**BWL-Zusammenfassungen:**

Leitfragen: Von Bedürfnis zur Nachfrage

Was wird im Wirtschaftsleben unter Bedürfnis verstanden?

**Bedürfnisse sind der Ausgangspunkt wirtschaftlicher Aktivitäten. Unternehmungen stellen die Güter bereit. Konsumenten erwerben sie.**

**Welche Bedürfnisarten gibt es?**

**Existenzbedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Soziale Bedürfnisse, Wertschätzungsbedüfnisse, Selbstverwirklichungsbedürfnisse**

**Wie entsteht aus einem Bedürfnis eine Nachfrage?**

**Wird die vorhandene Kaufkraft auf einem Markt, zur Deckung eines Bedarfs eingesetzt, entsteht eine Nachfrage**

**Was sind Güter und welchen Güterarten lassen sich unterscheiden?**

**Mittel für die Befriedigung der Bedürfnisse
Freie Güter (Luft, Sonne)
Wirtschaftliche / knappe Güter (Nahrungsmittel, Autos etc.)**

**Weshalb können nie alle Bedürfnisse befriedigt werden?**

**Bedürfnisse der Gesellschaft sind unbegrenzt. Das Streben nach ständigem Neuem kann nicht auf einem Markt abgedeckt werden.**

**Was versteht man unter dem ökonomischen Prinzip?**

**Ist das "haushalten" d.h. mit vorhandenen Mittel effizient umgehen.
Minimumprinzip (Mittel und Ziel definiert)
Maximum Prinzip (Mittel definiert, Ziel undefiniert)**

**Leitfragen: Die Leistung eines Unternehmens**

**Was bedeutet der Begriff Wertschöpfung?**

**Verkaufserlös abzüglich dem Wert der Vorleistungen (Waren und Dienstleistung)**

**Welche Ziele soll ein Unternehme Drei Unternehmensziele:
ökonomische (profit, Gewinnmaximierung)
soziale (people)
ökologische (planet)n erreichen? PPP= Profit,People,Planet**

**Was bedeutet der Begriff Produktion?**

**Erklärt den Kombinationsprozess in dem Produktionsfaktoren (Input) zu Sachgüter/DL (Output) transformiert (Prozess) werden.
Input -> Prozess -> Output**

**Welche Produktionsfaktoren werden unterschieden und welche Bedeutung haben sie für die Produktion?**

**1. betriebswirtschaftliche
2. volkswirtschaftliche
BWL: Elementarfaktoren
(Werkstoffe/Betriebsmittel/Ausf. Arbeit)
Dispositive Faktoren
VWL: Arbeit, Boden/Natur, Kapital**

**Welche Bedeutung haben die Unternehmen im Volkswirtschaftlichen Kreislauf?**

**Sie dienen als Produzenten für Konsumgüter und Dienstleistungen**

**Woran unterscheidet sich die Betriebswirtschaftslehre von der Volkswirtschaftslehre?**

**Volksbetriebsschafts-lehre befasst sich mit dem gesamt Wirtschaftlichen Zusammenhängen (Vogelperspektive)**

**Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit den Vorgängen in einem einzelnem Unternehmen und dessen unmittelbarere Umwelt (Froschperspektive)**

**Welches sind die Unterschiede zwischen einem Unternehmen, einem Betrieb, und eine Firma?**

**Unternehmen: eigenständige, rechtliche und wirtschaftliche Einheit - bietet Sachgüter und DL an.
Betrieb: örtliche Produktionsstätte
Firma: im rechtlichen Sinne der Name des Unternehmen**

**Leitfragen: Unternehmensarten:**

**Welche Wirtschaftssektoren werden unterschieden?**

**Primärer (Rohstoffgewinnung)
- Branchen: Land-, Forstwirtschaften, Jagd
Sekundärer (Fabrikation, Verarbeitung)
- Verarbeitende Gewerbe, Energie- und Wassergewinnung
Tertiärer (Dienstleistung)
- Handel und Reparatur, Gastgewerbe, Verkehr, Banken und Versicherungen**

**Anhand welcher Kriterien kann die Größe eines Unternehmens bestimmt werden?**

**Mitarbeiterzahl (Vollzeitstellenbasis), Jahresumsatz/Jahresbilanzs
Unterteilung: Kleinst- / Kleine- / Mittlere- und Großunternehmen**

Worin unterscheiden sich Privatunternehmen, öff. Unternehmen und gemischtwirtschaftliche Unternehmen?

**Privatunternehmen - Eigentümer sind Privatpersonen oder private Unternehmen.
öff. Unternehmen - der Staat als Eigentümer; NPO
Gemischtwirtschaftliche Unternehmen - sowohl Private als auch der Staat**

Was ist der Unterschied zwischen einem Profit- und einem Non-Profit-Unternehmen?

**Profit-Unternehmen ist Gewinnorientiert, NPO nicht.**

Welche Rechtsformen gibt es und wie ist die Haftung im Falle eines Verlustes geregelt?

**Einzelunternehmen - haftet mit Privatvermögen.
Kollektivgesellschaft - haftet mit Privatvermögen
Aktiengesellschaft - haftet nicht mit Privatvermögen
Gesellschaft mit beschränkter Haftung – haftet nicht mit Privatvermögen**

Leitfrage: Modellüberblick

Was ist ein Modell und wozu dienst es?

**Modelle werden dazu verwendet, kompliziertere Sachverhalte einfacher darzustellen und besser zu verstehen.**

Wozu dient das St. Galler Management-Modell?

**Es dient als Rahmenmodell und Strukturhilfe. Es stellt die komplexen unternehmerischen Vorgänge verständlich und anschaulich dar und gibt eine Übersicht über deren Wechselwirkungen.**

Aus welchen 6 Grundkategorien besteht das St. Galler Management-Modell?

**- Umweltsphären
- Anspruchsgruppen
- Interaktionsthemen
- Ordnungselemente
- Prozesse
- Entwicklungsmodi**

Welche Elemente beinhalten die einzelnen Grundkategorien?

**- Umweltsphären: Gesellschaft, Natur, Technologie, Wirtschaft
- Anspruchsgruppen: Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeitende, Öffentlichkeit/NGOs
- Interaktionsthemen: Anliegen und Interessen, Normen und Werte, Ressourcen
- Ordnungsmomente: Strategie, Struktur, Kultur
- Prozesse: Management-, Geschäfts-, Unterstützungsprozesse
- Entwicklungsmodi: Optimierung, Erneuerung**

Worin unterscheidet sich das aktuelle St. Galler Management-Modell von der früheren Version?

**- die Prozesssicht tritt in den Vordergrund
- die ethisch-normative Darstellung (was ist richtig) nimmt einen höheren Stellenwert innerhalb des Modells ein. (Interaktionsthemen)
- Anspruchsgruppen werden explizit genannt**

Welches Grundverständnis von Unternehmen liegt dem St. Galler Management-Modell zugrunde?

**Das St. Galler Management-Modell versteht Unternehmen als produktive, soziale, sich wandelnde und komplexe Systeme.**

Worauf sollten Sie beim Lesen der weiteren Kapitel achten?

**Auf den Zusammenhang zwischen den Modellelementen. Die Modellelemente sind miteinander verknüpft.**

**Leitfragen: Umweltsphären/Anspruchsgruppen/Interaktionsthemen**

**Wie steht Ein Unternehmen steht mit vier Umweltsphären in Kontakt.
Gesellschaft - Trends, Wertewandel
Natur - Umweltschonende Produkte und Produktionsmittel
Technologie - Entwicklung/Nutzen
Wirtschaft - Marktlücken, Monopol, Konkurrenzein Unternehmen mit der Umwelt in Kontakt?**

**Was sind Umweltsphären und welche werden unterschieden?**

**Umweltsphären stellen den Kontext dar, in dem ein Unternehmen eingebettet ist. Jede Umweltsphäre beeinflusst das Unternehmen in irgendeiner Weise.
Es wird zwischen 4 Umweltsphären unterschieden: Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft.**

**Welche Einflüsse haben die einzelnen Umweltsphären auf ein Unternehmen?**

**Gesellschaft: Trends und Wertewandel wie Altersstruktur, Feminisierung, Lebensqualität etc.
Natur: Umweltpolitik vom Staat, Öffentlicher Druck, Nachfrage nach umweltfreundlichen Produkten.
Technologie: verändern Waren/DL Rationalisierung und Automation
Wirtschaft: Monopol = ein Anbieter vs. viele Konkurrenz
Konjunkturlage = Schwankungen der Nachfrage und Preisniveau
Wechselkurse CHF = Aufwertung (günstige Importe, sinken an W.B.Fähigkeit CH-Unternehmen) Abwertung (höhere Exporte, höhere W.B.Fähigkeit CH-Unternehmen)**

Leitfragen: Anspruchsgruppen

Was sind die Anspruchsgruppen?

**Personen oder Personengruppen, die vom unternehmerischen Handeln betroffen sind oder tangiert werden bzw. Ansprüche an die Unternehmung stellen = STAKEHOLDER**

**Welche Anspruchsgruppen gibt es und welche Forderungen stellen sie?**

**Kapitalgeber- Gewinnorientiert (Fremdkapitalgeber/Eigenkapitalgeber)
Kunden- gute Produkte zu fairen Preise
Mitarbeitende- sicheren Arbeitsplatz angemessene Entlöhnung
Lieferanten fairen und zuverlässigen Partner
Konkurrenten faires Verhalten
Staat und Gesellschaft Einhaltung der Gestze und Zahlung der Steuern**

**Was ist ein Zielkonflikt?**

**Das Erreichen eines Zieles verhindert oder erschwert die Realisation des anderen Zieles.
Mitarbeiter (hoher Lohn) vs. Kapitalgeber (Gewinnstreben)
Kunden (tiefer Preis) vs. Lieferanten (hoher Produktpreis)
Konkurrenz (Presiabsprachen) vs. Kunden (tiefer Preis)
Kapitalgeber (hohe Dividende) vs. Management (hoher Selbstfinanzierungsgrad)**

**Welche Zielkonflikte treten auf?**

**Kunden/Kunden(Kompetente Beratung, guter Kundenservice, Diverse DL) / Kunden(Preisgünstige Waren, DL)**

**Mitarbeiter/Kunden (Hohes Einkommen) / (Preisgünstige Waren und DL)**

**Lieferanten/Kunden (Fordern hohe Preise) / (Preisgünstige Waren und DL)**

**NGOs/Kapitalgeber (verlangen Ökologisch einwandfreie Produktion) / (Hohe Rendite)**

**Staat/Kunden (Abgaben und Steuern, Einhaltung der Gesetze) / (Preisgünstige Waren und DL)**

**Konkurrenz/Staat (Kooperation, Preisabsprache) / (Staat, Kartellgesetz-Wettbewerb)**

**Kapitalgeber/Mitarbeiter (hohe Rendite) / (angemessenes Einkommen)**

**Wie stehen die verschiedenen Anspruchsgruppen zueinander?**

**Zielharmonie: zwei Ziele verstärken sich gegenseitig**

**Zielneutralität: zwei Ziele haben keinen Einfluss aufeinander**

**Zielkonflikt**

Leitfragen: Unternehmensethik

Mit welchen Fragen beschäftigt sich die Unternehmensethik?

Die Unternehmensethik beschäftigt sich mit den moralischen Wertvorstellungen von Unternehmen.

Reine Gewinnmaximierung oder Werte wie Umwelt, sozialer Frieden und die Herstellung sinnvoller Produkte mit berücksichtigen?

Welche verschiedenen Verständnisse von Unternehmensethik gibt es und welche Merkmale weisen diese auf?

Instrumentalistische Unternehmungsethik: soll Umsatzeinbrüche, Staatliche Eingriffe, Rufschädigungen verhindern = Instrument für langfristige Gewinnerzielung/-maximierung durch ethisches Verhalten

Karitative Unternehmensethik: Sofortige Gewinnmaximierung oberstes Ziel, Unternehmerisches Handeln ohne Berücksichtigung ethischer Grundsätze, jedoch Teil des Gewinns später für Spenden jenseits der eigenen Geschäftstätigkeit

Integrative Unternehmensethik: Ethische Überlegungen von Anfang an durchgängig, Teil des unternehmerischen Handelns. Ethik in kompletter Wertschätzungskette einbezogen. Übernimmt Branchen- und Ordnungspolitische Mitverantwortung- Vorreiter.

Worin unterscheiden sich die drei Anspruchsgruppenkonzepte?

Unterschied dadurch, dass sie auf unterschiedliche Art und Weise vom Unternehmen berücksichtigt werden.

Shareholder-Value-Ansatz: Nur Interessen der Kapitalgeber, einziges Ziel Gewinnmaximierung(unsichtbare Hand nach Adam Smith zur Gesellschaftlicher Wohlstandsmaximierung), Transparenter, effizienter freier Markt

-Dadurch Bedürfnisse der Anspruchsgruppe (Kapitalgeber) optimal befriedigt

Stakeholder-Value-Ansatz(Strategisches Anspruchsgruppenkonzept): Ebenfalls Gewinnmaximierung, jedoch Berücksichtigung aller Stakeholder die das Unternehmen heute oder in der Zukunft negativ beeinflussen können. (Kapitalgeber inbegriffen) Siehe Stakeholder-Relevanzmatrix zur Einteilung der Anspruchsgruppen nach Bedeutung.

Normativ-kritische Anspruchsgruppenkonzept: Versteht die einzelnen Stakeholder, als Bürger gleicher Würde und moralischen Rechten. Berücksichtigt jene welche durch Unternehmerisches Handeln betroffen sind und berechtigte Ansprüche haben.

-verzicht auf ethischen zweifelhaften Gewinn. Ansprüche der Stakeholder nicht von deren Macht abhängig, sondern von Ausmaß und Art der Betroffenheit des handeln.

Was ist ein Code of Conduct?

Unternehmen kann im Bereich Ethik mehr tun als vom Staat verlangt wird. Der Code of Conduct setzt verbindliche Regeln für ein Unternehmen und deren Mitarbeiter im Umgang mit Kunden, Lieferanten, Gesellschaft und Umwelt.

Was könnte ein Code of Conduct enthalten?

Der Verhaltungscodex hilft Mitarbeitern ethische Herausforderungen bei der täglichen Arbeit zu bewältigen. Auf Internationalen Ebene wurde der UN Global Compact geschaffen. Mehr als 4600 Unternehmen die sich daran beteiligen.

* Menschenrechte
* Arbeitsnormen
* Umweltschutz
* Korruptionsbekämpfung

Leitfragen: Einführung Strategie:

Welche Merkmale weist eine Strategie auf?

* Langfristig (ist langfristig ausgerichtet)
* Zielausrichtung (ist auf ein konkretes Ziel ausgerichtet)
* Situationsanalyse (bassiert auf der Analyse der eigenen Situation und des Umfelds)
* Entscheidung (ist eine Entscheidung aus verschiedenen Möglichkeiten)
* Marschrichtung (legt Marschrichtung fest und bildet Grundlage für spätere Entscheidungen)
* Vertraulichkeit (ist streng vertraulich)
* Ressourcenallokation (erlaubt den zielgerichteten Einsatz der knappen Ressourcen)
* Beständigkeit (weist gewisse zeitliche Beständigkeit auf, wird jedoch geändert bei geänderten Rahmenbedingungen oder nicht erfüllten Annahmen

Wozu dient eine Strategie?

* **Langfristiges Überlebe**
* **Marschrichtung festlegen**
* **dient dem Management zur Orientierung**
* **Erarbeitung eines Wettbewerbsvorteils**

**Welche Punkte beinhaltet ein Unternehmensleitbild?**

* **Identität / Ziel / Verhaltensgrundsätze
gegenüber Anspruchsgruppen**
* **Es ist öffentlich, zeigt die Zielvorstellung und ist ein Wegweiser für das Unternehmen**
* **Transparenz und zeigt unternehmerisches Handeln**

Was wird bei einer Unternehmensanalyse untersucht?

* **Stärken und Schwächen eines Unternehmens werden analysiert**
* **Ressourcen die ein Unternehmen zur Verfügung hat werden analysiert (Zu den Ressourcen und Fähigkeiten gehören verfügbare Infrastruktur, Mitarbeiter und deren Wissen oder Patente auf eigen Produkte)**
* **Was hat das Unternehmen für einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz**
* **Damit Kompetenz zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil führt, müssen folgende Eigenschaften aufgewiesen werden: wertvoll, selten, nicht oder nur schwer imitierbar, nicht substituierbar**

**Was wird bei einer Umweltanalyse untersucht?**

**Es beinhaltet Branchenanalyse, Marktanalyse und Analyse der allgemeinen Umwelt.
Die Umweltsphären und Anspruchsgruppen werden dabei unter die Lupe genommen.
Blick in den Markt und in die Zukunft
Konkurrenz, Kunden, Ersatzprodukte und Lieferanten
Damit die Chancen genutzt werden können und auf Gefahren rechtzeitig reagiert wird. - Szenariotechnik (S.559) Best-Case and Worst-Case**

**Welche Eigenschaften muss eine Kompetenz aufweisen, damit sie zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil führt?**

**-wertvoll
-selten
-nicht kopierbar
-nicht substituierbar**

Welches sind die Treiber des Wettbewerbs in einer Branche?

**-Intensität des Wettbewerbs in der Branche (Anzahl Konkurrenten und Rivalität zwischen diesen)
-Verhandlungsmacht der Kunden, Preise und Lieferbedingungen zu beeinflussen
-Verhandlungsmacht der Lieferanten, Preise und Lieferbedingungen zu beeinflussen
-Potenzielle neue Konkurrenten
-Ersatzprodukte (Substitute)**

**Welche fünf Elemente umfasst eine Strategie?**

**-Positionierung (Wo wollen wir aktiv sein?)
-Maßnahmen (Wie gelangen wir dorthin?)
-Differenzierung (Wie können wir gewinnen?)
-Wirtschaftlichkeit (Wie gelangen wir zu unseren Einnahmen?)
-Balanced Scorecard**

**Welche Elemente enthält eine Balanced Scorecard?**

Ist ein hilfreiches Instrument zur Umsetzung und Überprüfung der Einhaltung der Unternehmensstrategie. Ausgangspunkt bildet demnach die Unternehmensstrategie. Wurde von Robert S. Kaplan und David Norton entwickelt. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass sie das Unternehmen nicht nur aus Finanzperspektive, sondern auch aus unterschiedlichen nichtfinanziellen Perspektiven betrachtet. Somit werden Unternehmen neben monetären auch an nicht monetären Größen gemessen.

Wozu dient die Balanced Scorecard?

Es leitet aus der Unternehmensstrategie für alle Perspektiven konkrete Ziele ab. Für jedes Ziel werden anschließend Kennzahlen definiert, die als Indikatoren zur Zielerreichung verwendet werden. Dadurch ergibt sich ein Kennzahlensystem (score Card) Danach werden für einzelne Kennzahlen Zielwerte festgesetzt und zum Schluss Maßnahmen bestimmt, welche Zielerreichung ergriffen werden müssen.

Leitfragen: Strategietypen und Businessplan:

Welche Wachstumsstrategien können von Unternehmen verfolgt werden und was beinhalten diese?

**Ein Unternehmen hat vier Möglichkeiten organisch zu wachsen: (nach Ansoff)**

* **Marktdurchdringung: Steigerung der Verkaufszahlen gegenwärtiger Produkte im angestammten Markt**
* **Marktentwicklung: Verkauf gegenwärtiger Produkte in neuen Märkten (Gebiet und/oder Kundengruppen)**
* **Produktentwicklung: Entwicklung neuer Produkte für gegenwärtige Märkte**
* **Diversifikation (ALIEN BUSINESS): Entwicklung neuer Produkte für neue Märkte**

Welche Wettbewerbsstrategien können unterschieden werden und was beinhalten diese?

* **Differenzierung (Qualitätsführerschaft): Abgrenzung zur Konkurrenz so Preisdruck schützen, einfach anders sein als die Konkurrenz**
* **Kostenführerschaft: Tieferer Preis als die Konkurrenz = + Verkaufszahlen, einfach billiger produzieren als Konkurrenz**
* **Konzentration auf Nischen: Bestimmte Marktnische dort Kostenführerschaft, Befriedigung spezielles Bedürfnisses**

**Nach Michael E.Porter**

In welchen Kategorien teilt die Portfolioanalyse einzelne Produkte ein?

* **Stars: Hoher Marktanteil, muss verteidigt werden > Investitionsstrategie: soll weiterhin in Vermarktung und in die Weiterentwicklung dieser Produkte investiert werden**
* **Cash Cows: In stagnierenden Markt mit diesem Produkt hohen Marktanteil und realisiert noch Gewinne > Abschöpfungsstrategie: es sollte nicht mehr in dieses Produkt investiert werden, sondern die erzielten Gewinne zur Finanzierung anderer Produkte verwendet werden.**
* **Poor Dogs: in stagnierenden Markt mit diesem Produkt tiefen Marktanteil, womit daraus resultierenden Gewinne gering sind > Desinvestitionsstrategie: Produkt hat schlechte Zukunftsaussichten, weshalb sie vom Markt genommen werden sollten, um nicht wertvolle Ressourcen zu binden**
* **Question Marks: in wachsendem Markt mit diesem Produkt über (noch) tiefen Marktanteil, dieses Produkt sind die Stars von morgen und sollten genau auf Erfolgsschanzen geprüft werden > Investitionsstrategie: Produkt sollte gefördert werden, damit grosser Marktanteil erreicht werden kann + Desinvestitionsstrategie: stehen Chancen für Gewinn schlecht, sollte dieses zurückgezogen werden.**

Aufgrund welchen Kriterien erfolgt die Kategorisierung bei der Portfolioanalyse?

**Umsatz/Marktvolumen, Kosten, Erfolg, Wettbewerber, Strategie, Bemerkungen**

**Welche Strategien können aus einer Portfolioanalyse abgeleitet werden?**

**Investitionsstrategie, Abschöpfungsstrategie, Desinvestitionsstrategie**

**Was besagt der Produktlebenszyklus?**

**Ein Produkt durchläuft verschiedene Phasen von seinem Aufstieg zu seinem Niedergang. Der mit einem Produkt erzielbare Umsatz und Erfolg hängt davon ab, in welcher Phase des Lebenszyklus sich das Produkt aktuell befindet.**

**Folgende Phasen durchläuft ein Unternehmen:**

* **Entwicklung**
* **Einführung**
* **Wachstum**
* **Reife**
* **Sättigung**
* **Rückgang**
* **Nachlauf**

**Weshalb wird en Businessplan erstellt und welche Informationen enthält dieser?**

Ein Businessplan stelt in knapper und genauer Form das geschäftliche Vorhaben dar und hilft Klarheit über Erfolgschancen und über konkrete Vorgehen bei der Umsetzung einer Unternehmensstrategie zu schaffen. Für die Kreditanfrage eines Unternehmens bei einer Bank ist das Vorhandensein eines Businessplans eine Grundvoraussetzung.

Folgende Bereiche enthält eine Businessplan:

* Zusammenfassung
* Unternehmen
* Produkt/Dienstleistungen
* Kunden/Märkte
* Konkurrenz
* Marketing
* Standort/Herstellung
* Organisation/Management
* Risikoanalyse
* Finanzen

Leitfragen: Standort eines Unternehmens:

Warum siedelt sich ein Unternehmen an einem bestimmten Standort an?

**In der Regel wählt das Unternehmen den Standort aus, an dem die wichtigsten Standortfaktoren am besten erfüllt werden.**

**Was versteht man unter einem Standortfaktor?**

**Standortfaktoren sind Gegebenheiten, die ein Unternehmen berücksichtigt, wenn es um eine Wahl eines geeigneten Standortes geht.**

**Welches sind die wichtigsten Standortfaktoren?**

* **Arbeit: Lohnkosten, Genügend grosse Anzahl an Arbeitskräften, Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal, Arbeitsmoral, Arbeitsfrieden**
* **Boden: Verfügbarkeit von Bauland, Material und Rohstoffe, Klima**
* **Kapital: Bankkredite, Immobilien**
* **Staat: Höhe von Steuern, politische Stabilität, Verwaltungsfreundlichkeit, Infrastruktur, Lebensqualität,**
* **Absatzmarkt: Nähe des Kunden/Absatzmarkt, Zugang zu ausländischen Absatzmärkten Nähe/Distanz zu anderen Unternehmen: Konkurrenz**

**Wie geht ein Unternehmen bei der Standortwahl vor?**

**Hauptsächlich werden alle Standortfaktoren berücksichtigt. Die Praxis zeigt jedoch, dass nicht an einem einzelnen Standort alle Faktoren erfüllt werden können. An diesem Punkt kommt es zu einer Standortspaltung. Um aber den Standort an sich zu entscheiden, hilft ihnen die Nutzwertanalyse**

* **Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften**
* **Nähe zum Kunden**
* **Steuerliche Belastung**
* **Verkehrstechnische Erschließung**

Leitfragen: Make or Buy

Weshalb produziert ein Unternehmen nicht alle Teile der eigenen Wertschöpfungskette selbst?

**Ganz nach dem Sprichwort: "Do what you do best - outsource the rest!" Grund dafür ist der gewachsene globale Wettbewerbsdruck. Ein Unternehmen überlegt sich demnach, welche Komponenten eines Produkts oder einer Dienstleistung selbst erstellt(Eigenfertigung, Make) und welche beschafft (Fremdbezug, Buy) werden sollen. Der Fremdbezug wir auch als Outsourcing bezeichnet.**

**Welche Faktoren spielen bei der Entscheidungsfindung zwischen Make or Buy eine wichtige Rolle?**

**Ob sich ein Unternehmen für Eigenfertigung(Make) oder Fremdbezug(Buy) entscheidet hängt von den Kompetenzen, Kosten, Qualität, Abhängigkeit und Kapazitätsfaktoren ab. Mit Hilfe der Nutzwertanalyse kann diese Fragen entschieden werden.**

**Welches Instrument kann die Entscheidung zwischen Make or Buy erleichtern?**

**Mit Hilfe der Nutzwertanalyse kann diese Entscheidung erleichtert werden.**

Leitfragen: Kooperationsformen

Welches sind die Ursachen für Unternehmenskooperationen?

**Veränderte Rahmenbedingungen: Neue Technologien, Liberalisierung von Märkten, Zusammenwachsen des europäischen Binnenmarkts.
Binnenmarkt: Abgegrenztes Wirtschaftsgebiet, gekennzeichnet durch den freien Verkehr von Waren, Dienstleistungen, Personen und Kapital sowie einer harmonisierter Rechtsordnung**

**Welche Arten von Unternehmenskooperationen existieren und wodurch sind diese charakterisiert?**

**Richtung der Kooperation:**

**-horizontal: Partner derselben Branche, Teilung Wettbewerbsrisiken
-vertikal: Partner von aufeinanderfolgenden Leistungsstufen zur Optimierung Schnittstellen (Sportmediziner mit Pharmaunternehmen)
-lateral: Partner unterschiedlicher Bereiche (Sportmediziner mit Sportnahrungshersteller), Ausnutzung/Befriedigung komplementärer Kundenbedürfnisse.**

**Dauer der Kooperation:**

**-vorübergehend: Projekt zusammen abschließen, danach Kooperation wieder auflösen**

**-auf unbestimmte Zeit: so lange es für beide Seiten einen Vorteil hat, bleibt Kooperation**

**-sehr langfristig: Auflösung schwierig bis unmöglich**

**Intensität:**

**-Kooperationsvertrag**

**-Gesellschaftsvertrag (einfache Gesellschaft)**

**-Gründung einer gemeinsamen Tochtergesellschaft**

**-Minderheitsbeteiligung (ein oder gegenseitig)**

**-Mehrheitsbeteiligung(ein oder gegenseitig)**

**Welche Vor- und Nachteile bieten Unternehmenskooperationen?**

**Vorteile:
Synergien: Wirkung von einzelnen Teilen verstärken**

**Zentralisierung gemeinsamer Aktivitäten:**

Skalenträger(Economies of Scale): entsteht wenn z.B. zwei Unternehmen Rohmaterial gemeinsam einkaufen, somit erhalten die Unternehmen Mengenrabatt oder wenn die Unternehmen Produktion zusammenlegen und anstatt drei Fabrikgebäude nur noch zwei benötigen.

Marktmacht: durch horizontale Kooperation, kann Marktmacht gesteigert und damit Preis und Lieferbedingungen beeinflusst werden. Bei einer Fusion führt dies zu einer Monopolstellung, bei Absprache der Preise entsteht ein Kartell

Risikoteilung: potenzielle Risiken müssen nicht alleine getragen werden von einem Unternehmen

**Transfer von Fähigkeiten und Know-how:**

Prozess. Produkt, Technologie: durch Zusammenarbeit können Unternehmen gegenseitig lernen auf deren Technologien zugreifen.

**Integration ergänzender Aktivitäten:**

Neue Märkte, Sicherung Rohstoffe, Sicherung Absatz, Verbundeffekte(Economies of Scope): Auch wenn Unternehmen in unterschiedlichen Bereichen (vertikal oder lateral Wertschöpfungsstufen) tätig sind, kann Zusammenarbeit sinnvoll sein, falls sich Bereiche gut ergänzen.
 **Nachteile:**

**Koordinationskosten, Know-how Abgabe an Partner/potenzieller Konkurrent, Eigenständigkeits- und Flexibilitätsverluste**

**Was ist eine Strategische Partnerschaft?**

**Wird zwischen Unternehmen für einen unternehmensstrategischen relevanten Bereich (Einkauf, Vertrieb, Produktion) geschlossen. Kooperation ist langfristig ausgerichtet. Die Partnerunternehmen binden sich über Kooperationsvertrag und bleiben eigenständig. Somit können Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten geschaffen werden.**

**Was ist Franchising?**

**Partnerschaft mit dem Ziel Verkaufsförderung. Franchisegeber stellt das Nutzungsrecht auf Name, Warenzeichen, Technologie, Infrastruktur, Produkt oder Dienstleistungen gegen Entgelt zur Verfügung. Franchisenehmer ist rechtlich selbständiger und eigenverantwortlicher Unternehmer.**

**Was ist Joint Venture(gemeinsames Wagnis)?**

**Unternehmenskooperation, welche nicht nur auf vertraglichen Basis, sondern auf Gründung eines gemeinsamen Tochterunternehmens begründet ist, an dem Unternehmen mit Kapital, wesentlichen Ressourcen wie Technologie, Schutzrecht, Know-how und Betriebsanlagen beteiligt sind. Diese Kooperation bietet sich an, wenn zwei Unternehmen durch Zusammenlegung ihrer Kompetenzen ein neues gemeinsames Produkt erstellen können.**

**Was ist eine Beteiligung?**

**Nicht nur Anteil an Gewinn erlangt, sondern es kann Einfluss auf die Unternehmensführung genommen werden. Beteiligung kommt durch den Kauf von Aktien des anderen Unternehmens zustanden. Solange Aktienanteil unter 50% liegt, wird von Minderheitsbeteiligung gesprochen. Spezielle Form ist das Venture Capital: dabei investieren größere Unternehmen in kleine Start-up Unternehmen, deren Produkte erst in der Entwicklung sind. Durch Investition erwartet man eine technologische Entwicklung(strategische Investition) oder Gewinn(Finanzinvestition)**

**Was ist eine Übernahme?**

Wenn ein Unternehmen mehr als 50% an einem Unternehmen kauft, dadurch erhält das Unternehmen die volle Mitbestimmung über das gekaufte Unternehmen. Durch Übernahme kann ein Unternehmen sofort auf die Ressourcen und Fähigkeiten des übernommenen Unternehmens zugreifen. Es gibt freundliche Übernahmen (friendly takeover) und unfreundliche Übernahmen (unfriendliy takeover)

Nachteile einer Übernahme: Kaufpreis liegt manchmal über aktuellen Marktwert, nach kauf können ungedeckte Schwachstellen auftreten, mit einem Kauf wird auch „Ballast“ erworben, Kaufobjekt ist oftmals nicht so zugeschnitten wie es der Käufer braucht, es können Integrationsprobleme auftreten

Was ist eine Fusion?

Zwei oder mehrere Unternehmen verschmelzen vollständig zu einem Unternehmen. Zusammenschluss erfolgt auf gleicher Augenhöhe d.h. freiwillig und gleichberechtigt. Fusionen sind Grenzen gesetzt, die staatlichen Wettbewerbsbehörden haben einer Fusion zuzustimmen. Somit kann verhindert werden, dass ein Unternehmen zu mächtig wird. Verschieden Unternehmungskulturen können zu Verständnis und Akzeptanzproblemen führen.

Was ist ein Kartell?

Unternehmen sprechen ihr Verhalten auf dem Markt ab um Wettbewerb auszuschalten. Absprache kann sich auf Preis, Menge, und Gebiet beziehen. Diese Kooperationsform reduziert den Konkurrenzdruck auf dem Markt, wodurch die Unternehmen zulasten der Kunden höhere Preise fordern und damit mehr Gewinn erzielen können. Aus diesem Grund gibt es ein Kartellgesetz, welches Kartelle verbietet. Die Anwendung dieses Gesetzes obliegt der Wettbewerbskommission, die Aufgabe besteht darin die Bekämpfung der schädlichen Kartelle.

Was sind Spin-Offs?

Bei einem Spin-Off(Abspaltung) gliedert ein bestehendes Unternehmen einen Teil als eigenständiges Unternehmen aus und verkauft diese eventuell an ein anderes Unternehmen. Spin-Offs ermöglichen es sich auf eigene Kernkompetenz zu konzentrieren und teilweise auch Kapital zu erlangen.

Leitfragen: Struktur – Organisationstheorie

Was bedeutet der Begriff „Organisation“?

Organisationen als Institutionen, in denen Menschen und Maschinen zusammen Leitungen erbringen. Organisation erfüllt den Zweck, ein Unternehmen zu strukturieren und dient der Unternehmensleitung dabei als Führungsinstrument. Organisation erfüllt aus dieser Sicht die Aufgabe, eine gewisse Ordnung in die vielen Zusammenhänge innerhalb eines Unternehmens zu bringen.

Aus welchen Perspektiven lässt sich eine Organisation betrachten?

Institutional: Das Unternehmen ist eine Organisation

Instrumental: Das Unternehmen hat eine Organisation

Funktional: Das Unternehmen wird organisiert

Was ist eine Organisationstheorie und welchen Zweck erfüllt sie?

Organisationstheorien können dabei helfen, wichtige Aspekte einer Organisation zu erfassen und Zusammenhänge zwischen ihnen zu erklären.

Welche Organisationstheorien gibt es, wer sind ihre Begründer und was sind deren Hauptaussagen?

Technokratische Ansätze:

Adam Smith:

* Arbeitseinteilung und Spezialisierung, Spezialisierung führt dazu, dass Aufgabenerfüllungsprozesse arbeitsteilig wahrgenommen werden. Arbeitsteilung erfordert jedoch das koordinierte Zusammenwirken mehrere Menschen. Die Funktion der Koordination wird dabei von der Organisation übernommen.

Max Weber:

* Bürokratie, durch Regeln festgelegte Aufgabenbereiche und Weisungsbefugnisse, eine hierarchische Struktur (feste Systeme von Über und Unterordnung), die Aufgabenerfüllung erfolgt nach festgesetzten Regeln und Normen, Akten Massigkeit: Regeln, Vorgänge, Protokolle usw. werden schriftlich fixiert.

Frederick Taylor: Scientific Management:

* Mithilfe von wissenschaftlichen Experimenten nach Produktivität steigernden Faktoren sucht. Strikte Trennung von Hand und Kopfarbeit. Einführung des Anreizsystems „Selektion der produktivsten Arbeiter“ sowie eine „starke Spezialisierung auf Teilaufgaben“ durch strikte Trennung von Hand und Kopfarbeit definierte er als Erster die Rolle des Managements, welches im Unternehmen eine Art Kontrollfunktion ausüben sollte.

Menschenorientierte Ansätze:

Human Relations-Ansatz:

* Stellt die sozialen Bedürfnisse des Menschen in den Mittelpunkt. Die Förderung der Arbeitszufriedenheit führt laut den Vertretern dieser Theorie auch zu eine Steigerung der Arbeitsproduktivität

Motivationstheoretischer Ansatz:

* Nennt neben der Arbeitszufriedenheit die Motivation der Arbeitskräfte als wichtige Voraussetzung für eine hohe Produktivität. Im Vordergrund steht dabei das Streben der Arbeitnehmer nach Anerkennung und Selbstverwirklichung.

Was sind die Unterschiede zwischen technokratischen und menschenorientierten Organisationskonzepten?

Unter den technokratischen Ansatz wird die ausgehende Wirtschaftslehre verstanden, welche der Technik eine dominante Rolle beimisst. Wirtschaftliches Handeln in einer technokratischen Gesellschaft bezweckt technische Effizienz. Für soziale Überlegungen z.B. menschlicher Wünsche und Bedürfnisse bleibt kein Platz.

Im Gegensatz dazu stehen Menschen und deren Bedürfnisse im Mittelpunkt der menschenorientierten Ansätze. Mensch wird als bedeutender Produktionsfaktor anerkannt, ohne dessen Mitwirkung die Erbringung der Leistung gar nicht möglich ist. Diese Theorie liegt der Annahme zugrunde, dass zufrieden Arbeiter produktiver sind als unzufriedene.

Leitfragen: Struktur – Organisationsformen

Welches sind die Unterschiede zwischen der Aufbau und der Ablauforganisation?

Aufbauorganisatin:

* Definition von Aufgabenbereichen und Bildung von Stellen
* Zusammenfassung der Stellen zu größeren Einheiten
* Darstellung der Organisationsstruktur in einem Organigramm

Ablauforganisation:

* Festlegung von Abläufen
* Festlegung des zeitlichen Aspekts einer Tätigkeit (wann)
* Festlegung der Reihenfolge verschiedener Tätigkeiten
* Abstimmung und Koordination von Teilaufgaben

Wie lässt sich die Form der Unterstellung bzw. der Dienstwege ausgestalten und wo liegt der Unterschied zwischen Ein- und Mehrliniensysteme?

Die Form um Unterstellung bzw. Dienstwege werden in einem Organigramm dargestellt. Die Form der Unterstellung bzw. der Leitung ist ein geeignetes Kriterium, um eine erste Unterscheidung zwischen verschiedenen Unternehmensstrukturen vorzunehmen.

Die Einlinienorganisation zeichnet sich dadurch aus, dass einer Stelle nur eine einzige Instanz übergeordnet ist. Die eine Stelle darf entsprechend nur von der Instanz B Weisungen empfangen.

Vorteile: Kompetenz, Verantwortlichkeit Bereich, Unterstellungsverhältniss klar geregelt

Nachteile: da immer nur eine Instanz für eine Stelle verantwortlich ist, können Dienstwege, vor allem bei einer grossen Leitungstiefe, sehr lang werden. Somit besteht die Gefahr, dass einzelne Instanzen überfordert werden.

Bei einer Mehrlinienorganisation sind einer Stelle mehrere Instanzen übergeordnet. Eine beliebige Stelle empfängt also von mehreren vorgesetzten Stellen Weisungen.

Vorteile: Dienstwege direktere und somit schneller, höhere Spezialisierung möglich

Nachteile: Abgrenzung der Kompetenzen und Verantwortung nicht immer einfach, dies kann zu Konflikten zwischen den Instanzen führen.

Welche Funktionen hat ein Organigramm eines Unternehmens?

Stellen in einem Unternehmen werden häufig mithilfe von Organigrammen dargestellt. Diese sollen Zusammenhänge, Hierarchien, und Dienstwege sichtbar machen und den Mitarbeitern dabei helfen, sich im Unternehmen einzuordnen. Organigramme bilden die vor allem in Grossunternehmen sehr komplexen Beziehungsstrukturen auf eine starke vereinfachte Weise ab.

Welche Art von Stellen können unterschieden werden und wie hängen diese mit Abteilungen und Hauptabteilungen zusammen?

Stellen werden bei größeren Unternehmen zu Abteilungen zusammengefasst. Aus diesen können bei Bedarf Hauptabteilungen gebildet werden. Es wird zwischen aufgabenorientierten, einer personenorientierten und sachmittelorientierten Abteilungen unterschieden.

Vorteile: Verbesserung der Koordination zwischen den einzelnen Stellen durch Bildung von (Haupt).-Abteilungen, Entstehung einer Hierarchie durch (Haupt)Abteilungen, was zur Entlassung der Instanzen führt, Motivationsfunktionen

Nachteile: Konflikte zwischen Abteilungen aufgrund Identifikation mit einer spezifischen Abteilungskultur erhöhen den Organisationsaufwand

Was unterscheidet eine Stellenbeschreibung von der Stellenausschreibung?

Mit dem Begriff „Verantwortung“ werden in der Regel die Pflichten eines Stelleninhabers umschrieben. Aufgaben, Kompetenzen, und Verantwortung einer Stelle werden in der Stellenbeschreibung festgehalten.

Eine Stellenausschreibung hingegen wird mit dem Ziel verfasst, die für eine Stelle geeignete Person auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Eine Stellenausschreibung basiert zwar auf der Stellenbeschreibung, ist in der Regel aber knapper gehalten und führt zudem auch die Anforderungen an den Stelleninhaber auf.

Welche Organisationsformen werden in Bereich der Aufbauorganisation unterschieden?

Funktionale Organisation:

Die Bildung der Abteilungen erfolgt nach Funktionen. In einer funktionalen Organisation werden sämtliche in einem Unternehmen existierende Stellen jeweils einer von mehreren Funktionen zugeordnet. Unternehmensleitung: (Beschaffung, Produktion, Absatz/Marketing, Verwaltung)

Divisionale Organisationsstrukturen:

Das Unternehmen ist nicht nach Funktionen, sondern nach Divisionen(Sparten) gegliedert. Hier steht nur eine einzelne Gliederungsdimension im Zentrum. Es existieren verschiedene Kriterien, anhand derer Divisionen bzw. Sparten gebildet werden können. Zum einen über verschieden Produkte oder Produktgruppen. Unternehmensleitung: (Digitalkameras, Camcorder, Fernseher, DVD-Geräte)

Oder es kann nach Länder aufgeilt werden. Unternehmensleitung: (Schweiz, Europa, Südamerika)

Oder es kann nach Kundengruppen aufgeteilt werden. Unternehmensleitung: (Privatkunde, Unternehmer, Institutionelle Kunden)

Nach Divisionen bzw. Sparten gegliederte Abteilungen besitzen eine höhere Unabhängigkeit voneinander. In vielen Unternehmen weisen die einzelnen Sparten gar die gesamte Infrastruktur auf, sodass sie eigenständig existieren können.

Folgenden drei Divisionen bzw. Sparten kennt man:

Cost Center: lediglich das Ziel der Kostenoptimierung

Profit Center: zusätzliche eine Erlösverantwortung

Investment Center: zeichnen sich außerdem für Investitionen oder Desinvestitionen in Produktionsfaktoren verantwortlich

Die Management-Holding:

Stellt eine Weiterentwicklung der divisionalen Organisation dar: Die einzelnen Organisationseinheiten (Divisionen/Sparten) werden zu eigenständigen Gesellschaften, meist Aktiengesellschaft (AGs), ausgebaut. Das Prinzip des Unternehmens im Unternehmen wird in einer Management-Holding nicht nur organisatorisch, sondern auch rechtlich verankert. Da die Unternehmenteile auch rechtlich voneinander unabhängig sind, können sie problemlos abgespalten und verkauft werden.

Allianzorganisation:

Durch zahlreiche Möglichkeiten, welche die Informationstechnologie (Internet) ermöglicht hat der Trend zu Outsourcen von Aufgaben stark zugenommen. Viele Unternehmen konzentrieren sich vermehrt auf ihre Kernkompetenzen und schmieden Allianzen mit anderen spezialisierten Unternehmen.

Die virtuelle Organisation:

Kann als weiterreichende Form der Allianzorganisation betrachtet werden. Im Gegensatz zur Allianzorganisation ist die Zusammenarbeit nicht auf längere Zeit, sondern nur auf einen kurzen Zeitraum oder gar nur auf ein einzelnes Projekt ausgelegt. Ein virtuelles Unternehmen basiert auf einem Netzwerk von Unternehmen, die sich je nach den Bedürfnissen des Marktes rasch zusammenschließen, um ein Produkt oder eine Dienstleistung anzubieten.

Mehrdimensionale Organisationsstrukturen:

Die bestehende (funktionale) Gliederung eines Unternehmens mit der Dimension „ Produkt“ ergänzt werden. Durch Ernennung von Produktverantwortlichen können funktionale Brüche im Prozess der Leistungserstellung überwunden werden. Trägt maßgeblich zur Förderung des unternehmerischen Denkens bei.

Die Matrixorganisation:

Weiterentwickelte Form der Produktorganisation, während in der Produkteorganisation die zweite Dimension eingeführt wurde, um die Koordination der Funktionen sicherzustellen, existieren in einer Matrixorganisation beide Dimensionen gleichberechtigt. Beide Dimensionen verfügen bezüglich Kompetenzen und Bedürfnisse über die gleichen Rechte und Pflichten. Nachteile: An den Schnittstellen zwischen den Dimensionen kann es aufgrund von Interessenkonflikten zu Kompetenzstreitigkeiten und Machtkämpfen kommen.

Die Prozessorganisation:

Unternehmerische Prozesse „ von Kunden zu Kunden“ stehen im Vordergrund. Statt Produktverantwortliche werden bei dieser Organisationsform Prozessverantwortliche bezeichnet. Diese haben die Aufgabe, Prozessschritte funktionsübergreifend zu koordinieren sowie den Informationsfluss über den gesamten Prozess hinweg sicherzustellen.

Was ist ein Projekt?

Ein Projekt ist eine neuartige, einmalige, komplexe sowie zeitlich begrenzte Aufgabe in einem Unternehmen, an deren Planung und Durchführung meist mehrere Unternehmensbereiche beteiligt sind und welche bezüglich Ressourcen in Konkurrenz zu anderen Aufgaben im Unternehmen steht.

Wie ist eine Projektorganisation in der Regel ausgestaltet, welche Mitarbeiter nehmen daran teil und wie wird der Projektauftrag formuliert?

Eine Projektorganisation, welche in der Regel einen Auftraggeber, einen Projektleiter, die Projektteammitglieder, die Projektmitarbeiter sowie einen Lenkungs- und Steuerungsausschluss umfasst, kann unterschiedlich ausgestaltet werden. Die einzelnen Ausprägungen unterscheiden sich darin, wie stark die Projektmitarbeiter aus ihrer ursprünglichen Struktur heraus gerissen werden bzw.in ihr verbleiben.

Leitfragen: Kultur

Was ist unter dem Begriff „Kultur“ zu verstehen?

Der allgemeine Begriff Kultur umfasst alle symbolischen Bezugspunkte (ungeschriebene Abmachungen und informelle Regeln, Rituale, Symbole usw.) an welchen wir uns jeden Tag orientieren und die wir als selbstverständlich erachten. Einfach ausgedrückt bedeutet Kultur: „the way we do things around here“

Welche Kulturmerkmale können voneinander unterschieden werden?

Werte: Maßstäbe, an denen sich Menschen beim Handeln orientieren

Normen: Verhaltensregeln (Code of Conduct) Zusammenleben koordiniert wird

Rituale: Regelmäßige Ereignisse oder Vorgehensweisen

Geschichten und Mythen: Diese bilden den Hintergrund der Kultur. Gefühl von Zusammengehörigkeit

Sprachregeln und Sprachgebrauch: Gemeinsame Ebene der Kommunikation und somit Kulturbildung

Symbole: Diese kennzeichnen ein Unternehmen und dessen Mitarbeitende nach Außen

Durch welche Elemente zeichnet sich ein Landes- bzw. Mitarbeiterkultur aus?

**Machtdistanz**: Wert bezieht sich auf die Gleichheit bzw. Ungleichheit zwischen Personen in einer Gesellschaft

**Individualismus**: Dieser Wert bestimmt, ob individuelle oder kollektive Werte höher gewertet werden.

**Maskulinität**: Je höher dieser Wert, desto traditioneller ist die geschlechtliche Rollenverteilung.

**Risikovermeidung**: Dieser Wert gibt an, wie tolerant die Gesellschaft gegenüber Unsicherheit und Risiken ist.

**Langfristige Orientierung**: Dieser Wert gibt an, ob eine Gesellschaft eher auf kurzfristige oder langfristige Traditionen und Werte basiert.

Welche Kulturtypen lassen sich im Bereich der Unternehmens und Abteilungskultur unterscheiden?

**Risikokultur**: Weitreichende und kapitalintensive Entscheidungen, deren Erfolg bzw. Misserfolg erst nach einer langen Zeit beurteilt werden können, prägen diese Kultur.

**Machokultur**: Eine Kultur von Individualisten, welche hohe Risiken eingehen. Die Rückmeldung von Erfolg bzw. Misserfolg der von ihnen gewählten Strategien erfolgt sehr schnell.

**Verfahrenskultur:** Prozesse stehen im Vordergrund, Risiko wird möglichst tief gehalten und das Feedback erfolgt langsam. Entscheidend ist nicht, was für den Kunden getan wird, sondern wie es zu tun ist.

**Arbeits- und Spaß-Kultur**: Risiken tief gehalten, bezüglich ihres Erfolgs erhält man schnell Rückmeldung. Es herrscht meist entspannte Zusammenarbeit, es findet oft spontane Festivitäten statt.

Inwiefern können kulturelle Aspekte („soft facts“) bei Fusionen und Akquisitionen eine entscheidende Rolle spielen?

Es könne Große Probleme bei der Integration zweier verschiedener Unternehmenskulturen auftreten, Kulturelle Aspekte, so genannte „soft facts“ sind für eine erfolgreiche Fusion bzw. Übernahme genauso entscheidend wie formelle Kriterien „hard facts“

Leitfragen: Aufgaben des Managements

Welche Organisationen müssen gemangt werden?

Gemanagt werden müssen also sozio-technische Systeme. System meint in diesem Zusammenhang eine Organisation. Dies bringt zum Ausdruck, dass nicht nur Unternehmen- so genannte „gewinnbringende Organisationen“ darunter fallen. Ebenfalls zu managen sind: gesellschaftliche Dienstleistungsorganisationen (Pfadfinder, Vereinigungen, Kirchen usw.) Zweckverbände (politische Parteien, NGOs wie Geenpeace usw.) sowie öffentliche rechtliche Organisationen(Gymnasien, Uni etc.) Die Attribute Sozio und technisch weisen auf Organisationen in welch Mensch und Maschinen zusammenwirken.

Welche Handlungsebenen des Managements existieren und welche Aufgaben werden auf den einzelnen Ebenen erfüllt?

**Normativ (warum?):** Hauptproblem= Konsensproblem und Legitimationsdruck, Kernaufgabe= konfligierende Anliege und Interessen ausgleichen, den Unternehmenszweck ethisch begründen

**Strategisch (was?):** Hauptproblem= Steuerungsproblem und Innovationsdruck, Kernaufgaben= Komplexität und Ungewissheit der Marktbedingungen bewältigen, rechtzeitig Innovationen bereitstellen und dadurch dauerhafte Wettbewerbsvorteile sicherstellen

**Operativ (wie?):** Hauptproblem= Effizienzproblem und Kostendruck, Kernaufgabe= knappen Produktionsfaktoren optimal einsetzen, Abläufe und Problemlösungsroutinen effizient gestalten, das Tagesgeschäft vollziehen

Inwieweit können sich bei der Führungsarbeit Zielkonflikte ergeben?

z.B. sind die Interessen der Mitarbeiter nicht die gleichen wie die des Unternehmens. Das normative Management beschäftigt sich mit solchen Zielkonflikten wobei es zu deren Lösung auf die zentrale Werte und Prinzipen des Unternehmens zurückgreift.

Welche strategischen Entscheidungen müssen im Rahmen des Managements getroffen werden?

Im Zentrum steht das „was“ der Unternehmenstätigkeit, es stellt sich die Frage, was (welches Ziel) angestrebt werden soll und welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um gegenüber der Konkurrenz einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aufzubauen. Das strategische Management beschäftigt sich mit der Entwicklung einer möglichst guten und konsistenten Unternehmensstrategie.

Welchem Ablauf folgen operative Managementprozesse?

Drei Hauptaktivitäten: Planung, Durchführung/Steuerung und Kontrolle. Diese Tätigkeiten beziehen sich auf die personellen, finanziellen und materiellen/immateriellen Unternehmensressourcen und werden im Rahmen des operativen Managements im Sinne eines Kreislaufs (Managementkreislauf) regelmäßig ausgeführt. Hier wird die Frage „Wie“ entschieden. Für die operative entscheidende Frage sind:

Effektivität: Welche Mittel (Ressourcen) werden eingesetzt, um die Zielerreichung zu gewährleisten? (Effektivität= die richtigen Dinge tun)

Effizienz: Wie (in welcher Reihenfolge, welche Mengen usw.) werden diese Mittel (Ressourcen) am sparsamsten eingesetzt. (Effizienz= Die Dinge richtig tun)

Was wird unter dem Begriff „Management“ verstanden?

Management bezeichnet die normative, strategische und operative Gestaltung, Lenkung sowie Weiterentwicklung von sozio-technischen Systemen bei hoher Ungewissheit.

Welche Kompetenzen muss eine Führungskraft mitbringen?

**Sachkompetenz**: „Das weiss und kann ich“ (Fachwissen, Problemlöse-und Entscheidungstechniken, Fremdsprachen, Planungs- und Koordinationsfähigkeit)

**Sozialkompetenz**: „so gehe ich mit anderen um“ (Einfühlungsvermögen, Anpassungsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Interkulturelle Kompetenz)

**Selbstkompetenz:** „so bin ich“ (Reflexionsvermögen, Überzeugungskraft, Selbstdisziplin, Belastbarkeit)

Leitfragen: Führungsstile

Was ist unter einem Führungsstil zu verstehen?

Unter Führungsstil ist die Art und Weise, wie sich Führungspersonen und Vorgesetzte gegenüber geführten Personen verhalten, zu verstehen

Welche Führungsstile gibt es und was besagen diese?

**Der autoritäre Führungsstil**: ist durch enormen Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten geprägt. Vorgesetzter trifft alle Entscheidungen ohne jegliche Beteiligung seiner Unterstellten selbst. Kompetenzen klar geregelt. Strenge, Hierarchien und Unternehmenswerte

**Patriarchalischen Führungsstil:** dominiert die Entscheidungsmacht des Vorgesetzten. Immerhin ist der Vorgesetzte bestrebt, seine Unterstellten von seiner Entscheidung zu überzeugen, bevor er sie anordnet. Somit schafft er Transparenz und Vertrauen.

**Beratender Führungsstil**: informiert der Vorgesetzte über seine beabsichtige Entscheidung und gewährt den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Meinungen zu Äußern. Erst danach trifft er die Endgültige Entscheidung.

**Konsultativen Führungsstil:** Der Vorgesetzte zeigt Entscheidungsvarianten auf, ohne bereits eine vorläufige Entscheidung zu fällen. Damit gibt er seinen Unterstellten die Möglichkeit, sich zu den Optionen zu äußern. Erst dann trifft er Endgültige Entscheidung.

**Partizipativen Führungsstil**: schildert der Vorgesetzte lediglich das Problem, ohne Lösungsmöglichkeiten hinzuweisen. Nachdem ihm seine Unterstellten Lösungsverschläge unterbreitenhaben, entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte Variante.

**Delegativen Führungsstil:** Auch hier zeigt Vorgesetzter das Problem und überlässt die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen seinen Mitarbeitern. Unterstellten treffen endgültige Endscheidung.

**Demokratischen Führungsstil:** agieren und entscheiden die Unterstellten autonom- der Vorgesetzte fungiert nur noch als Koordinator, welcher diese bei der Entscheidungsfindung unterstützt.

Welche Faktoren sind bei der Wahl eines bestimmten Führungsstils zu beachten?

Es empfiehlt sich einen situativen Führungsstil: Die Führungskraft muss die allgemeine Unternehmenssituation und die Person des Mitarbeiters in Betracht ziehen und das eigen Verhalten danach ausrichten. Je nach Notwendigkeit in einer bestimmten Situation wird der Führungsstil angepasst. Das Verhalten der Führungsperson kann also zwischen einem autoritären und kooperativen Führungsstilen hin und herpendeln.

Leitfragen: Corporate Governance

Was verbirgt sich hinter dem Begriff Corporate Governance?

Bezeichnet sämtliche Verhaltensregeln, welche bei der Führung und Kontrolle eines Unternehmens zu berücksichtigen sind.

Welches sind die Hauptaussagen der Principal-Agent-Theorie?

Die Principal-Agent-Theorie beschreibt das Verhältnis zwischen dem Auftraggeber(Prinzipal) und der beauftragen Partei (Agent). Gemeint ist damit z.B. die Beziehung zwischen einem Arbeitgeber und einem Arbeitnehmer oder zwischen dem Eigentümer eines Unternehmens und der Geschäftsleitung.

In welchem Spannungsfeld befindet sich die Corprate Governance?

Zwischen Interessenausgleich und Arbeitseffizienz

Welche Formen der Unternehmensführung werden unterschieden?

Das dualistische System: sieht keine klare personelle Trennung bei der Besetzung der verschiedenen Funktionen vor. Eine Person darf nicht gleichzeitig Kontrollorgan sein und als Geschäftsleitungsmitglied operative Aufgaben erledigen.

Monistischen System: Hier darf die Geschäftsleitung und die Kontrolle/Überwachung von den gleichen Personen ausgeübt werden.

Welche Funktionen üben die verschiedenen Organe in einem Unternehmen aus?

**Entscheidungsorgan**: Zusammensetzung, Aufgaben (Hauptversammlung, Generalversammlung, Gesamtheit der Aktionäre, Wahl der Mitglieder des Kontrollorgans, Entscheidung betreffend Gewinnverwendung)

**Kontrollorgan**: Zusammensetzung, Aufgaben, weitere Kontrollgremien (Aufsichtsrat, Verwaltungsrat, Vertreter der Anteilseigener und Arbeitnehmer, Beratung und Überwachung der Unternehmensführung, Bestellung der Vorstandsmitglieder, exekutive und nicht exekutive Mitglieder, unübertragbare und unerziehbare Aufgaben, Prüfungsausschluss, Nominierungsausschuss)

**Führungsorgan**: Zusammensetzung (Vorstand, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, eine oder mehrere Personen= auch Nicht-Aktionäre, Vorsitzende CEO)

Welche Corporate-Governance- Richtlinien haben börsenkotierte Unternehmen zu befolgen?

Welche Regeln im Rahmen der Corporate Governance befolgt werden, bestimmt zu einem grossen Teil das Unternehmen selbst (Prinzip Selbstregulierung). Es existieren aber auch gesetzliche Vorgaben. Börsenkotierte Gesellschaften müssen in jedem Fall bestimmte Informationen zur Corprate Governance im Anhang ihres Geschäftsberichts veröffentlichen.

Leitfragen: Materialwirtschaft

Welches sind die Ziele und Aufgaben der Materialwirtschaft?

Hat zum Ziel, ständige Lieferbereitschaft bei tiefen Kosten zu garantieren. Diese beiden Zielsetzungen sind teilweise gegenläufig. Eine hohe Lieferbereitschaft erfordert einen genügend hohen Lagerbestand. Ein hoher Lagerbestand führt zu grösseren Bestellmengen, welche zwar dank Mengenrabatte die Einkaufskosten und die Transportkosten pro Stück senken, aber höhere Lagerkosten verursachen. Lagerunterhaltskosten setzen sich aus den Kosten für den Lagerplatz, die Bewachung, die Temperierung, Lagerschäden, Diebstahl, Wertverlust, Verderben und Versicherung zusammen.

Welche Beschaffungsobjekte werden unterschieden?

**Rohstoffe**: Hauptbestanteile des Produkts

**Hilfsstoffe**: Nebenbestandteile des Produkts

**Betriebsstoffe**: werden bei der Herstellung verbraucht

**Montageteile**: vorproduzierte Komponenten, für das neue Produkt

**Handelswaren:** nicht für den Produktionsprozess bestimmt, werden unverändert weiterverkauft

Welche Beschaffungskonzepte werden unterschieden?

**Vorratsbeschaffung(order to stock):** Beschaffungsmenge grösser als aktuelle Beschaffungsbedarf.

**Fallweise Beschaffung(order to make):** Beschaffungsvorgang wird ausgelöst, wenn Materialbedarf festgestellt wird. Die Lagerhaltung wird damit an den Lieferanten übertragen. Nur möglich wenn Material jederzeit beschaffbar ist.

**Just in Time(JIT):** Passt Beschaffung in zeitlicher und mengenmässiger Hinsicht genau dem Bedarf an. Hier beginnt der Lieferant mit der Herstellung, wenn ein Kundenauftrag vorliegt. Lagerhaltung erübrigt sich. Nur möglich wen auf die pünktliche Lieferung vertraut werden kann. Kleinste Verspätungen bedeuten Produktionsstopp.

Wozu werden die ABC-sowie die XYZ Analysen verwendet?

ABC-Analyse: Menge der gelagerte Teile samt Einstandspreis werden aufgelistet: Lagerwert ergibt sich aus der Menge und dem Einstandspreis pro Stück. Gemessen am Gesamtlagerwert kann der relative Wertanteil der einzelnen Lagerartikel berechnet werden. Lagerartikel lassen sich so in drei Kategorien A-Güter, B-Güter, C-Güter einteilen.

A-Güter: Wertanteil von 70-80 % am Gesamtwert des Lagers. Der Mengenanteil ist aber weniger als 30%

B-Güter: Wertanteil von 15-20 % am Gesamtwert des Lagers. Der Mengenanteil ist aber 30-50%

C-Güter: Wertanteil von 5-10 % am Gesamtwert des Lagers: Der Mengenanteil ist aber 40 - 50%

Somit kann man

XYZ-Analyse: Bei den X-Gütern ist ein kontinuierlicher Materialfluss möglich, eine Lagerhaltung ist oft nur im geringen Umfang nötig. Die Y und Z Güter unterliegen größeren Bedarfsschwankungen.

X-Güter: Regelmässiger Bedarf /Vorhersagegenauigkeit ist hoch

Y-Güter: Schwankender Bedarf / Vorhersagegenauigkeit ist begrenzt

Z-Güter: Unregelmäßiger Bedarf/ Vorhersagegenauigkeit ist gerin

Welche Funktionen übernimmt die Lagerlogistik?

**Zeitüberbrückung**: Bedarf der Produktion an Materialien schnell bereitstellen, damit reibungslose Produktion sichergestellt ist.

**Sicherung**: Wenn Lieferanten Probleme haben, muss man auf seine Sicherheitsbestände zurückgreifen können.

**Spekulation/Absicherung**: Materialpreise unterliegen Preisschwankungen. Erwartet ein Unternehmen einen Preisanstieg, kann ein Einkauf auf Vorrat trotz zusätzlicher Lagerkosten sinnvoll sein.

**Veredelung bzw. Umformung**: Gewisse Produkte müssen z.B. zuerst einen Reifeprozess durchmachen, somit steigt der Wert des Produkts später an.

**Assortierung:** Handelswaren dient die Lagerhaltung der Sortierung von Sammellieferungen oder teilweise auch der Warenpräsentation.

Welche Lagerstufen werden unterschieden?

* Eingangslager
* Zwischenlager
* Fertigwarenlager

Nach welchen Prinzipien sollte ein Lager organisiert sein?

* Schnellen Auffindbarkeit werden Materialien systematisch gelagert und sauber beschriftet
* Wertvolle Materialien lagern an sicheren Orten
* Schnell und oft benötigte Materialen befinden sich in Griffnähe
* Schwerer Materialen lagern in Regalen eher unterhalb von leichteren Materialen

Welche Lagerkennzahlen gibt es?

**Durchschnittlicher Lagerbestand**: (Anfangsbestand plus Endbestand) / 2

* gibt an wie hoch der Lagerbestand im Durchschnitt ist

**Lagerumschlagshäufigkeit**: (Jahresverbrauch) / (durchschnittlicher Lagerbestand)

* wie oft durchschnittlich Lagerbestand in einem Jahr umgesetzt wird. Je niedriger die Zahl desto tiefer in die Umschlagshäufigkeit, je höher der Lagerumschlag desto niedriger ist das im Lager gebunden Kapital

**Durchschnittliche Lagerdauer**: (360 Tage) / (Umschlagshäufigkeit)

* Wie lange das Gut im Durchschnitt im Lager verbleibt. Je kürzer die Lagerung desto geringer ist die Kapitalbindungsdauer.

Welche Tendenzen lassen sich im Bereich der Materialwirtschaft erkennen?

Viele Unternehmen nutzen Informationstechnologien (Internet etc.) um Beschaffungsprozesse effizienter zu gestalten und zu automatisieren.