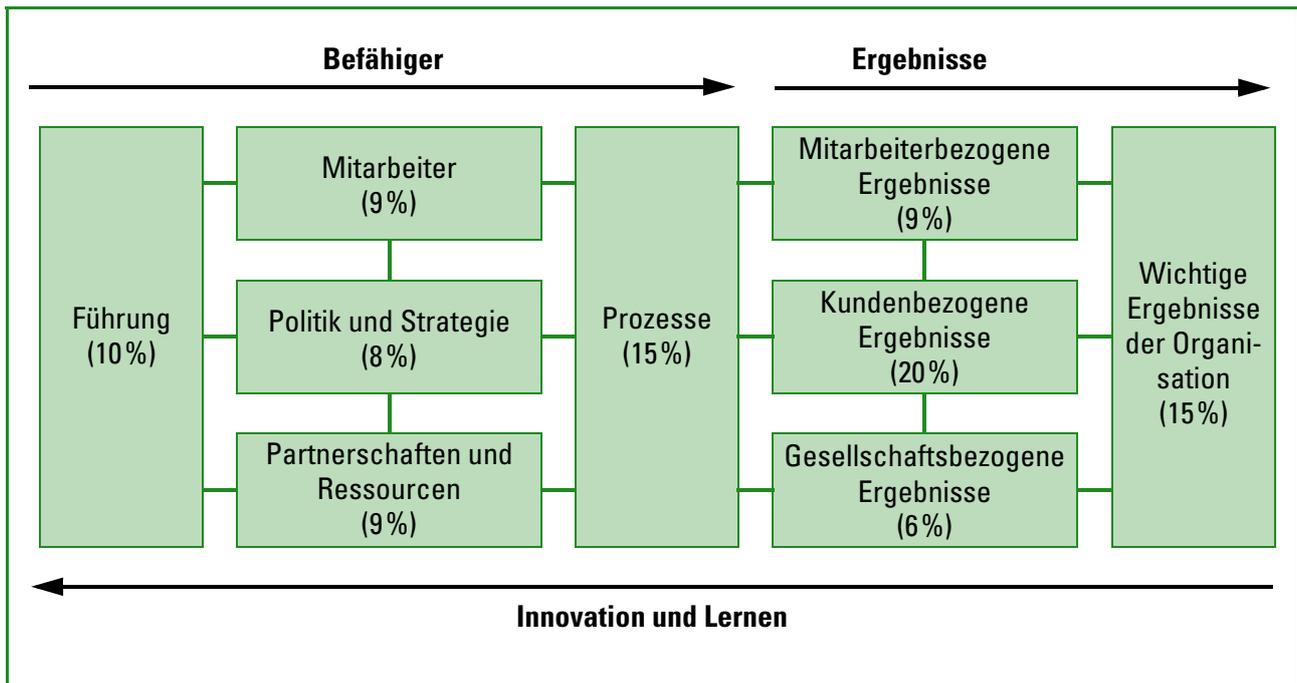
▲ Abb. 255 Management 1. und 2. Ordnung

	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	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. 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.	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: <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. 256 Management-by-Techniken (nach Häusler 1977, S. 59/66f.)



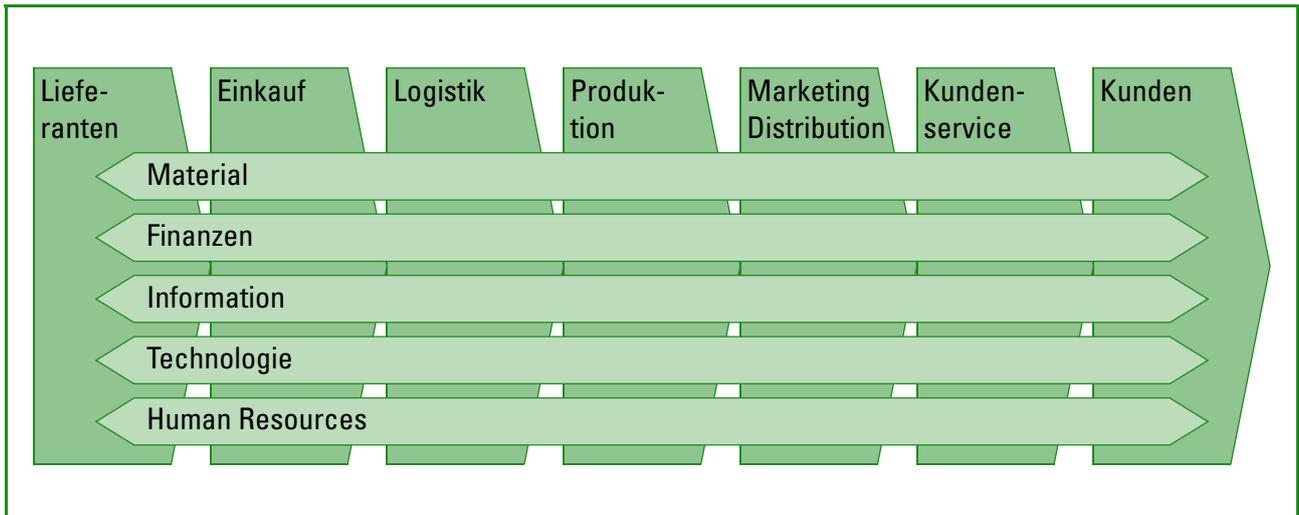
▲ Abb. 257 St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm/Grand 2019, S. 43)



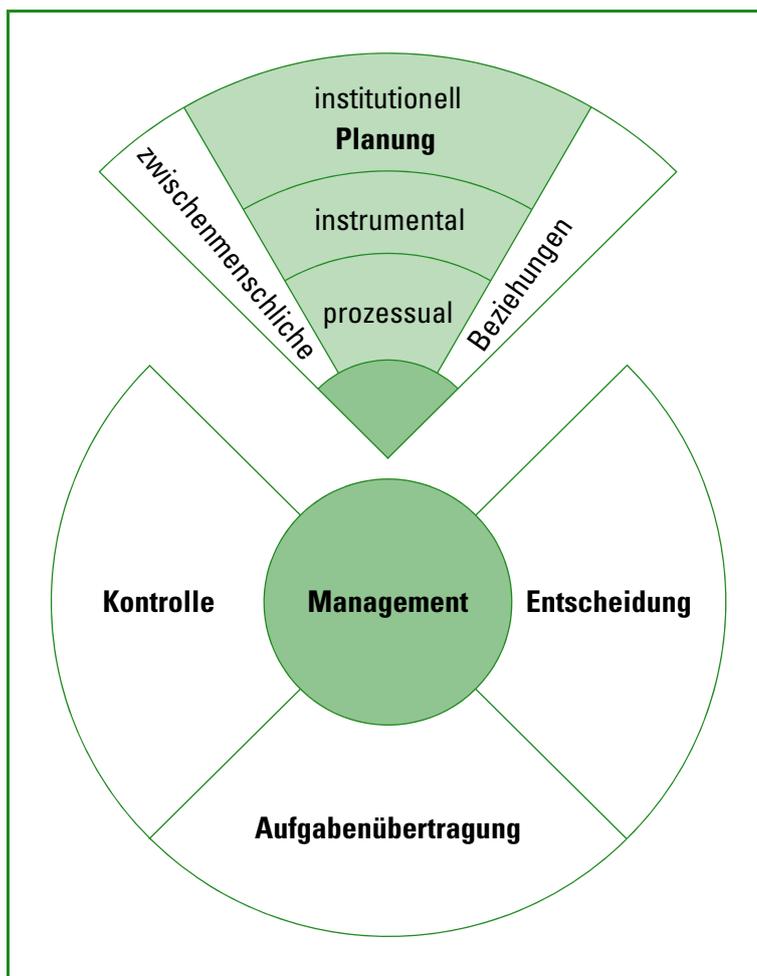
▲ Abb. 258 EFQM-Excellence-Modell (Quelle: www.deutsche-efqm.de/inhseiten/247.htm 6.8.2004)

Industrielle Revolution	Erfindung	Auswirkungen auf das Unternehmen
Erste industrielle Revolution	Dampfmaschine	Übergang von handwerklicher zu industrieller Fertigung Substitution von Arbeitskraft durch Maschinen
Zweite industrielle Revolution	Elektrizität	Zunehmende Arbeitsspezialisierung Fließbandfertigung
Dritte industrielle Revolution	Computer	EDV-gesteuerte Automation Kleine Losgrößen
Vierte industrielle Revolution	Internet	Maschine-zu-Maschine-Kommunikation (Smart Factory) Digitale Vernetzung: Internet of Things Radikale Neugestaltung der Wertschöpfungskette

▲ Abb. 259 Überblick über die industriellen Revolutionen (Thommen/Ruoff 2016, S. 68)



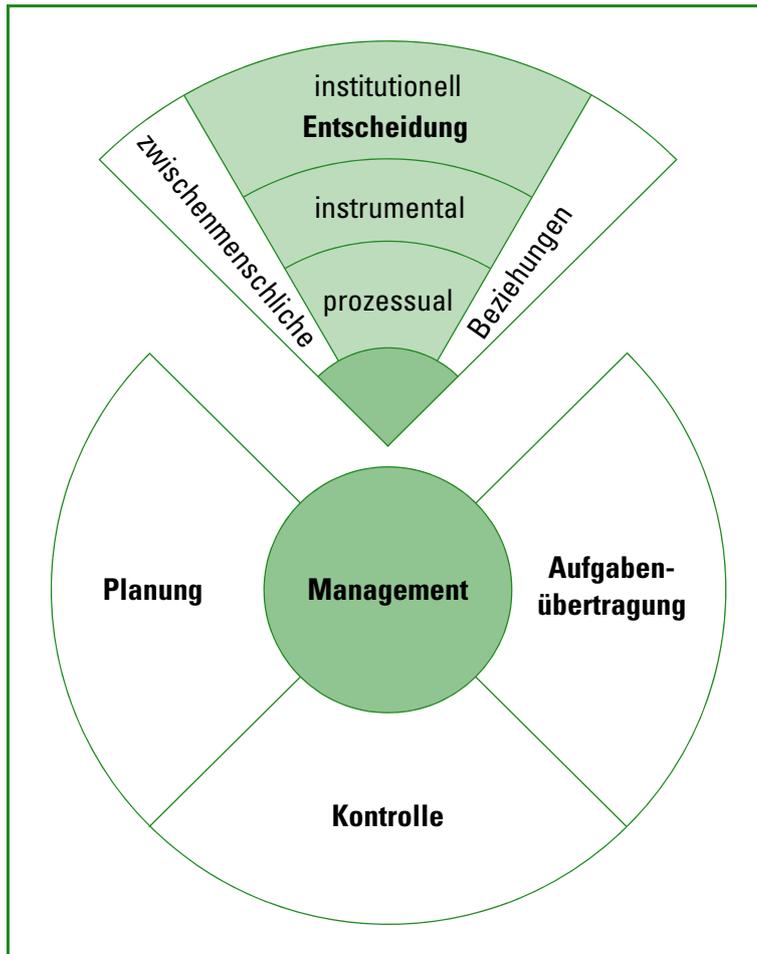
▲ Abb. 260 Integrierte Wertschöpfungskette (Thommen/Ruoff 2016, S. 69)



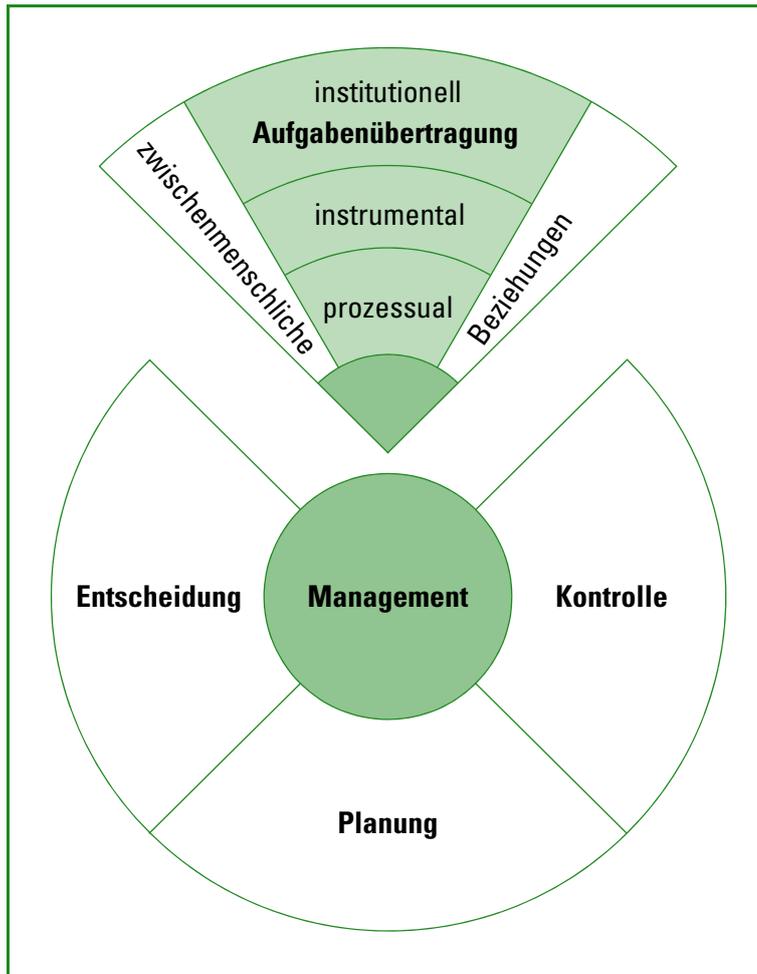
▲ Abb. 261 Planung

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

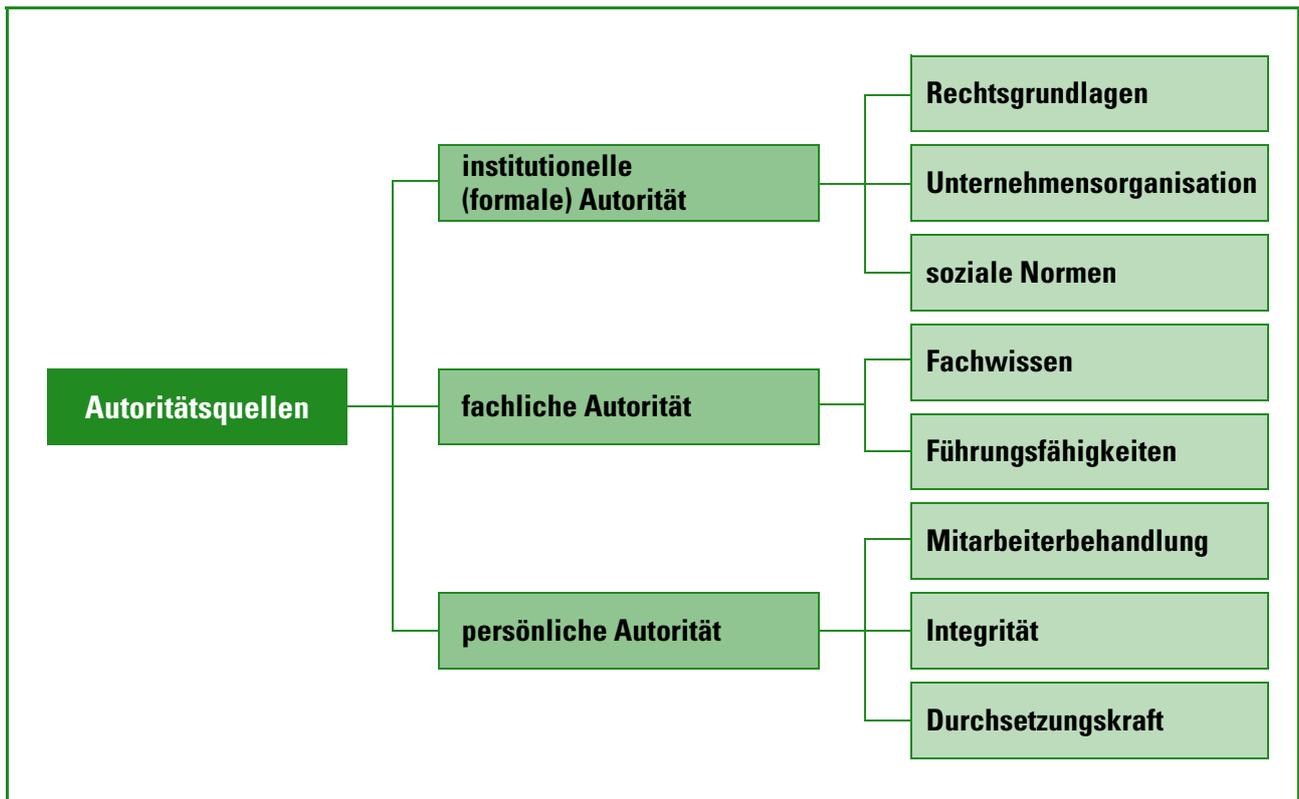
▲ Abb. 262 Abgrenzung strategische und operative Planung (nach Schierenbeck/Wöhle 2016, S. 150)



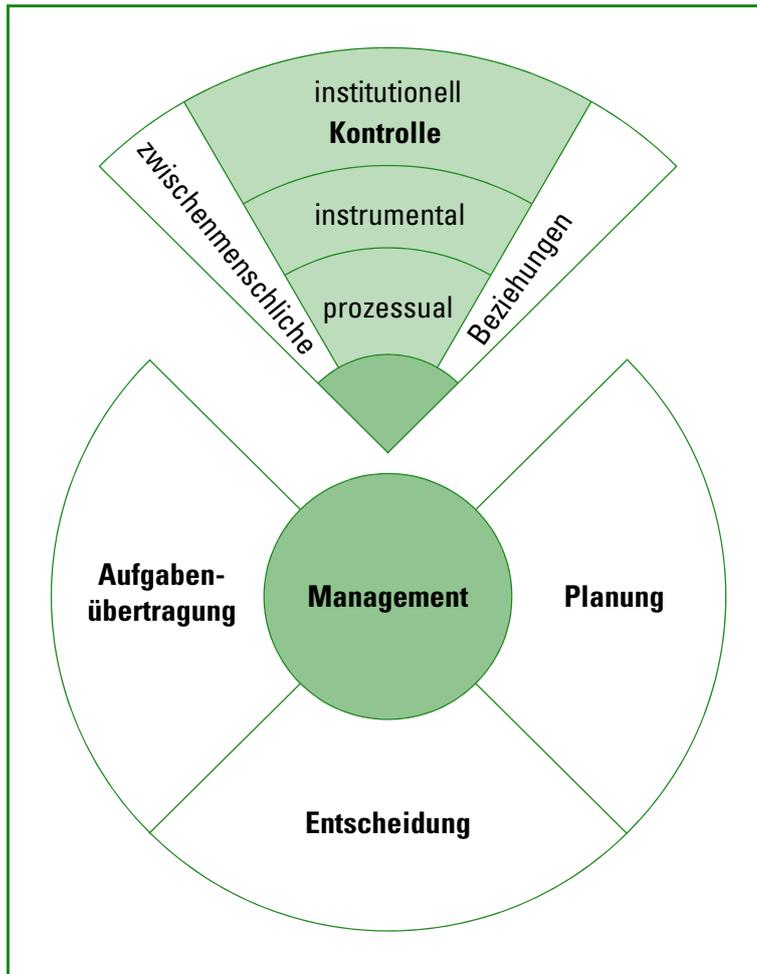
▲ Abb. 263 Entscheidung



▲ Abb. 264 Aufgabenübertragung



▲ Abb. 265 Autoritätsquellen



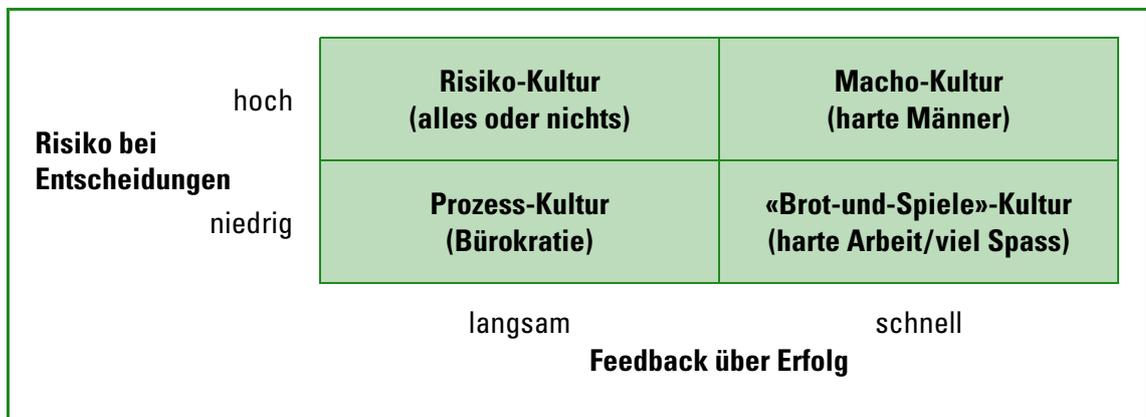
▲ Abb. 266 Kontrolle

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

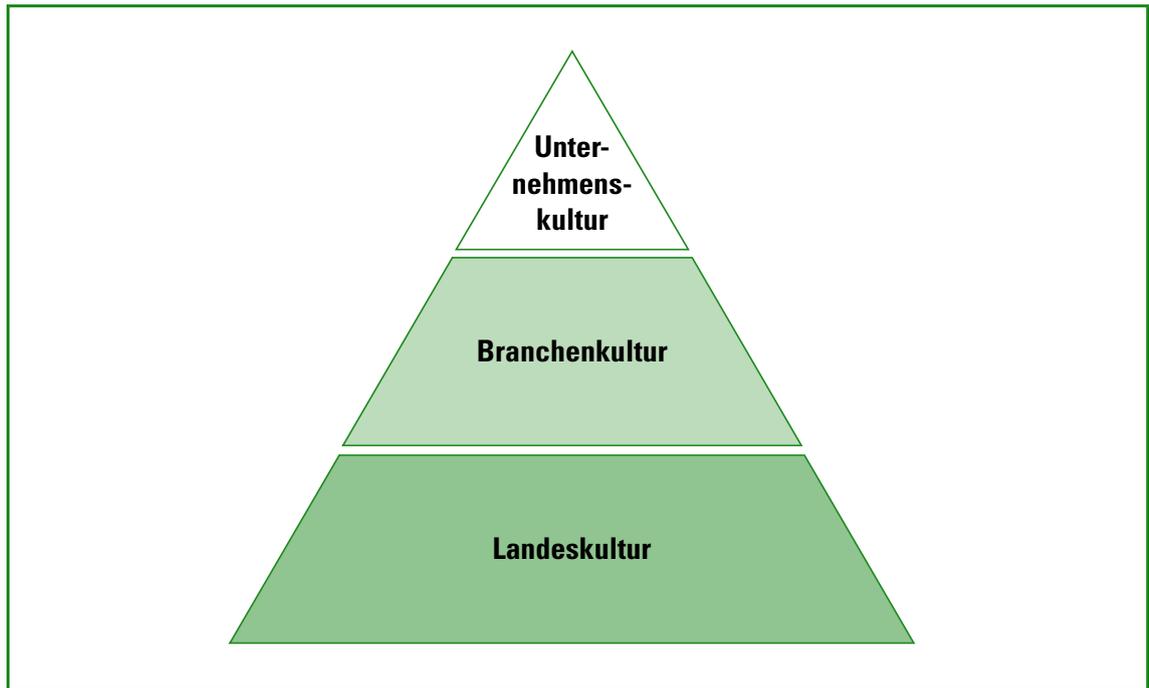
▲ Abb. 267 Eigenschaften verschiedener überwachender Tätigkeiten (Treuhand-Kammer 2014, S. 2 ff.)

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.

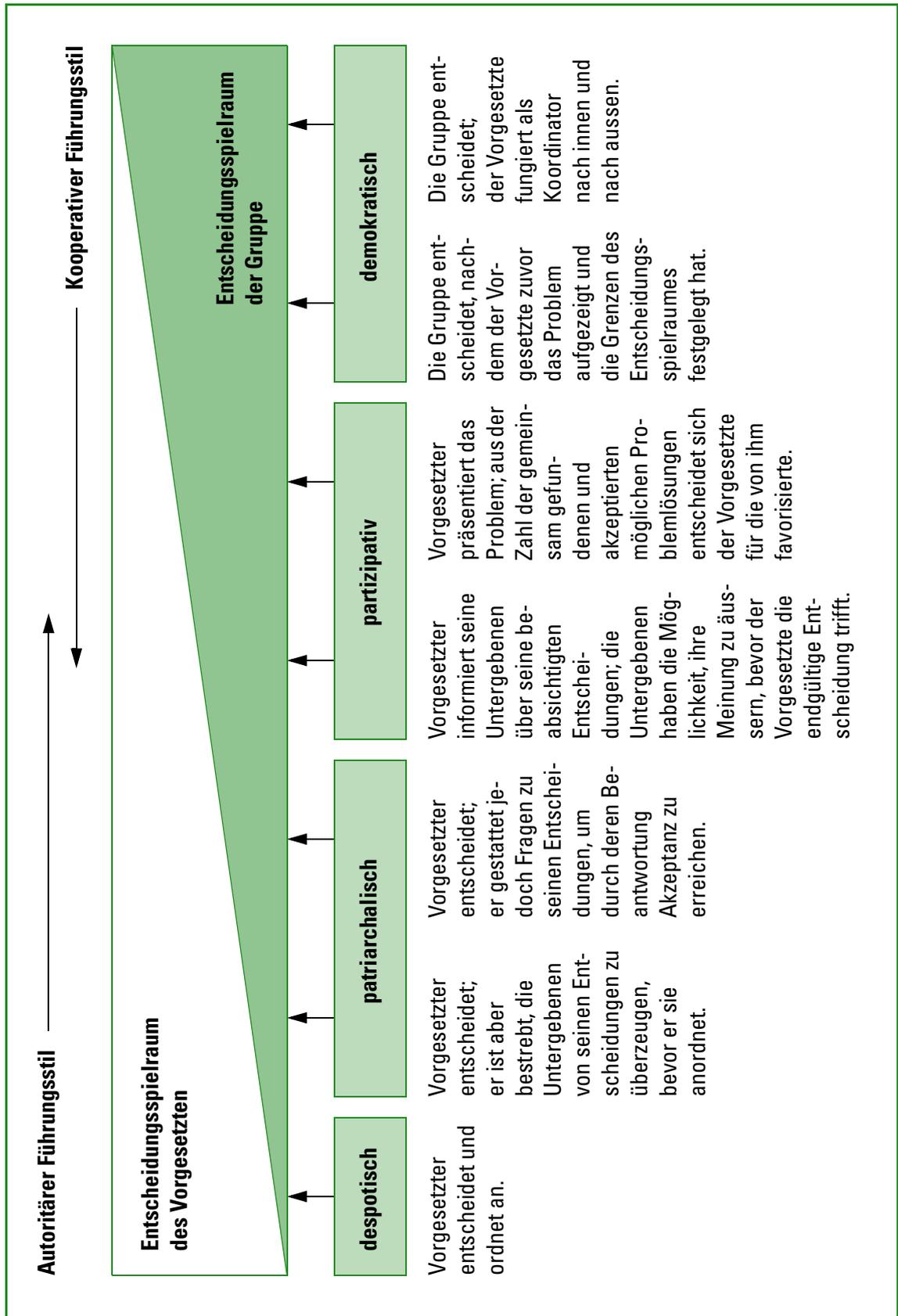
▲ Abb. 268 Kernfaktoren der Unternehmenskultur (Pümpin u. a. 1985, S. 12)



▲ Abb. 269 Kulturtypen nach Deal/Kennedy



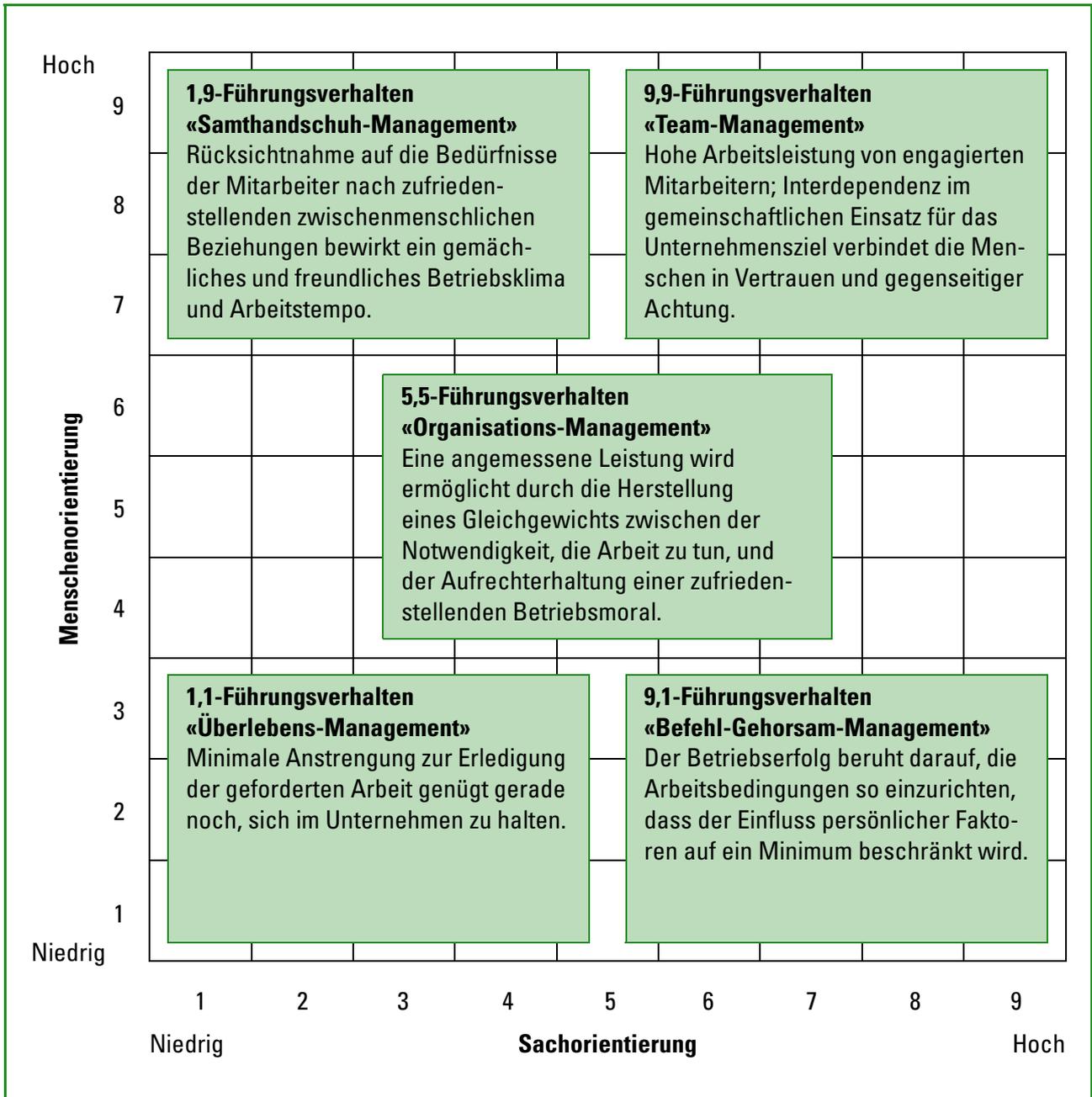
▲ Abb. 270 Pyramidenmodell der Kulturebenen



▲ Abb. 271 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									Extrem kooperativer Führungsstil								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. 272 Kriterien zur Abgrenzung des autoritären und kooperativen Führungsstils (nach Wöhe 1986, S. 119)



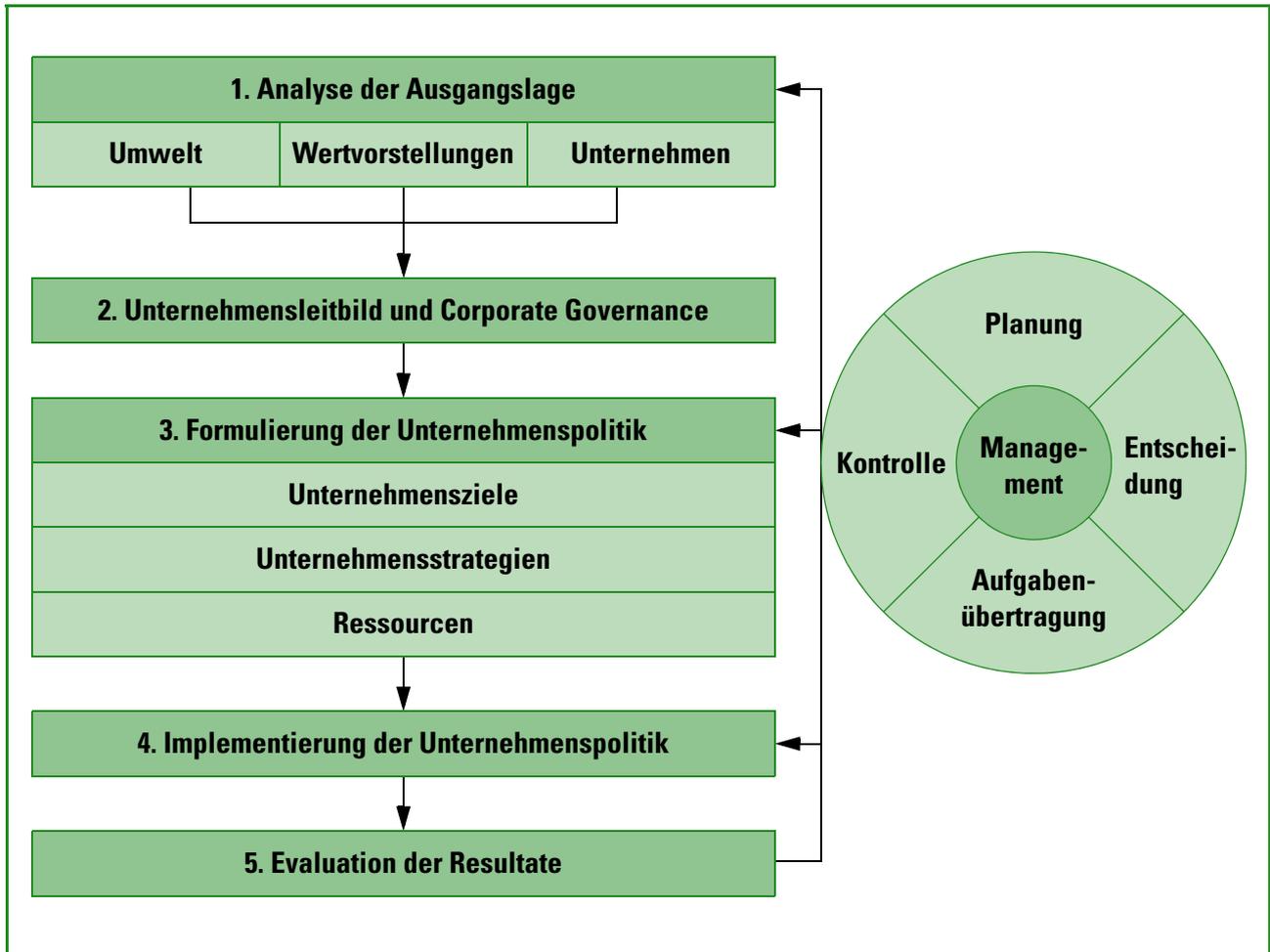
▲ Abb. 273 Das Verhaltensgitter von Blake/Mouton (1986, S. 28)

Führung		
Indirekte, strukturell-systemische Führung	Direkte, personal-interaktive Menschenführung	
<p>Kulturelle Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ geteilte und gelebte Werthaltungen ■ Menschenbilder ■ Unternehmens- und Führungsphilosophie ■ Führungs-Selbstverständnis ■ Normen, Traditionen, Rituale ■ Symbole Artefakte <p>strategiebezogene Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Steuerungskonzepte (Markt, Netzwerke, Hierarchie, Bürokratie) ■ «Empowerment» (Ermächtigung) ■ Instrumente und Programme, z. B. Führungsgrundsätze ■ Führungsstile ■ Mitarbeitergespräche, Beurteilungsverfahren <p>organisatorische Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufgabenstrukturen und Prozessorganisation ■ Dezentralisierungsgrad ■ Autoritätssystem, Kompetenzen ■ Information- und Kommunikationsstrukturen <p>qualitative Personalstruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Qualifikation ■ Identifikation ■ Motivation 	<p>→</p> <p>ergänzt, modifiziert, legitimiert oder ersetzt</p> <p>←</p>	<p>wahrnehmen, analysieren, reflektieren als Voraussetzung</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Beobachtung und Beurteilung von Potenzialen, Verhalten und Ergebnissen ■ Interpretation von Werten ■ Zielbildung und -vereinbarung ■ Steuerung von Gruppenprozessen, Konflikt-handhabung <p>informieren, kommunizieren, konsultieren</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wissensmanagement ■ Optimierung von Problemlösungsprozessen <p>motivieren, identifizieren</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Vermittlung von Visionen, Werten, Zielen, Aufgaben ■ Integration von institutionellen und individuellen Werten und Zielen ■ Förderung von Sinn und Spass an der Arbeit ■ Erkennung und Abbau von Motivationsbarrieren ■ Remotivierung <p>entscheiden, koordinieren, kooperieren, delegieren</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Vereinbarung von Zielen, Treffen von Entscheidungen ■ Abstimmung von Aufgaben-/Verantwortungsbereichen ■ Kooperation im Team und zwischen Organisationseinheiten ■ Aufgaben- und Kompetenzdelegation <p>entwickeln, evaluieren, wertschätzen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Personalentwicklung ■ Beurteilung von Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen ■ Feedback – Mitarbeitergespräche, Coaching, Mentoring ■ Anerkennung, konstruktive Kritik, Honorierung

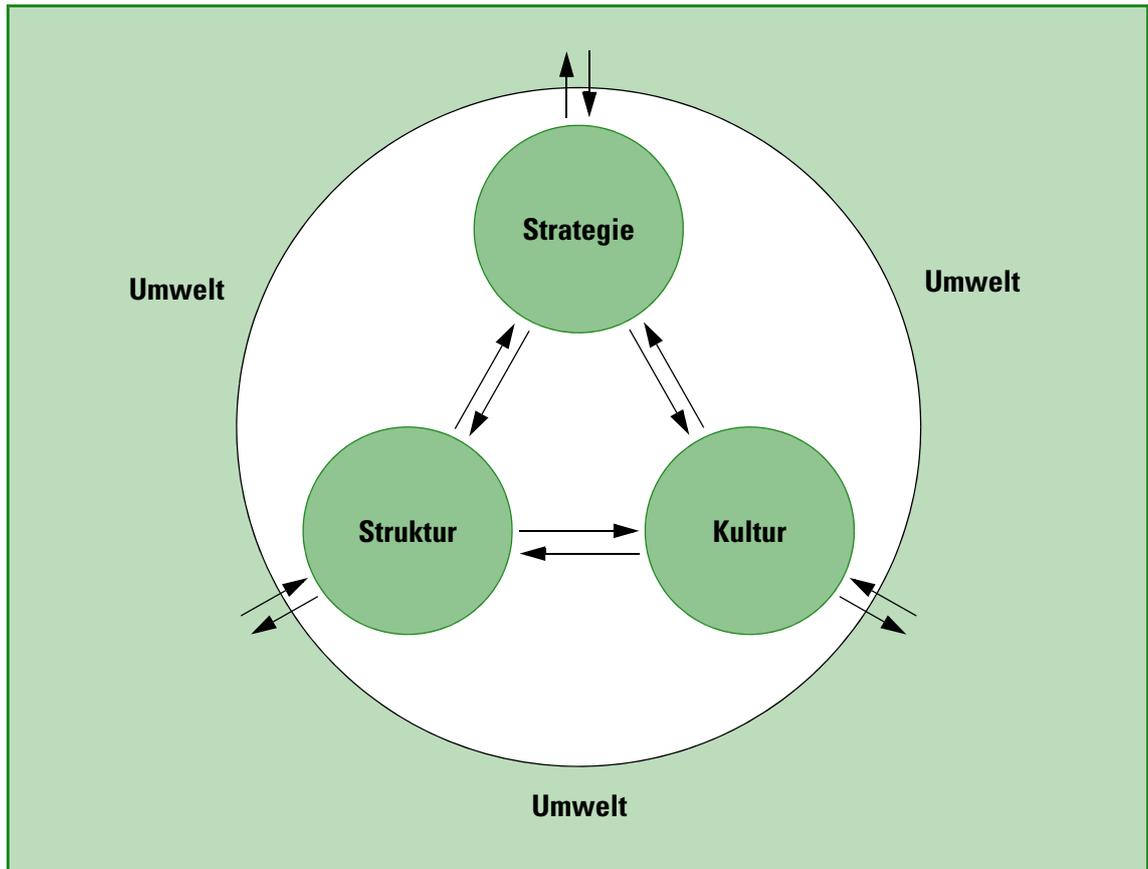
▲ Abb. 274 Indirekte versus direkte Führung (Wunderer 2006, S. 12)

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 ■ Digitalisierung
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 (z.B. Verbände, Absprachen)
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 ■ ...
Distributionsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geographisch ■ Absatzkanäle
Branchenausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Allgemeine Branchenausrichtung (Werkstoffe, Technologie, Kundenprobleme usw.) ■ Innovationstendenzen (z.B. Produkte, Verfahren)
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 (z. B. Dauerhaftigkeit, Konstanz der Leistung, Fehlerraten, Zuverlässigkeit, Individualität) – Qualität der Software-Leistungen (z. B. Nebenleistungen, Anwendungsberatung, Garantieleistungen, Lieferservice, individuelle Betreuung der Kunden) – 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 □ Social Media □ Markenpolitik □ Image (evtl. differenziert nach Produktgruppen) ■ Distribution <ul style="list-style-type: none"> □ inländische Absatzorganisation □ Exportorganisation □ Lagerbewirtschaftung und Lagerwesen □ Lieferbereitschaft □ Transportwesen
Supply Management und Produktion	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beschaffung und Versorgungssicherheit ■ Produktionsprogramm ■ Vertikale Integration ■ Produktionstechnologie <ul style="list-style-type: none"> □ Zweckmässigkeit und Modernität der Anlagen □ Automationsgrad ■ Produktionskapazitäten ■ Produktivität ■ Produktionskosten

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

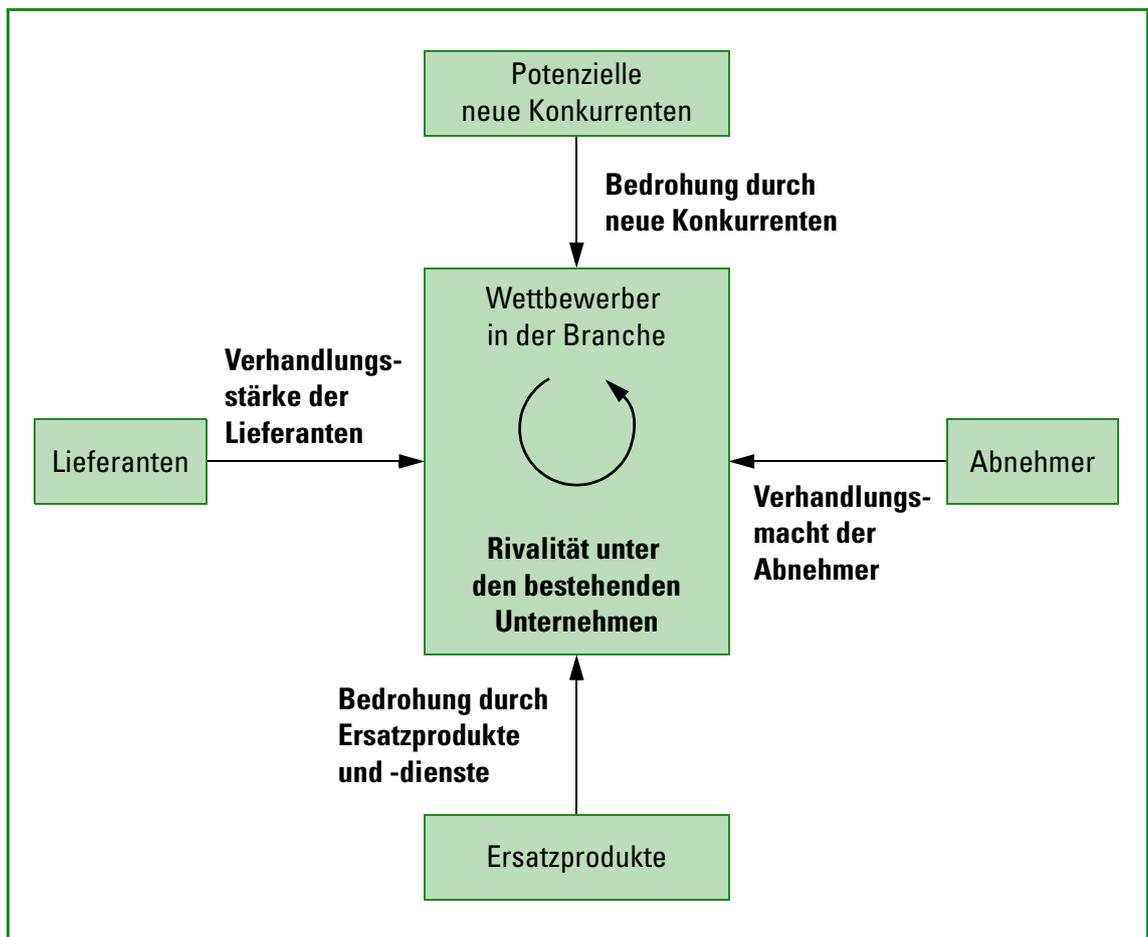
Forschung und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Forschungsaktivitäten und -investitionen ■ Entwicklungsaktivitäten und -investitionen ■ Leistungsfähigkeit der Forschung ■ Leistungsfähigkeit der Entwicklung <ul style="list-style-type: none"> □ Verfahrensentwicklung □ Produktentwicklung □ 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.

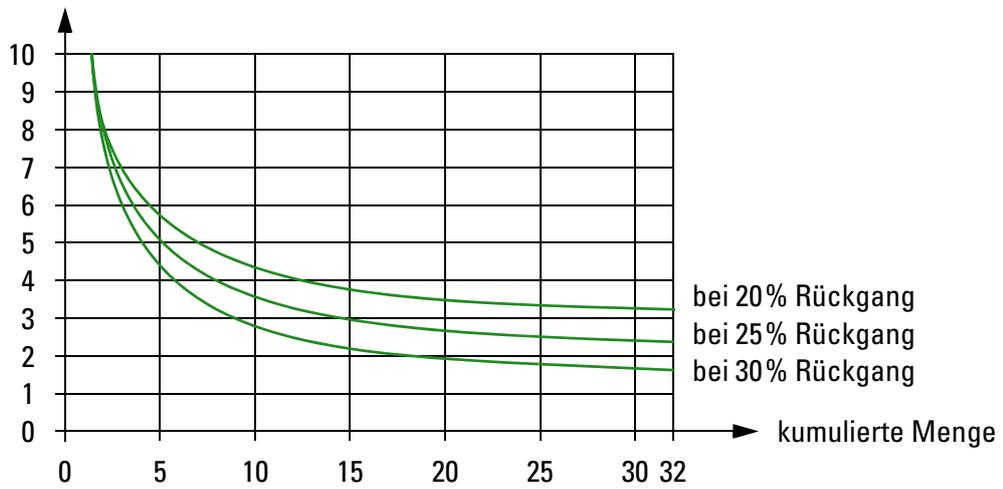
▲ Abb. 282 Beispiele für Grundsätze einer Management-Philosophie (Bleicher 2011, S. 106)



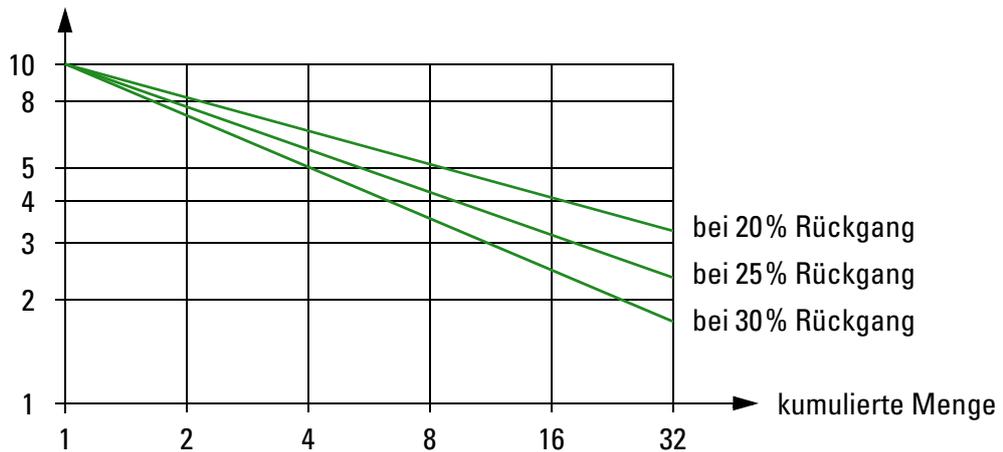
▲ Abb. 283 Triebkräfte des Branchenwettbewerbs (Porter 1983, S. 26)

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

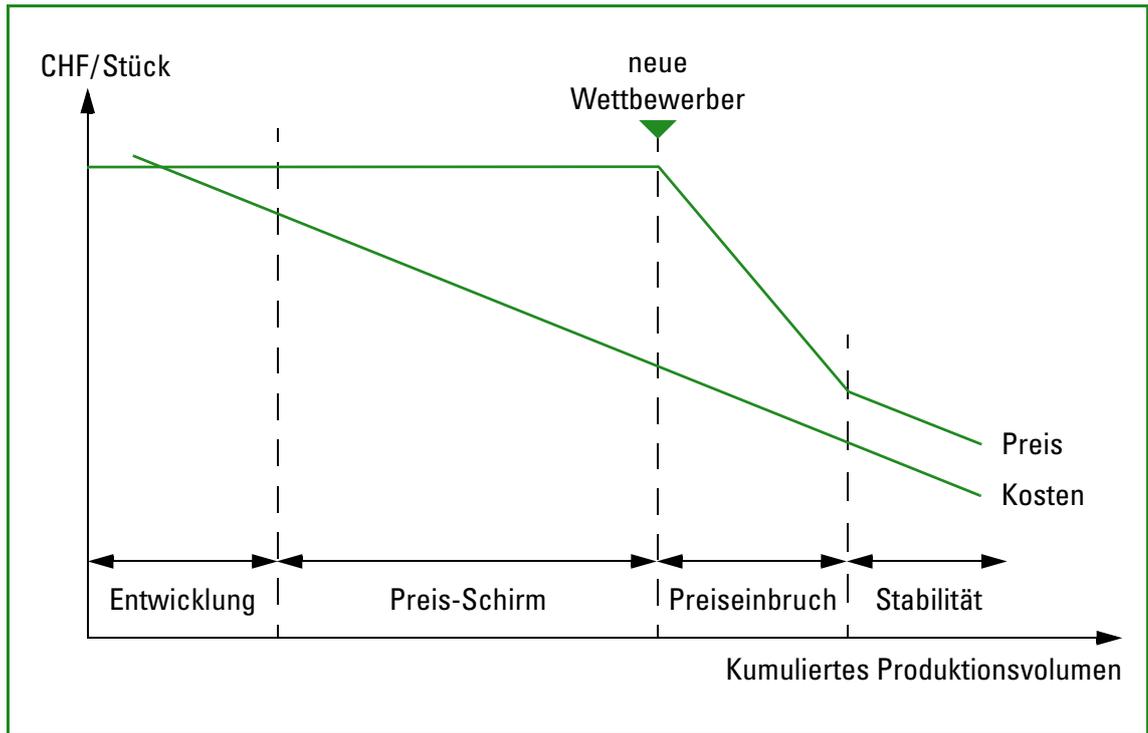
Kosten/Stück in CHF



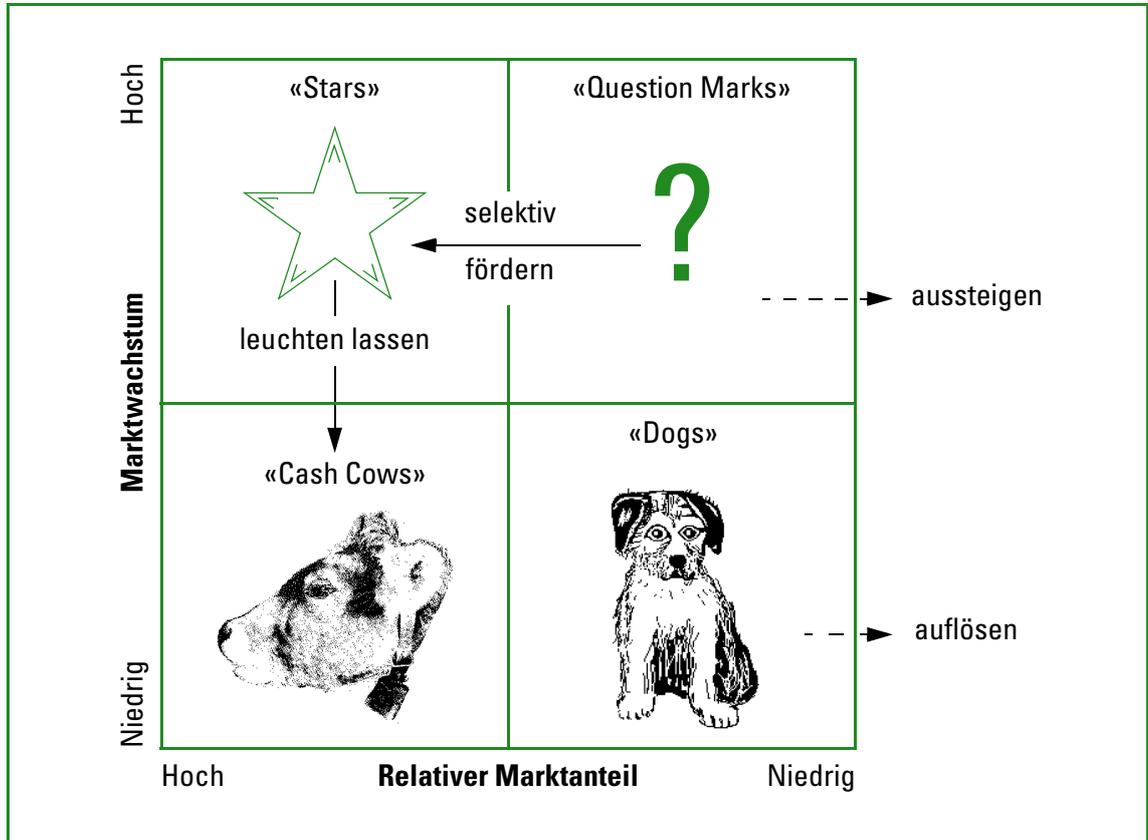
Kosten/Stück in CHF



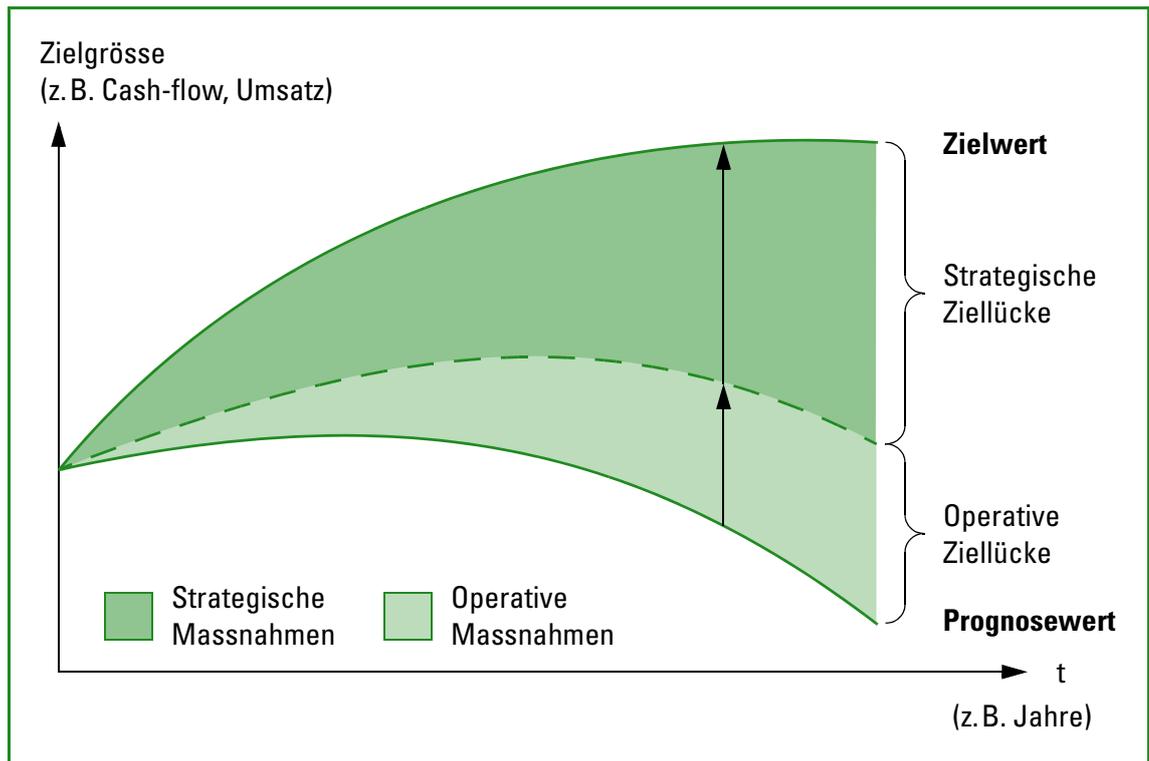
▲ Abb. 284 Beispiel und Darstellung der Erfahrungskurve



▲ Abb. 285 Erfahrungskurve und Preisverhalten (Henderson 1984, S. 28ff.)



▲ Abb. 286 Marktwachstums-Marktanteils-Matrix



▲ Abb. 287 Gap-Analyse

Coop-Gruppe: Unser gemeinsames Leitbild	
nah	<p>Gemeinsam gehen wir aufeinander zu</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wir sind dort, wo Menschen gerne sind. ■ Wir kennen unsere Kundinnen und Kunden und sprechen ihre Sprache. ■ Wir nehmen Kundenanliegen ernst. ■ Wir betreiben das dichteste Verkaufsstellennetz. ■ Wir bieten Leistungen rund um die Uhr an. ■ Wir engagieren uns für sinnvolle Projekte im Dienste der Öffentlichkeit. ■ Wir sind selber überzeugte Kundinnen und Kunden unserer Unternehmen.
vielfältig	<p>Gemeinsam realisieren wir überzeugende Leistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wir bieten die beste Auswahl an Sortimenten und Dienstleistungen. ■ Wir agieren international, national, regional und standortspezifisch. ■ Wir setzen in unterschiedlichen Verkaufsformen das reichhaltige Angebot der Märkte um. ■ Wir verschaffen unseren Kundinnen und Kunden Einkaufs- und Konsumerlebnisse. ■ Wir sind führend in der Konsumenteninformation. ■ Wir bauen auf die individuellen Stärken unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. ■ Wir eröffnen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Fülle von beruflichen Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten.
profiliert	<p>Gemeinsam erarbeiten wir Mehrwert</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wir überzeugen durch Frische und Qualität. ■ Wir engagieren uns unverwechselbar für die Nachhaltigkeit in all ihren Dimensionen: wirtschaftlich, ökologisch und sozial. ■ Wir offerieren einen einzigartigen Mix aus Eigenmarken und Markenartikeln. ■ Wir garantieren das beste Preis-Leistungs-Verhältnis. ■ Wir setzen die Standards im Service und bei den Kundengarantien. ■ Wir begeistern durch Freundlichkeit und Fachkompetenz. ■ Wir kommunizieren offensiv und wirkungsvoll.
innovativ	<p>Gemeinsam gestalten wir unsere Zukunft</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wir sind Impulsgeber und Multiplikatoren neuer nachhaltiger Leistungen. ■ Wir realisieren wirkungsvolle und schnelle Prozesse, indem wir Fähigkeiten und Entscheidungskompetenzen verbinden. ■ Wir fördern den Mut zur Kreativität und den Willen zur Veränderung. ■ Wir messen uns an den Besten und pflegen die Details. ■ Wir nutzen neue Technologien für intelligente Lösungen. ■ Wir sind eine lernende Organisation.
partnerschaftlich	<p>Gemeinsam schaffen wir Vertrauen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wir vereinbaren Ziele und Massnahmen. ■ Wir handeln intern und extern nach definierten Kunden- und Lieferantenprinzipien. ■ Wir erarbeiten Lösungen im konstruktiven Dialog. ■ Wir setzen Entscheidungen konsequent um. ■ Wir führen durch Vorbild. ■ Wir setzen Massstäbe in Ausbildung und Information. ■ Wir handeln verantwortungsbewusst und sozial. ■ Wir belohnen den Erfolg.

▲ Abb. 288 Unternehmensleitbild Coop (Quelle: www.coop.ch/content/dam/unternehmen/erfolgspyramide/PDF/leitbild_pyramide-de.pdf 22.2.2022)

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 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? | <ul style="list-style-type: none"> ■ 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. 289 Fragenliste zum Unternehmensleitbild (Ulrich 1987, S. 94)

Produkt \ Markt	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu	Produktentwicklung	Diversifikation

▲ Abb. 290 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. 291 Strategietypen (Porter 1983, S. 67)

		Branchen	
		bisherige	neue
Geschäftsmodell	bisheriges	Optimierung Verbesserung der Strukturen und Prozesse	Multiplikation (Leverage) Übertragung auf andere Geschäftsbereiche
	neues	Reengineering Radikale Neugestaltung der Wertschöpfungskette	Disruptive Veränderung Aufbrechen der Branchenlogik

▲ Abb. 292 Geschäftsmodell-Branchen-Matrix (Thommen/Ruoff 2016, S. 71)

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

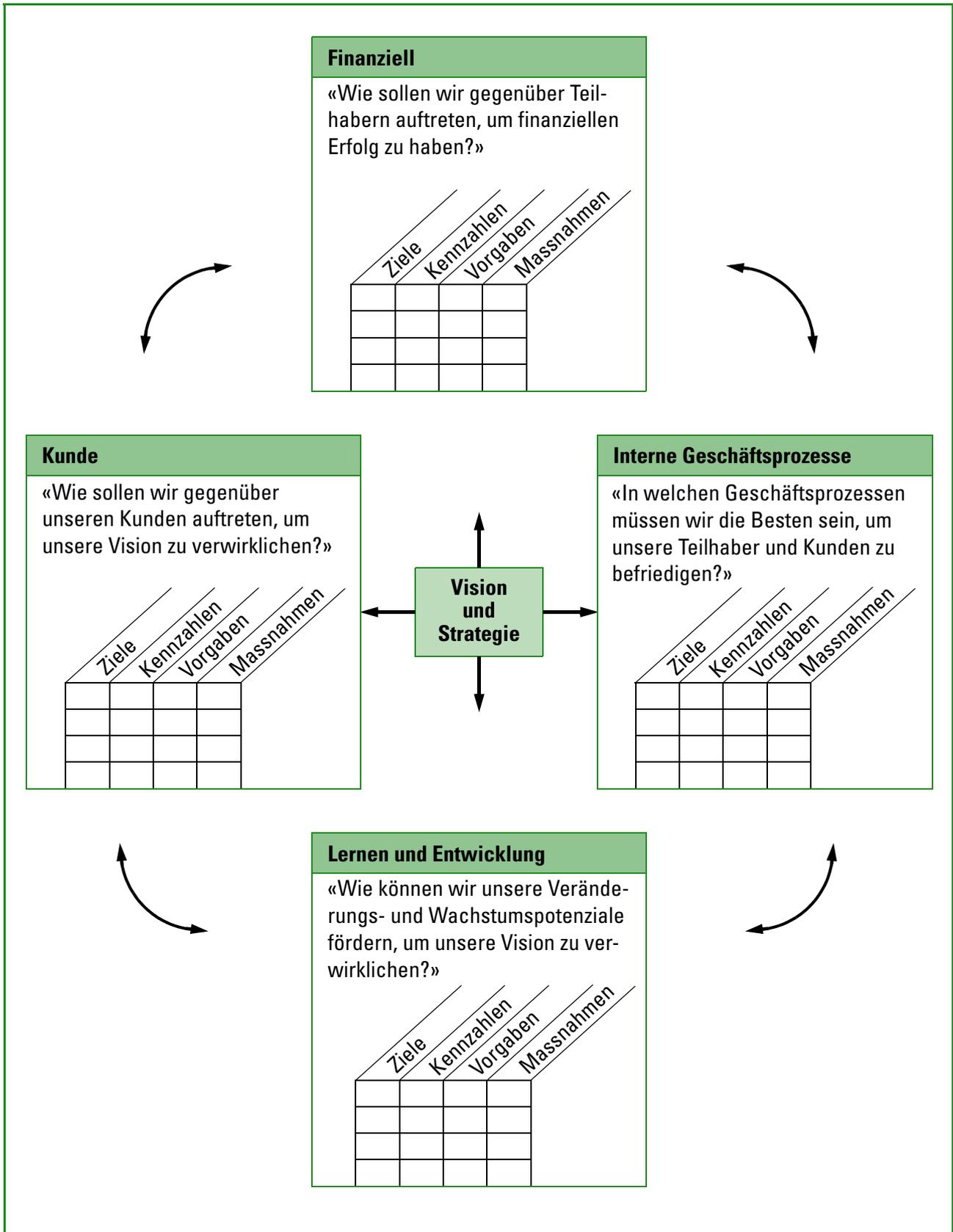
▲ Abb. 293 Idealtypische Normstrategien (in Anlehnung an Ulrich/Fluri 1995, S. 127)

Unternehmen	Kernkompetenzen
BMW	Fähigkeit des Image-Managements auf Basis qualitativ hochwertiger Produkte
Federal Express	Fähigkeit zur ständigen Optimierung weltweiter Logistik- und Distributionsprozesse
General Electric	Fähigkeit der strategischen Steuerung und Kontrolle eines diversifizierten Unternehmens
Honda	Besondere Fähigkeiten in Forschung, Entwicklung und Vermarktung hochleistungsfähiger Motoren (u. a. Automobile, Motorräder, Rasenmäher)
Procter & Gamble	Ausgeprägte Fähigkeiten des Markenmanagements
Singapore Airlines	Ausgeprägte Kundenorientierung im Sinne von starker Serviceorientierung für Kunden aus unterschiedlichen Kulturen
Sony	Fähigkeiten in der schnellen Entwicklung miniaturisierter, innovativer Elektronikprodukte
Toyota	Fähigkeiten zur kontinuierlichen Verbesserung der Produktionsprozesse (Kaizen)

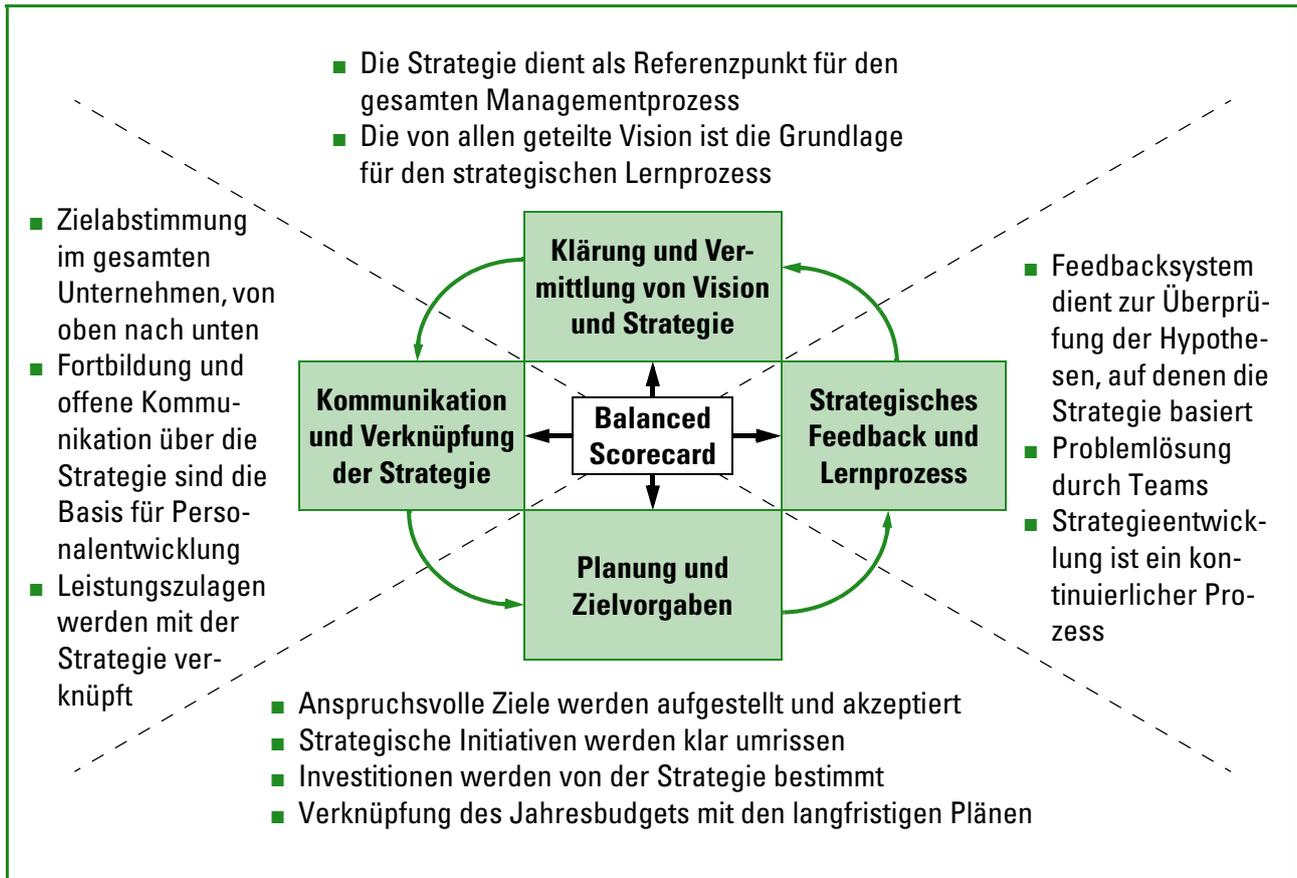
▲ Fig. 294 Beispiele von Kernkompetenzen (Macharzina/Wolf 2018, S. 276)

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

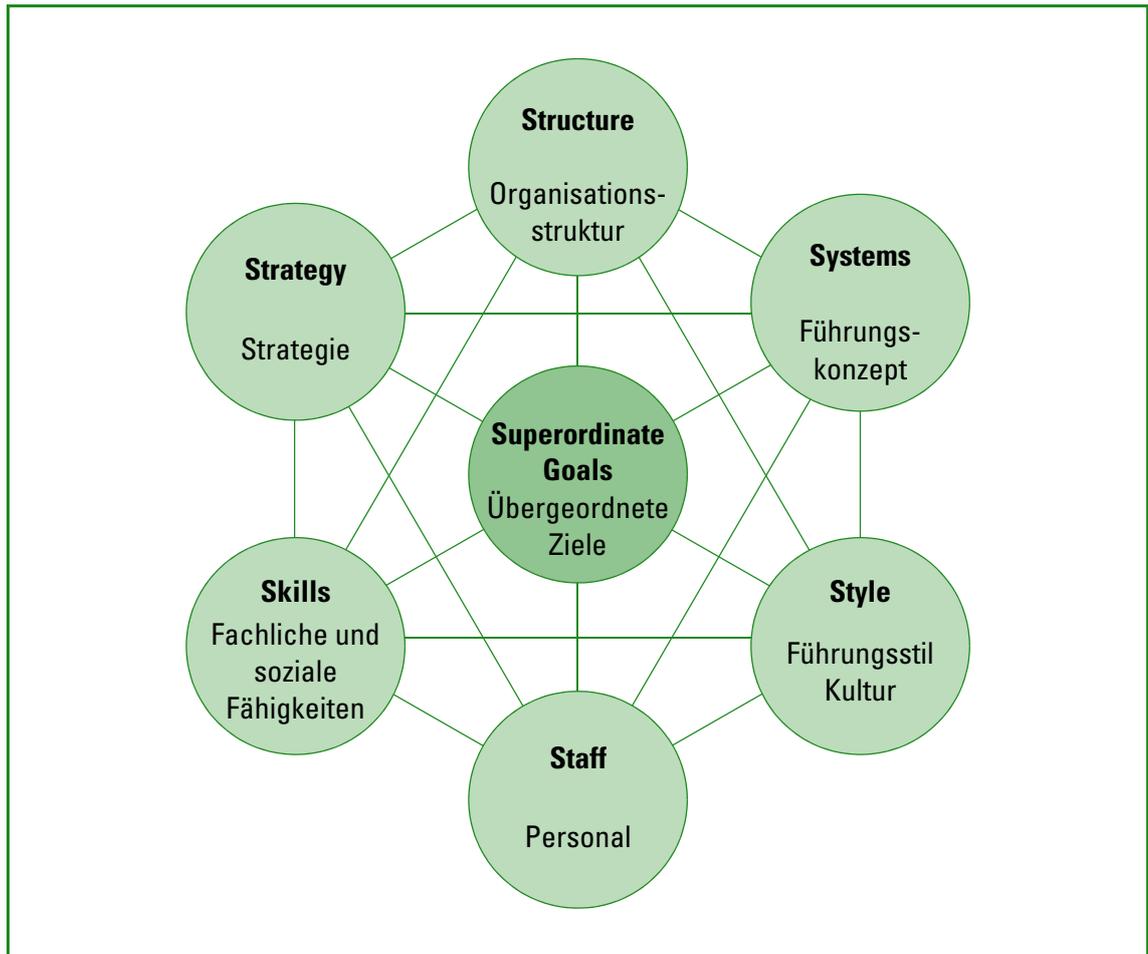
▲ Abb. 295 Strategische Ausrichtungen (Pümpin 1980, S. 75ff.)



▲ Abb. 296 Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 1997, S. 9)



▲ Abb. 297 Strategieumsetzung mit BSC (Kaplan/Norton 1997, S. 191)



▲ Abb. 298 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. 299 Projektphasen

Compliance und Integrität gehen Hand in Hand

Die Siemens-Maxime lautet: Keinerlei Toleranz gegenüber Korruption, Wettbewerbsverstößen sowie anderen Verstößen gegen anwendbares Recht – und wo es doch dazu kommt, konsequentes Reagieren. Aber Compliance bedeutet sehr viel mehr als nur das Einhalten von Gesetzen und internen Regelungen mit den Siemens Business Conduct Guidelines als Herzstück. Compliance bildet die Grundlage all unserer Entscheidungen und Aktivitäten und ist der Schlüssel zu Integrität im geschäftlichen Verhalten. Unsere Prämisse lautet: Nur sauberes Geschäft ist Siemens-Geschäft. Das gilt weltweit und auf allen Organisationsebenen. Die Verantwortung der Compliance-Organisation umfasst neben der Bekämpfung von Korruption, Wettbewerbsverstößen sowie Verstößen gegen Exportkontrollen auch den Schutz unseres Unternehmens gegen Betrug und Geldwäsche. Sie sorgt dafür, dass personenbezogene Daten geschützt und Menschenrechte nicht verletzt werden.

Was ist das Siemens-Compliance-System?

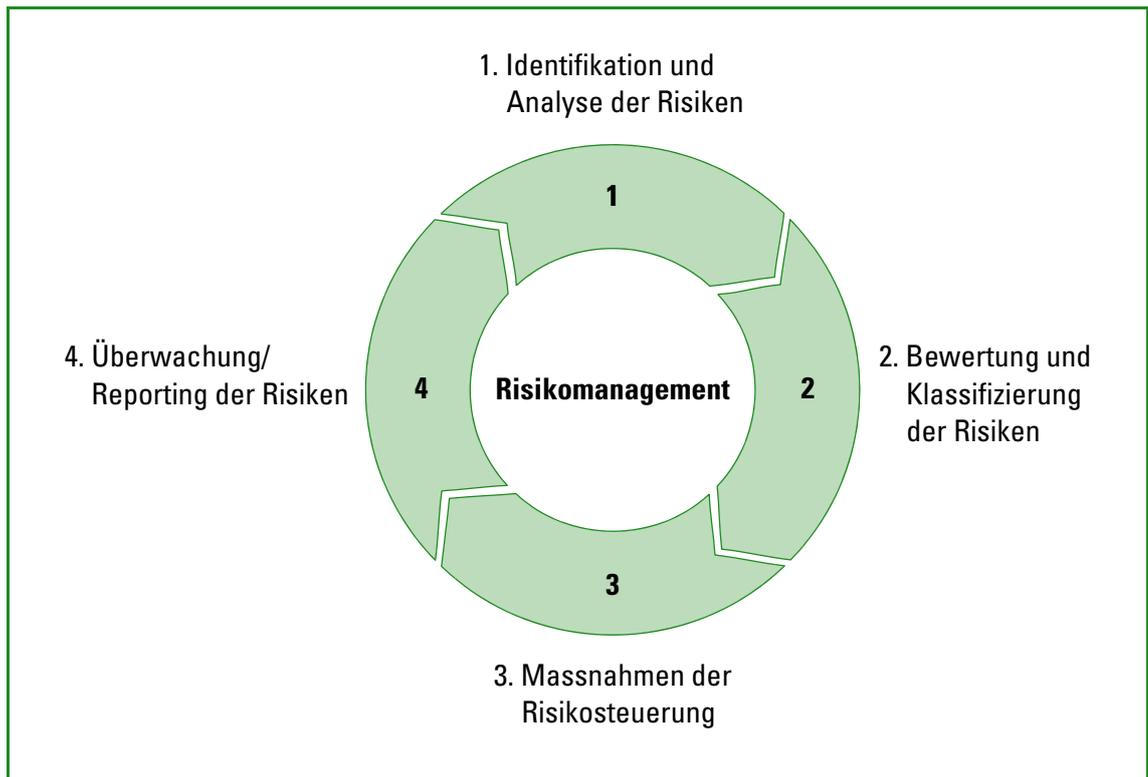
Im Siemens-Compliance-System bündeln wir ein umfassendes System von Massnahmen, mit denen wir sicherstellen wollen, dass unser Geschäft stets im vollen Umfang mit Recht und Gesetz sowie unseren internen Prinzipien und Regeln in Einklang steht. Zugleich wollen wir so verantwortungsvolles Verhalten dauerhaft im Denken und Handeln aller Siemens-Mitarbeiter verankern.



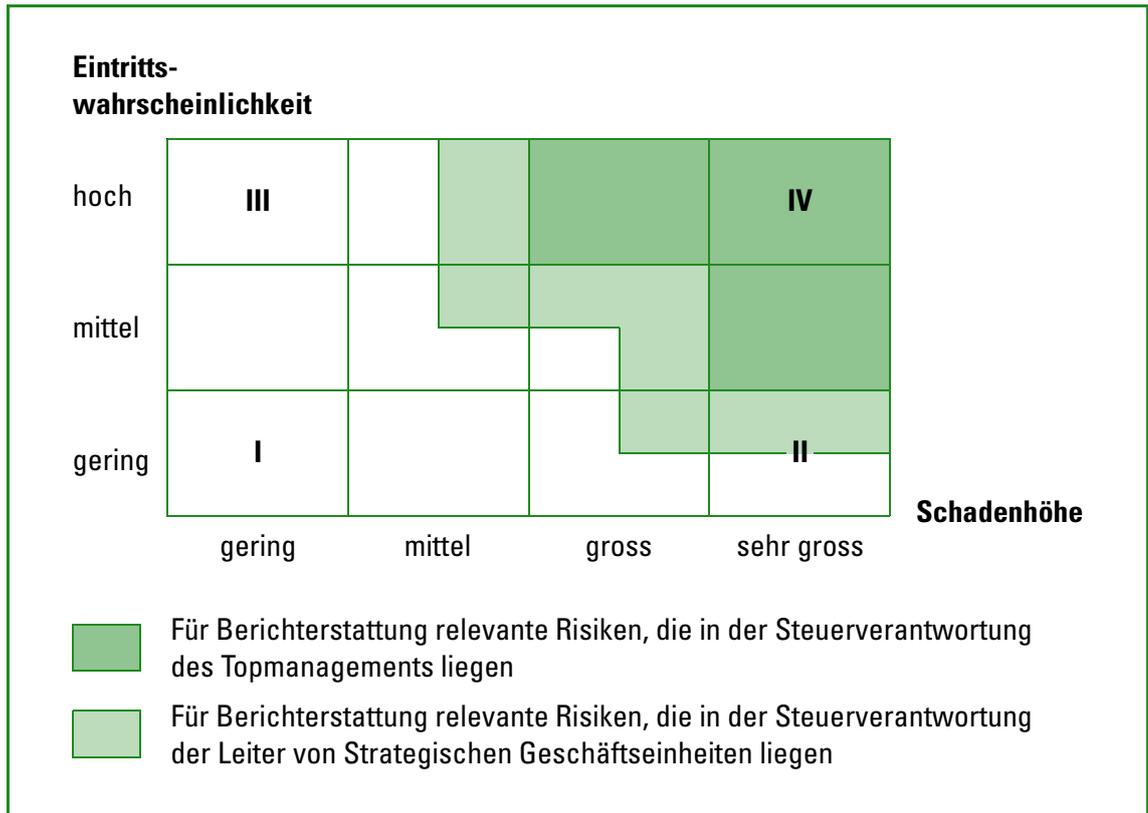
Unser Compliance-System gliedert sich in drei Handlungsebenen: Vorbeugen, Erkennen und Reagieren. Zu den Präventionsmassnahmen zählen etwa das Compliance-Risikomanagement, Richtlinien und Verfahren sowie die umfassende Schulung und Beratung und Training unserer Mitarbeiter. Meldewege für Hinweise auf Compliance-Verstöße wie das Hinweisgebersystem «Tell Us» und die Ombudsperson sowie professionelle und faire Untersuchungen sind unerlässlich für das Erkennen und die lückenlose Aufklärung von Fehlverhalten. Klare Reaktionen und eindeutige Konsequenzen dienen dazu, Fehlverhalten zu ahnden und Schwachstellen zu beheben. Über diese drei Ebenen bildet die Verantwortung aller Manager für Compliance das übergreifende Element unseres Compliance-Systems.

Quelle: <https://new.siemens.com/de/de/unternehmen/nachhaltigkeit/compliance.html> [Abrufdatum 3.2.2022]

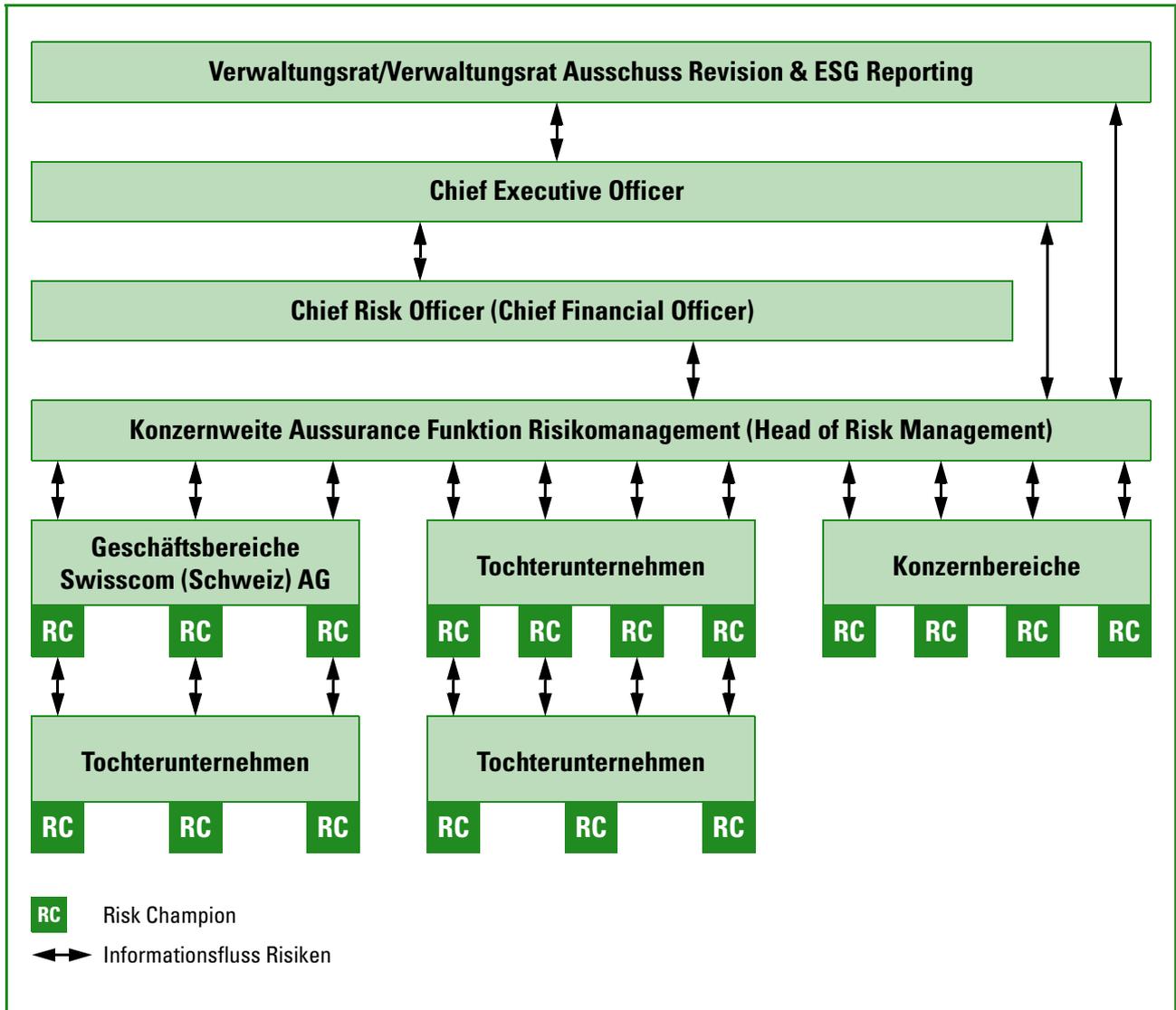
▲ Abb. 300 Compliance bei Siemens



▲ Abb. 301 Prozess des Risikomanagements



▲ Abb. 302 Risikoportfolio



▲ Abb. 303 Organisation Risikomanagement der Swisscom (2021, S. 6)

Verwaltungsrat Swisscom AG

Der Verwaltungsrat trägt die Verantwortung für ein wirksames ERMS.

Chief Executive Officer (CEO)

Der CEO trägt die Verantwortung für die Umsetzung eines wirksamen ERMS. Im Rahmen von Konzernleitungssitzungen steht ein bewusster Umgang mit Risiken im Fokus. Entscheide werden risikobasiert gefällt. Dies hilft bei der Schaffung einer gesunden Risikokultur im Unternehmen und erhöht die Chancen der Erreichung der Unternehmensziele.

Chief Risk Officer (CRO)

Dieser hat im Konzern sicherzustellen, dass den Risiken bei Entscheiden ausreichend Rechnung getragen wird.

Head of Risk Management (Konzernweite Assurance Funktion Risikomanagement)

Die konzernweite Assurance Funktion Risikomanagement hat folgende Aufgaben:

- Führt die Risk Champions im Swisscom Konzern methodisch und hat eine fachliche Weisungsbefugnis;
- Überwacht das Risikoprofil des Swisscom Konzern, um sicherzustellen, dass alle relevanten Risiken bekannt sind und mit der allgemeinen Risikobereitschaft der Unternehmensführung übereinstimmen.
- Trägt als Eigner des ERMS dazu bei, dass das Risikobewusstsein und die Risikotransparenz vorhanden sind, alle relevanten Risiken identifiziert, bewertet, angemessen gesteuert und überwacht werden.
- Stellt sicher, dass zuverlässige Managementinformationen über die Risiko- und Massnahmensituation des Unternehmens vorhanden sind.
- Stellt sicher, dass das ERMS im Swisscom Konzern einheitlich umgesetzt wird.
- Verantwortet die Durchführung einer jährlichen, gruppenweiten Risikobeurteilung im Rahmen der Business Planung zur Bestimmung und Aktualisierung des Risikoprofils des Swisscom Konzern.
- Überwacht und überprüft periodisch die Angemessenheit und Wirksamkeit des ERMS.
- Ist für die Planung, Durchführung und Protokollierung von Überwachungs- und Überprüfungsaktivitäten zuständig.

Risikoeigner

Die Risikoeigner sind verantwortlich das ERMS im täglichen Geschäft umzusetzen. Sie sind insbesondere für folgende Punkte zuständig:

- Die Identifikation der Risiken, Ressourcenbereitstellung zur Risikobeurteilung, Festlegung und Umsetzung der Risikobehandlung.

- Die sofortige Berichterstattung von kritischen Veränderungen bestehender Risiken bzw. von neu identifizierten wesentlichen Risiken zuhanden des Risk Champion.
- In Zusammenarbeit mit dem Risk Champion wird die Einzelrisiko-Entwicklung inkl. detaillierter Darlegung der Risikotreiber, Risikobeurteilung und -behandlung erstellt.

Massnahmeneigner

Die Massnahmeneigner sind verantwortlich, die ihnen zugeteilten Massnahmen umsetzen und über den Umsetzungsstand den in ihrem Bereich verantwortlichen Risk Champion und Risikoeigner regelmässig zu informieren.

Risk Champion (RC)

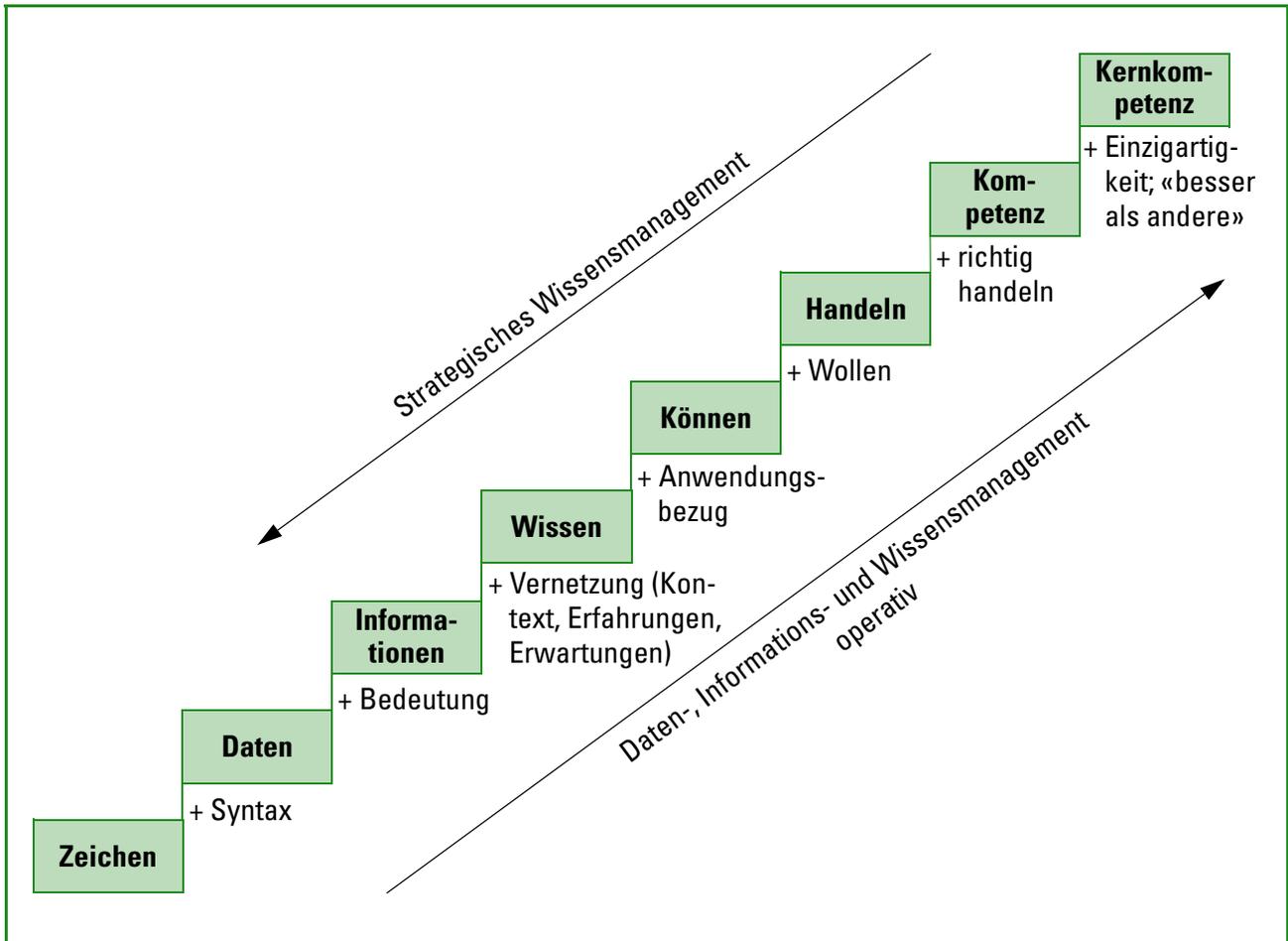
Die Risk Champions sind für die nachfolgenden Themen zuständig:

- Die Unterstützung der Risiko Eigner bei der Risiko-identifikation, der Risikoanalyse (Einschätzung der Risiken nach Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadensausmass), der Risikoevaluation (Festlegung des Umgangs mit dem Risiko), der Risikobehandlung (Festlegung der Massnahmen, Einschätzung zur Wirksamkeit und Umsetzungsstand der beschlossenen Massnahmen) sowie Information und Konsultation.
- Die Führung der Risiken und die stufengerechte Information an die konzernweite Assurance- Funktion Risikomanagement, sobald Risiken festgestellt werden.
- Jährliches Risk Assessment im Rahmen der Business Planung in Zusammenarbeit mit der konzernweiten Assurance-Funktion Risikomanagement; die unterjährige Information der wesentlichen Veränderungen in der Einschätzung der Risiken an die konzernweite Assurance Funktion Risikomanagement.
- Die Dokumentation der Tätigkeiten in angemessener Form sowie nach Vorgabe von der konzernweiten Assurance-Funktion Risikomanagement.

Risiko-Experten

Wo nicht genügend Expertise vorhanden ist, wird auf Risiko-Experten zurückgegriffen. Risiko-Experten verfügen in der Regel über grosses fachspezifisches Wissen und weitreichende Erfahrung in einem Risikofeld und unterstützen Risiko-Eigner, Risk Champion, Assurance Funktionen auf Anfrage bei der Risikobeurteilung und -behandlung.

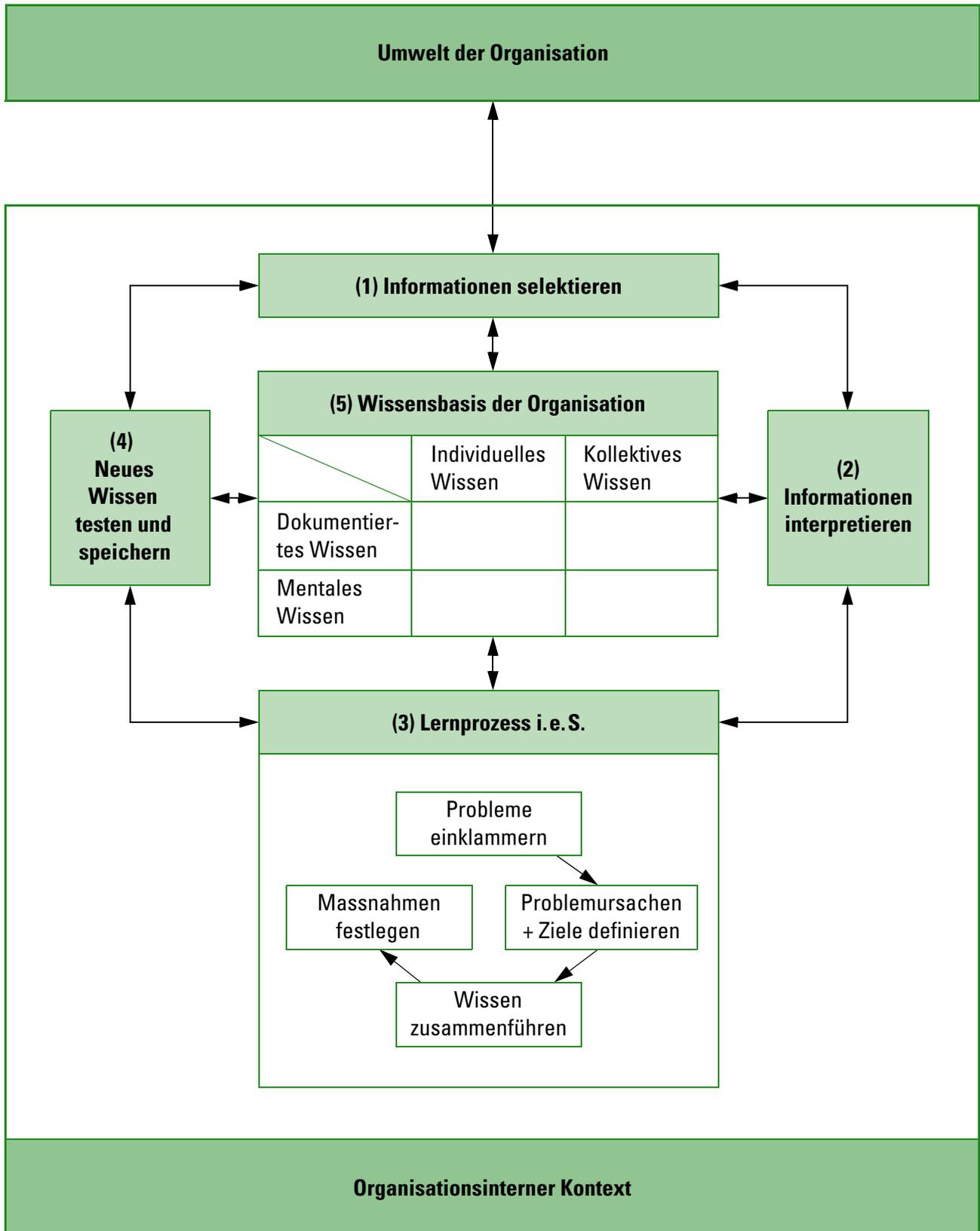
▲ Abb. 304 Rollen und Verantwortlichkeiten im Enterprise Risk Management System (ERMS) (gekürzt)



▲ Abb. 305 Die Wissenstreppe (nach North 2021, S. 37)

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

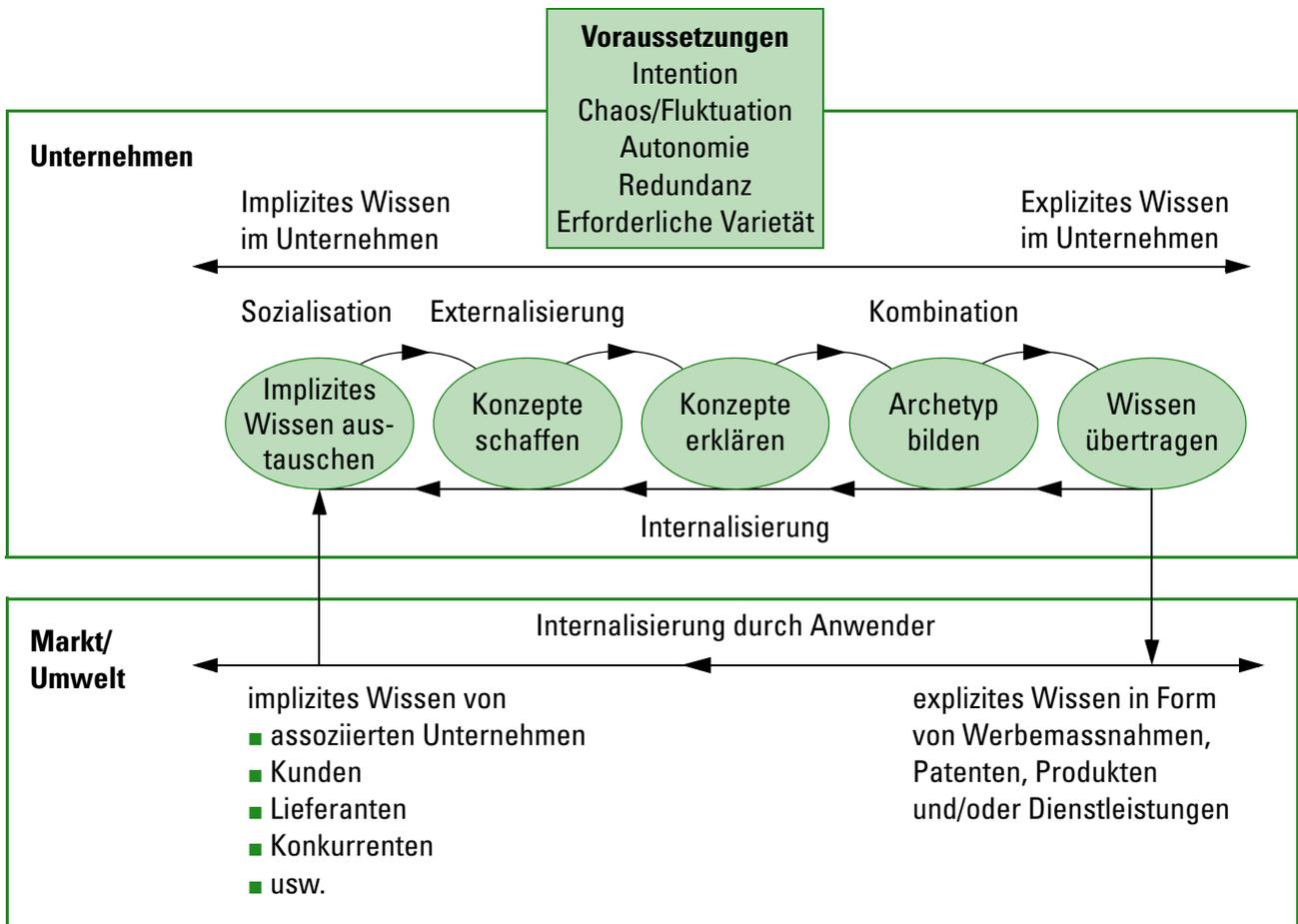
▲ Abb. 306 Formen der Wissensumwandlung (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 75)



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

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

▲ Abb. 308 Normwissensstrategien (nach Probst u. a. 2012, S. 51)



▲ Abb. 309 Entwicklung von organisationalem Wissen (nach Nonaka/Takeuchi 1997, S. 100)

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. 312 Ansatz von Sveiby (Sveiby 1998a, S. 28ff.)

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

▲ Abb. 313 Gegenüberstellung verschiedener Wissenskapital-Ansätze (Sveiby 1998b, S. 1)

Problem-bewusstsein	Wahrnehmungsform	Systemorientierte (Wirtschaft als System)	Kulturorientierte (Wirtschaft als Lebenswelt)
Harmonisten		Ökonomen	Konventionalisten
Konfliktbewusste		Reformer	Idealisten

▲ Abb. 314 Ethische Verhaltenstypen im Management



▲ Abb. 315 Handlungsebenen ethischer Problemstellungen

SWICO Ethik-Charta

Unsere Werte

Die Swico Ethik-Charta umfasst den gesamten Daten-Lebenszyklus unserer Produkte und Dienstleistungen. Sie zeigt, wie wir uns verhalten wollen. Dabei orientieren wir uns an folgenden Werten:

- **Schadenvermeidung:**
Individuen und Gemeinschaften soll kein Schaden zugefügt werden. Dazu gehören die Werte Schutz (z.B. vor medizinischer Fehldiagnose), Sicherheit (z.B. von Daten gegen Hacker) und Nachhaltigkeit (z.B. durch energieeffiziente Datenverarbeitung).
- **Gerechtigkeit:**
Auf eine gerechte Verteilung von Nutzen und Lasten soll geachtet werden. Dies beinhaltet die Werte Gleichheit (z.B. von Schutz vor Diskriminierung), Fairness (z.B. durch Gegenleistungen für das Sammeln von Kundendaten) und Solidarität (z.B. indem Daten der Öffentlichkeit für eine gemeinschaftliche Nutzung verfügbar gemacht werden).
- **Autonomie:**
Individuen und Gemeinschaften soll ein selbstbestimmtes Handeln ermöglicht werden. Dies beinhaltet die Werte Freiheit (z.B. durch Wahlfreiheit), Privatsphäre (z.B. indem gewisse Daten nicht gesammelt werden) und Würde (z.B. durch eine Informationspraxis, welche den Kunden ernst nimmt).

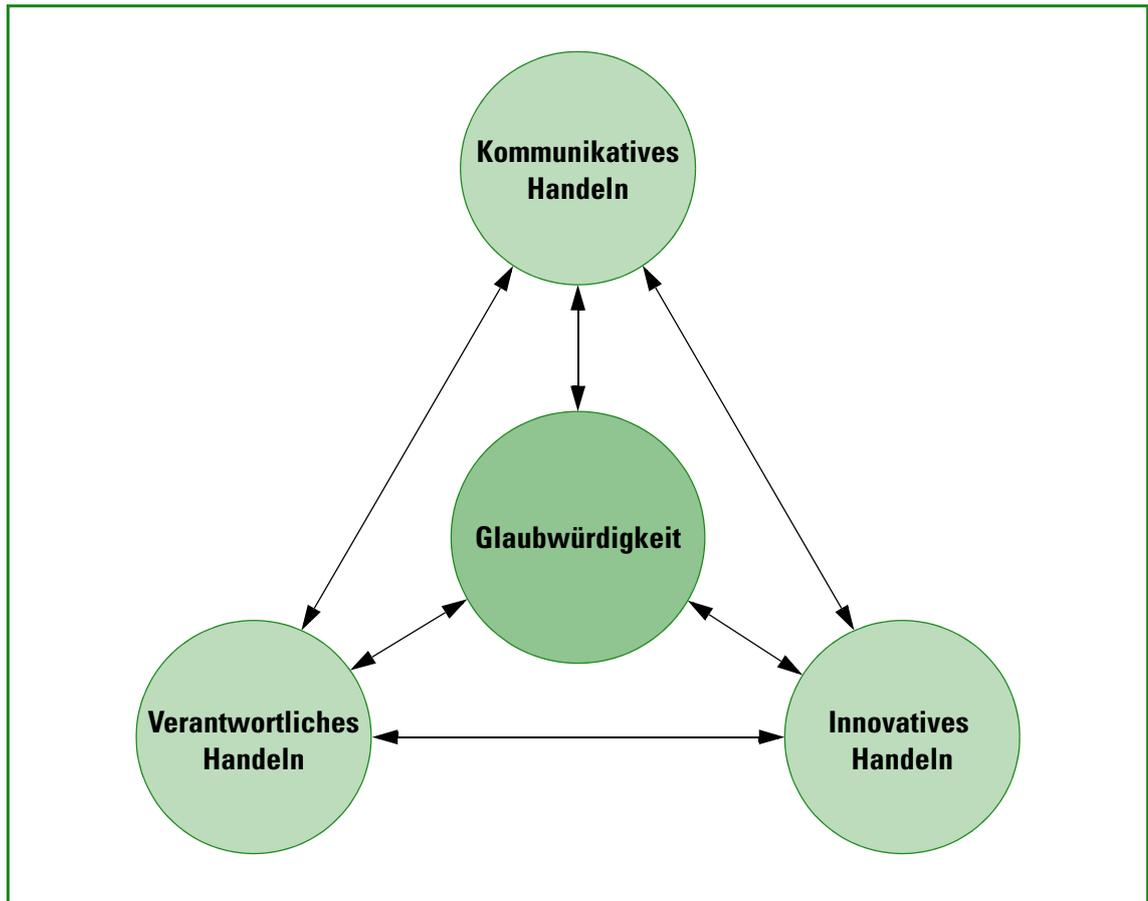
Unsere Bekenntnisse

Entlang des gesamten Daten-Lebenszyklus unserer Produkte und Dienstleistungen ergeben sich ethische Fragen, denen wir uns als Unternehmen grundsätzlich annehmen:

1. *Erzeugung und Akquirierung von Daten*
 - Keine Ausnutzung von persönlichen Schwächen zur Erlangung von Daten
 - Anbieten von intuitiven und wählbaren Formen der Zustimmung
 - Keine Nutzung von «Dark Patterns»
2. *Speicherung und Management von Daten*
 - Ausreichende Cybersicherheit für alle Formen der Datenspeicherung
 - Neuester Stand der Technologie beim Schutz der Privatsphäre
 - Transparenz bezüglich Schutz der Daten und Zugriffsberechtigungen
3. *Datenanalyse und Wissensgenerierung*
 - Fachwissen über den Umgang mit indirekter Diskriminierung aus maschinellem Lernen
 - Kommunikation der Unterscheidungsarten und Beseitigung von Diskriminierung
 - Begründung der Angemessenheit von Algorithmen und Logik der Modelle
4. *Produkte und Dienstleistungen*
 - Untersuchung von Risiken und möglichen Missbräuchen vor Vertrieb des Produkts
 - Möglichkeit der Rückmeldung von negativen Ergebnissen durch Kunden
 - Klare Verantwortlichkeiten bei der Entwicklung datenbasierter Produkte

Quellen: Fischer, Tina: Ethik für das digitale Gold. In: Handelszeitung, Nr. 48, 25. November 2021, S. 25;
SWICO: SWICO Charta für den ethischen Umgang mit Daten. Zürich 2022, S. 1 ff.

▲ Abb. 316 SWICO Ethik-Charta (gekürzt)



▲ Abb. 317 Konstitutive Elemente einer Glaubwürdigkeitsstrategie

Ethikkodex Sanofi <i>Unsere Verpflichtung zu integrem Handeln</i>	
<p>Respekt und Schutz von Mensch und Umwelt Für ein lebendiges kreatives und sicheres Arbeitsumfeld</p> <ul style="list-style-type: none">■ Respekt gegenüber Mitmenschen■ Die Gesundheit von Menschen sichern und die Umwelt schützen■ Privatsphäre und personenbezogene Daten schützen <p>Integrität im Umgang mit Unternehmensdaten Unsere Wettbewerbsfähigkeit, unser Image und unsere Reputation schützen und bewahren</p> <ul style="list-style-type: none">■ Vertrauliche und sensible Informationen schützen■ Insiderhandel verhindern■ Mit sozialen Medien verantwortungsvoll umgehen	<p>Integrität bei unseren Geschäftspraktiken Pflege vertrauensvoller Beziehungen mit den Interessengruppen des Unternehmens: Patienten, Kunden, Aktionäre, Lieferanten und andere Geschäftspartner und Mitglieder der Gesellschaft, in der Sanofi tätig ist</p> <ul style="list-style-type: none">■ Mit Interessenkonflikten umgehen■ Am öffentlichen Leben teilnehmen■ Den freien Wettbewerb wahren■ Bestechung und Korruption verhindern■ Mit Patienten umgehen■ Mit Wissenschaftlern umgehen■ Transparent in Bezug auf unsere Produkte kommunizieren <p>Quelle: https://www.codeofethics.sanofi/assets/media/pdf/DE-Code-Of-Ethics.pdf [Abrufdatum 7.2.2022]</p>

▲ Abb. 318 Ethikkodex Sanofi (2022)