

Strategische Unternehmensführung

A row of glass chess pieces, including a king, queen, rook, bishop, knight, and pawns, is arranged on a reflective surface. The background is a soft, out-of-focus bokeh of blue and green light. The title 'Strategische Unternehmensführung' is overlaid in white text.

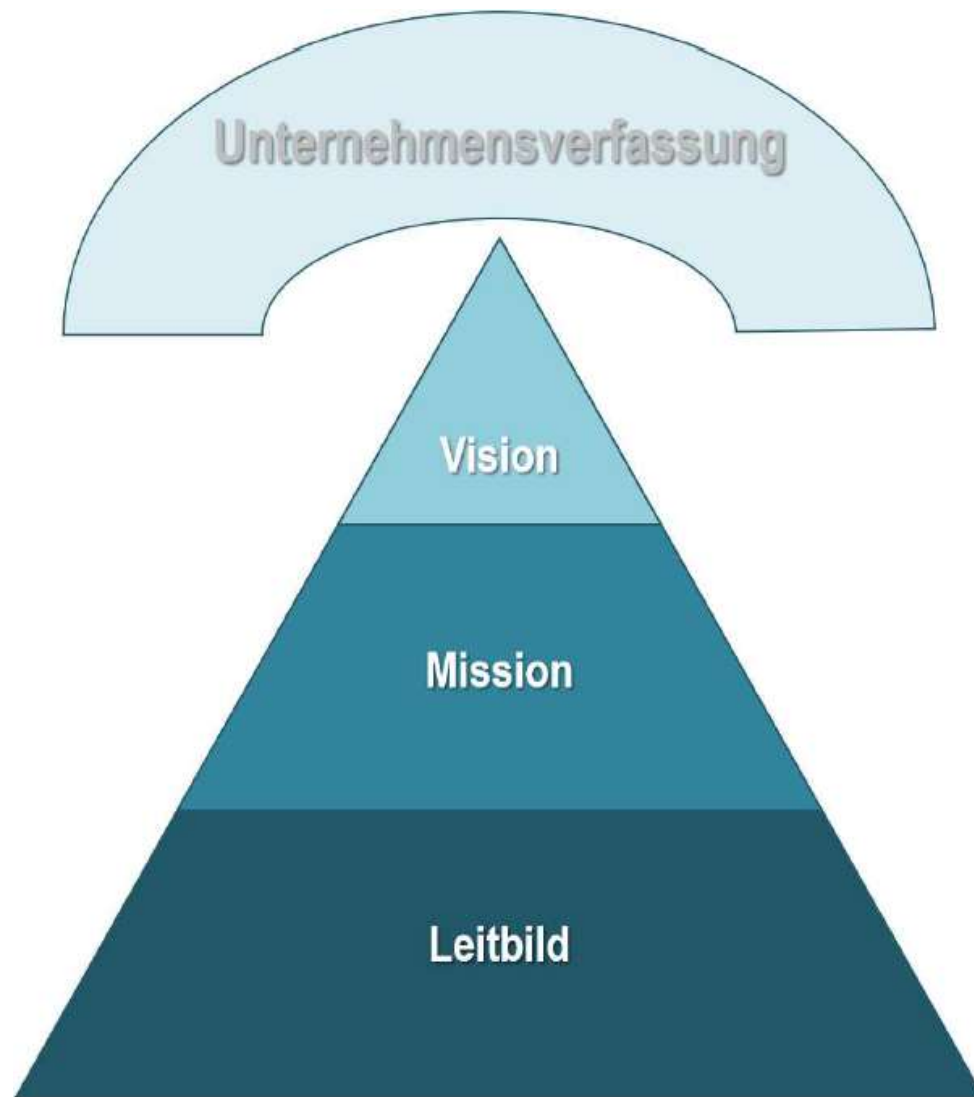
Von der Vision zur Umsetzung:
Die Entwicklung, Gestaltung und Anwendung von
Unternehmensstrategien.

Ziele

Die Studierenden sind in der Lage:

- den Prozess der Strategiefindung abzubilden und umzusetzen;
- die verschiedenen Instrumente und Modelle zur Strategieentwicklung situativ korrekt einzusetzen;
- Normstrategien zu formulieren und deren konkreter Transfer auf Beispiel-Unternehmen zu erklären.

Unternehmensstrategie



Eine Unternehmensstrategie ein langfristiger Plan, welcher von einem Unternehmen entwickelt wird, um dessen unternehmerische Ziele zu erreichen und Wettbewerbsvorteile auf dem Markt zu erlangen.

Eine Unternehmensstrategie beschreibt, wie ein Unternehmen seine Ressourcen und Fähigkeiten einsetzt, um Chancen zu nutzen und Herausforderungen zu bewältigen.

LEISTUNGSKRITERIEN

Leistungsziel 11.1c

Einkaufsleiterinnen und Einkaufsleiter entscheiden selbstständig im Rahmen ihrer Zuständigkeit und übernehmen auch bei Unsicherheiten Verantwortung (z.B. Funktions- und Rollenverständnis).

LEISTUNGSKRITERIEN

Leistungsziel 11.2a

Einkaufsleiterinnen und Einkaufsleiter interpretieren eine Unternehmensvision und beschreiben systemisch den Zusammenhang von Unternehmenszielen, Grundstrategie und Leitbild.

Vision und Mission

Basiselemente der Strategie

Vision

- Die Vision ist eine auf die Zukunft gerichtete Leitidee, eine richtungsweisende, normative Vorstellung, welche sinnstiftend, motivierend und handlungsleitend ist. (Müller-Stewens und Lechner)
- Eine Vision sollte prägnant sein (in wenige Worte gefasst) und die wesentlichsten Merkmale beschreiben, die heute und in Zukunft die Unternehmung auszeichnen (identifizieren) sollen.

Vision – Mission

Unternehmensvision

- ist primär nach innen gerichtet (Mitarbeiter)

Unternehmensmission

- ist primär nach aussen gerichtet (Kunden)
- stellt den Umsetzungsaspekt der Vision dar

In der Praxis wird oft nicht zwischen Vision und Mission unterschieden.

Visionen

- Henry Ford:
«Das Auto für jedermann»
- Gründungsvision von Microsoft im Jahre 1975:
«Ein Computer auf jedem Schreibtisch und in jedem Zuhause.»
- The Scooter Store:
«Our vision is to provide freedom and independence to people with limited mobility» («Unsere Vision ist es, Menschen mit begrenzter Mobilität freier und unabhängiger zu machen!»)

Visionen

- Wal Mart:
«To give ordinary people the opportunity to buy the same things as rich people.»
(«Einfachen Menschen zu ermöglichen, die gleichen Dinge kaufen zu können wie Wohlhabende.»)
- Wikipedia:
«Imagine a world in which every single person is given free access to the sum of all human knowledge.» («Stell Dir eine Welt vor, in der jeder einzelne Mensch freien Anteil an der Gesamtheit des Wissens hat.»)

Visionen

- John F. Kennedy:
«Der erste Mensch auf dem Mond»
- Martin Luther King:
«I have a dream»
- Steve Jobs:
«Der PC für jedermann»
- Adolf Guyer-Zeller:
«Jeder soll bequem und ohne Anstrengungen den wunderschönen Blick von der Jungfrau geniessen können.»

Visionen

- Antoine de Saint-Exupéry:
«Wenn Du ein Schiff bauen willst, schicke nicht die Leute Holz sammeln, verteile nicht die Arbeit und gib keine Befehle, sondern lehre sie statt dessen, die Sehnsucht nach dem weiten und endlosen Meer.»
- Barack Obama:
«Yes We Can»

Visionen

Erklären Sie den Begriff «Vision» einer Unternehmung ...

- Richtungsweisend
- Innenorientiert
- Prägnant formuliert
- Motivierend
- «Polarstern»

Visionen

Formulieren Sie die Vision für eine der folgenden Unternehmungen:

- Carsharing
- Vegetarisches/Veganes Catering
- Blockchain-basierte Einkaufsplattform

Leitbild

Basiselemente der Strategie

Leitbild – Unternehmensleitbild

Aufbau und Inhaltselemente von Unternehmensleitbildern

Inhaltlich	Formal
allgemeingültig	umfassend formuliert
langfristige	prägnant aussagend
wahrheitsgetreu	orientierend für alle Anspruchsgruppen
klar verständlich	
realisierbar	
berprüfbar	

Leitbild – Unternehmensleitbild

Funktionen von Unternehmensleitbilder

Funktion	Beschreibung	Beispiele
Orientierungsfunktion	Der Sollzustand und damit die Vision eines Unternehmens wird knapp dargestellt.	Werte, Normen, Regelungen
Integrationsfunktion	Was unterscheidet uns von anderen Firmen und was haben wir in der Firma gemeinsam.	Wir-Gefühl, Corporate Identity
Entscheidungsfunktion	Langfristige und kurzfristige Entscheidungen werden anhand des Unternehmensleitbildes entschieden.	Regeln für das Krisenmanagement
Koordinierungsfunktion	Wie erfolgt die Kommunikation nach innen und außen allgemein.	Mitarbeiter, Öffentlichkeit

Leitbild – Unternehmensleitbild

- Das Unternehmensleitbild ist eine erste Konkretisierung, eine erste Verfeinerung der Vision. Die Beschreibung der zu befriedigenden Kundenbedürfnisse und die grundlegenden Anforderungen an die Marktleistung bilden den herausragenden und unabdingbaren Inhalt eines Leitbildes.

Beispiel Unternehmensleitbild



- Dreh- und Angelpunkt der Phonak Unternehmenskultur sind die Menschen. Unternehmensziele können nur dann erreicht werden, wenn sich motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihnen identifizieren können und bereit sind, sich für sie einzusetzen.
- Im Arbeitsalltag bedeutet dies effizienten Wissenstransfer in einer hierarchisch flachen Unternehmensstruktur. Das Management fördert den Austausch von Ideen – eine zentrale Voraussetzung für innovative Lösungen.
- Nur wenn sich Angestellte ganz dem Ziel ihrer Arbeit widmen, können sie ihr wirkliches Potenzial umsetzen und vom intellektuellen Kapital der anderen Team-Mitglieder profitieren.

Beispiel Unternehmensleitbild



- Als Gegenleistung für Ihren Einsatz bietet die Architektur des Hauptsitzes den Phonak Angestellten eine komfortable, moderne Arbeitsumgebung und Konferenzräume, die mit der neuesten Technologie ausgestattet sind. Sport- und Verpflegungseinrichtungen tragen zusätzlich zu einem angenehmen Arbeitsumfeld bei.
- Bei Phonak können Menschen etwas bewegen.
In der Sprache des Schweizer Hauptsitzes heisst das: «Ooni Lüüt gaat nüüt».

Beispiel Unternehmensleitbild



- Wir decken die Marktbedürfnisse auf dem Gebiet der Schmierstoffe und der angrenzenden chemischen Spezialitäten.
- Wir erbringen als Marktleistung wirtschaftliche, technologisch fortschrittliche und anwendungsfreundliche Problemlösungen mit optimaler Qualität im entsprechenden Preisniveau.
- Wir sehen Marktorientierung, Innovationskraft und Qualitätsbewusstsein in allen Bereichen unseres Unternehmens als wesentliche Erfolgsfaktoren.
- Wir erkennen die Notwendigkeit, unsere Potentiale in Marketing, Forschung und Entwicklung, Produktion, Finanzierung, Management und Organisation

Beispiel Unternehmensleitbild



- Wir sind uns dessen bewusst, dass jede Tätigkeit in unserem Unternehmen für den Gesamterfolg wichtig ist. Nur das konstruktive Zusammenwirken aller Beteiligten führt uns zum Erfolg.
- Wir wollen auch langfristig unsere Spitzenposition im Bereich der unabhängigen Schmierstoff-Hersteller behalten.
- Wir sind bestrebt, diese Position durch das Erreichen und Erhalten sinnvoller Marktanteile in unseren Marktsegmenten abzusichern und durch eine aktive Marketingstrategie mit dem Ziel einer optimalen Marktausschöpfung weiter auszubauen.
- Es ist unser Ziel, Gewinne zu erwirtschaften, die es uns erlauben, die langfristige Weiterentwicklung des Unternehmens zu sichern und unseren Gesellschaftern eine angemessene Rendite zu gewährleisten.

Beispiel Unternehmensleitbild

MIGROS

UNTERNEHMENSAUFTRAG

- Als Schrittmacherin am Markt wollen wir unsere Marktführerschaft ausbauen, indem wir unser Leistungsangebot für unsere Kundinnen und Kunden noch attraktiver machen.
- Im kulturellen, sozialen und ökologischen Engagement bleiben wir beispielhaft.

LEITSATZ

- Die Migros ist das Schweizer Unternehmen, das sich mit Leidenschaft für die Lebensqualität seiner Kundinnen und Kunden einsetzt.

Beispiel Unternehmensleitbild

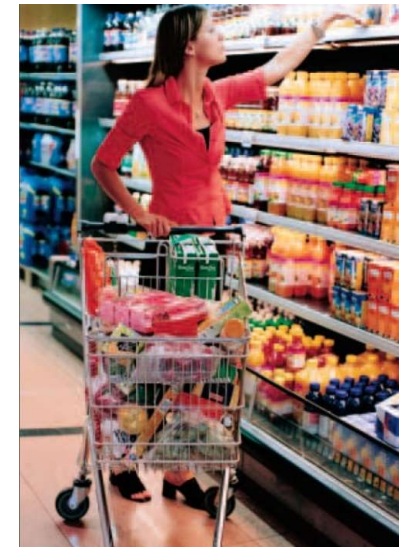
MIGROS

KUNDINNEN UND KUNDEN

- Wir bieten Qualitätsprodukte und Qualitätsdienstleistungen zu günstigen Preisen an.

MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

- Als vorbildliche Arbeitgeberin schaffen wir Voraussetzungen für ein motivierendes und leistungsorientiertes Arbeitsklima, welches die besten Kräfte anzieht.

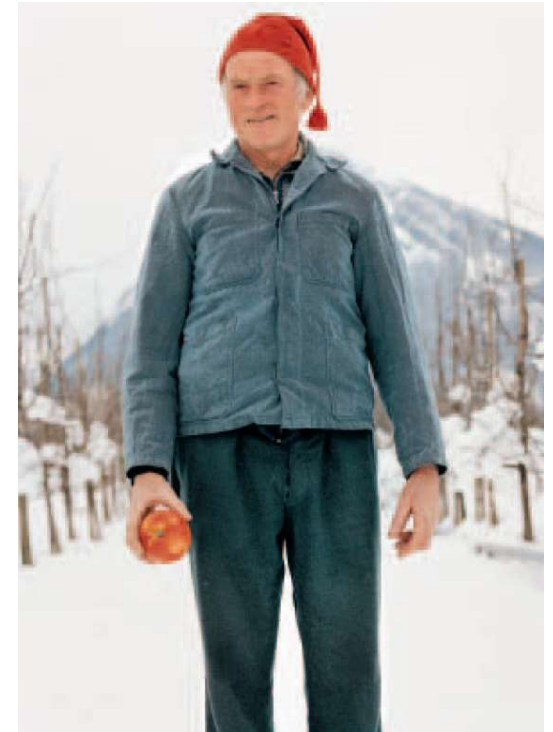


Beispiel Unternehmensleitbild

MIGROS

LIEFERANTEN

- Basierend auf der freien Marktwirtschaft und dem Leistungswettbewerb streben wir die direkte Zusammenarbeit mit unseren Produzenten an.
- Wir verbessern Produkte und Dienstleistungen laufend und setzen zudem ökologische und soziale Standards bei Arbeits- und Produktionsbedingungen.



Beispiel Unternehmensleitbild

MIGROS

GESELLSCHAFT

- Wir fördern die freie, verantwortliche Entfaltung des Menschen. Mit dem Kulturprozent unterstützen wir einerseits das aktive künstlerische Schaffen und damit die Auseinandersetzung mit der Gesellschaft, andererseits fördern wir den breiten Zugang zu Kultur und Bildung. Wir tragen Sorge zur Umwelt und erbringen Pionierleistungen.



Beispiel Unternehmensleitbild

MIGROS

GENOSSENSCHAFTER

- Gegenüber unseren Genossenschaftern verpflichten wir uns Werte zu schaffen, die den langfristigen und unabhängigen Fortbestand der Migros sicherstellen.

WERTE

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

LEISTUNGSKRITERIEN

Leistungsziel 11.2b

Einkaufsleiterinnen und Einkaufsleiter b) identifizieren die verschiedensten Ansprüche an das Management eines Unternehmens und berücksichtigen die wesentlichen Einflüsse in der Unternehmensplanung (z.B. Ansprüche von Stakeholder, Gesetzgeber, Shareholder).

Einflussfaktoren

Einflussfaktoren auf die Strategiegestaltung

Die 10 Einflussfaktoren

1. Werte
2. Megatrends
3. Unternehmenskultur
4. Stärken-/Schwächen-Profil der Unternehmung
5. Chancen-/Gefahrenprofil der Umwelt
6. Brancheneigenheiten
7. Geschäftsmodelle
8. Märkte
9. Zielgruppenidentifikation
10. Persönlichkeitsprofile von Mitarbeitenden

Einflussfaktor «Werte»

Werte bilden das moralische Fundament einer Unternehmung, welche die Regeln bestimmen, wie die Strategie im Alltag umgesetzt werden soll.

Werte bilden den ethischen Kompass, welcher die Richtung für das Handeln des einzelnen Mitarbeitenden bis zur gesamten Unternehmung als Ganzes weisen.

Beispiele für Werte einer Unternehmung:

- Klarheit in allen Belangen der Kommunikation
- Achtsamkeit auf Menschen und Ressourcen
- Mitgestaltung von Zielen und Wegen
- Authentizität gegenüber innen und aussen
- Herzlichkeit im Umgang mit Mitarbeitenden und Aussenstehenden
- Verantwortung übernehmen und übergeben

Einflussfaktor «Megatrends»

Unter Megatrends wird die komplexe Veränderungsdynamik des Wandels der Welt verstanden.

Megatrends definieren sich durch vier Kriterien:

- **Dauer:** Megatrends umfassen Zeitspannen von mehreren Jahrzehnten.
- **Allgegenwärtigkeit:** Megatrends wirken auf alle gesellschaftlichen Bereiche ein. Sie beeinflussen Ökonomie, Konsum, Werteverständnis, Medien, politische System und das Verhalten der Gesellschaft als Gesamtes.
- **Globalität:** Megatrends sind globale Phänomene und lassen sich – in teils unterschiedlich starker Ausprägung – überall auf der Welt beobachten.
- **Komplexität:** Megatrends sind vielschichtige und mehrdimensionale Trends, welcher ihre Dynamik und ihren evolutionären Druck durch ihre Wechselwirkungen zwischen den einzelnen gesellschaftlichen Bereichen erzeugen.

Einflussfaktor «Megatrends»

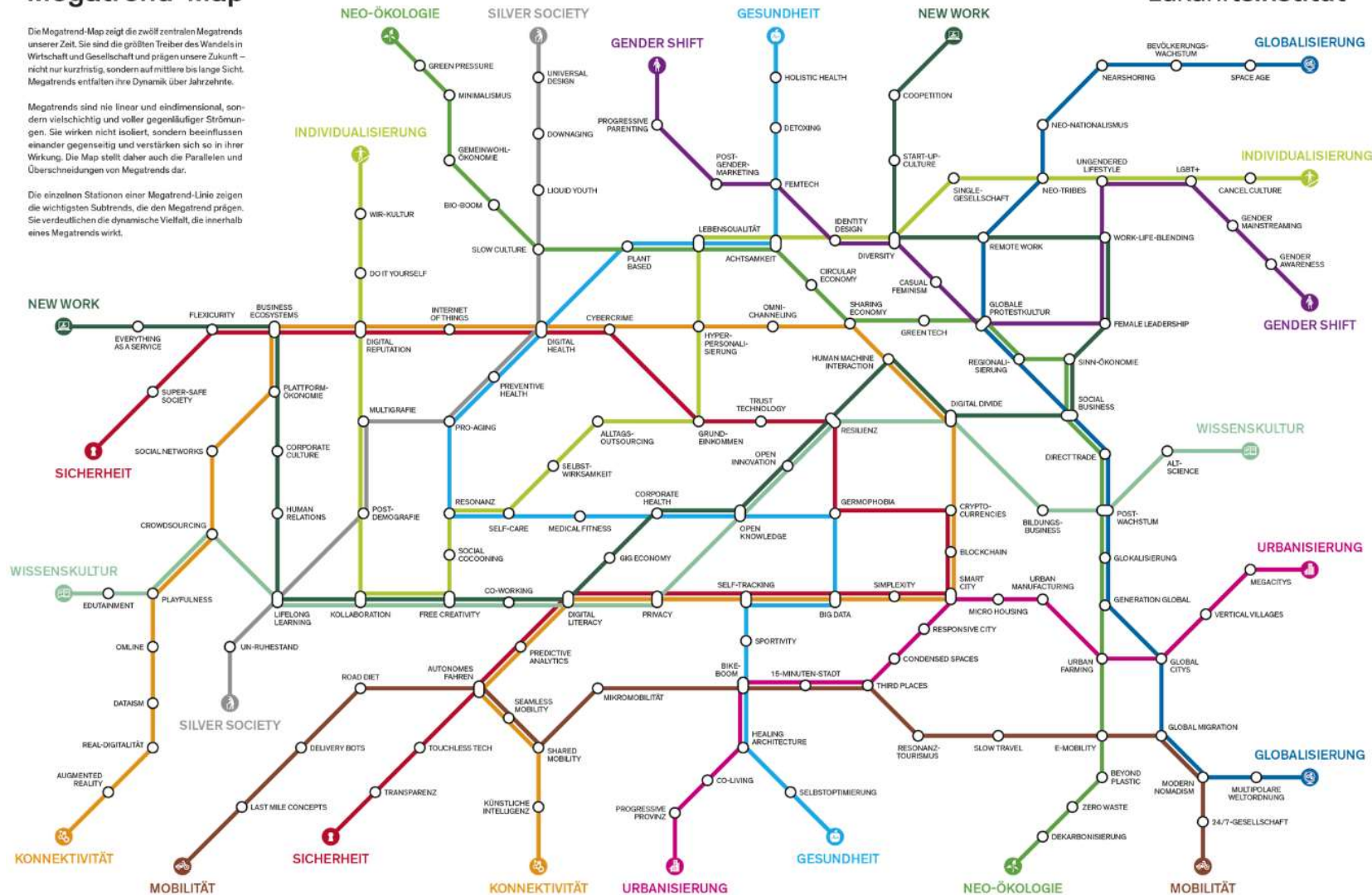
Megatrend-Map

Die Megatrend-Map zeigt die zwölf zentralen Megatrends unserer Zeit. Sie sind die größten Treiber des Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft und prägen unsere Zukunft – nicht nur kurzfristig, sondern auf mittlere bis lange Sicht. Megatrends entfalten ihre Dynamik über Jahrzehnte.

Megatrends sind nie linear und eindimensional, sondern vielschichtig und voller gegenläufiger Strömungen. Sie wirken nicht isoliert, sondern beeinflussen einander gegenseitig und verstärken sich so in ihrer Wirkung. Die Map stellt daher auch die Parallelen und Überschneidungen von Megatrends dar.

Die einzelnen Stationen einer Megatrend-Linie zeigen die wichtigsten Subtrends, die den Megatrend prägen. Sie verdeutlichen die dynamische Vielfalt, die innerhalb eines Megatrends wirkt.

zukunftsInstitut



Einflussfaktor «Megatrends»

- Megatrend Gender Shift
- Megatrend Gesundheit
- Megatrend Globalisierung
- Megatrend Individualisierung
- Megatrend Konnektivität
- Megatrend Mobilität
- Megatrend Neo-Ökologie
- Megatrend Sicherheit
- Megatrend Silver Society
- Megatrend Urbanisierung
- Megatrend Wissenskultur

LEISTUNGSKRITERIEN

Leistungsziel 11.1b

Einkaufsleiterinnen und Einkaufsleiter verstehen ihre Rolle im Gesamtkontext des Unternehmens und handeln unter Berücksichtigung der Komplexität der Unternehmensführung.

UNTERNEHMENSKULTUR

Als Unternehmenskultur bezeichnet man die Gesamtheit von...

- **Normen,**
- **Wertvorstellungen und**
- **Denkhaltungen,**

... welche das Verhalten aller Mitarbeiter und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen.

UNTERNEHMENSKULTUR

Unternehmenskultur wird geprägt durch Kommunikation ...



Einflussfaktor «Unternehmenskultur»

Prägungselemente der Unternehmenskultur

Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte	Lebensläufe	Soziale Herkunft, Beruflicher Werdegang, Dienstalster, Verweildauer in einer Funktion etc.
	Werte und Mentalitäten	Ideale, Sinn für Zukunftsprobleme, Visionen, Innovationsbereitschaft, Widerstand gegen Veränderungen, Durchsetzungs- und Durchhaltevermögen, Ausdauer, Lernbereitschaft, Risikoeinstellung, Frustrationstoleranz etc.
Kommunikation	Kommunikationsstil	Informations- und Kommunikationsverhalten, Konsens- und Kompromissbereitschaft etc.
	Kommunikation nach innen und aussen	Vorschlagswesen, Qualitätszirkel und weitere Mitwirkungsformen, Dienstwege, Öffentlichkeitsarbeit etc.

Einflussfaktor «Unternehmenskultur»

Prägungselemente der Unternehmenskultur

Rituale und Symbole	Rituelles Verhalten der Führungskräfte	Beförderungspraxis, Nachwuchs- und Kaderselektion, Sitzungsverhalten, Entscheidungsverhalten, Beziehungsverhalten, Bezugspersonen, Vorbildfunktion etc.
	Rituelles Verhalten der Mitarbeitenden	Besucherempfang, Begrüssungsrituale, Umgang mit Reklamationen, Wertschätzung der Kunden etc.
	Räumliche und gestalterische Symbole	Erscheinungsbild, Zustand und Ausstattung der Räumlichkeiten, Gestaltung von Aussenbereichen, Anordnung, Gestaltung und Lage der Betriebsstätten und Büros, Berufskleidung, Firmenfahrzeuge etc.
	Institutionalisierte Rituale und Konventionen	Empfangsrituale von Gästen, Kleidungsnormen, Sitzungsrituale, Parkplatzordnung etc.

Einflussfaktor «Unternehmenskultur»

Führungsstile nach Kurt Lewin

Kurt Lewin, 1890-1947



Autoritärer Führungsstil



Kooperativer Führungsstil

Entscheidungsspielraum der Vorgesetzten

Entscheidungsspielraum der Gruppe

despotisch

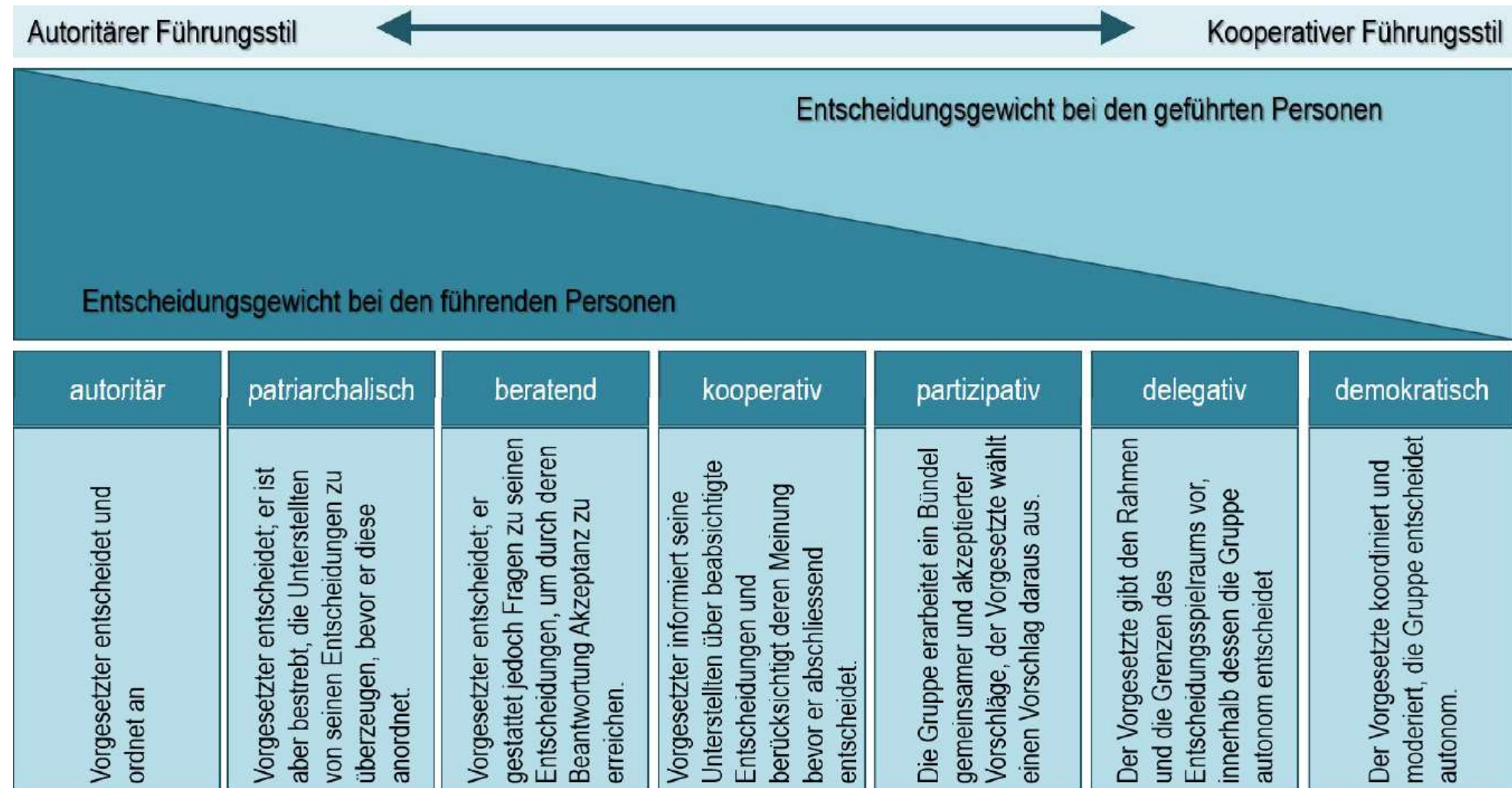
patriarchisch

partizipativ

demokratisch

Einflussfaktor «Unternehmenskultur»

Führungsstile nach Tannenbaum/Schmidt (1958)



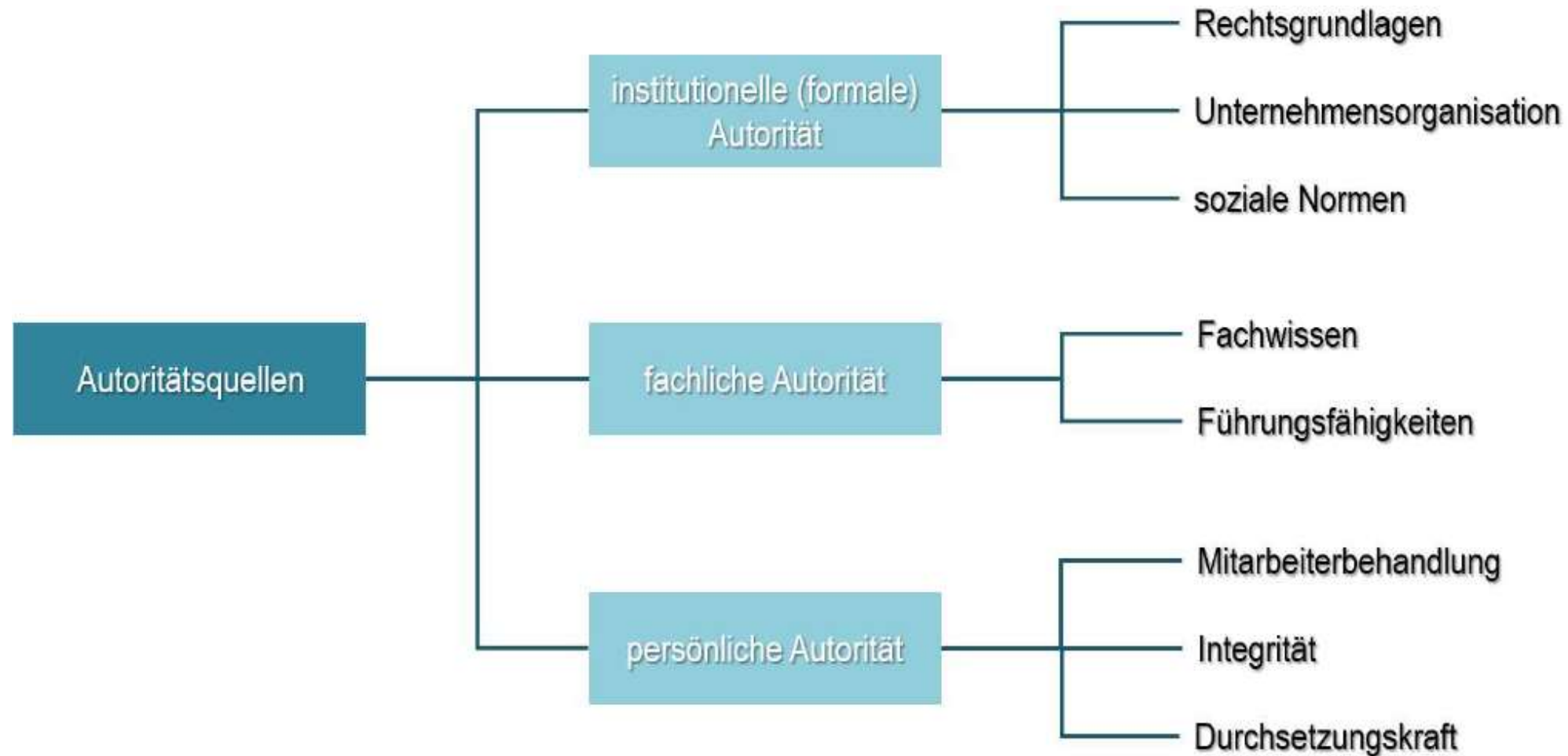
Einflussfaktor «Unternehmenskultur»

Führungstechniken

- **MbO:** Management by Objectives
(Führung durch Zielvereinbarung bzw. Führung durch Vorgabe von Zielen)
- **MbE:** Management bei Exception
(Führung durch Abweichungskontrolle und Eingriff in Ausnahmefällen)
- **MbD:** Management by Delegation
(Führung durch Aufgabendelegation)
- **MbS:** Management by System
(Führung durch Systemsteuerung)

Einflussfaktor «Unternehmenskultur»

Autorität und Macht



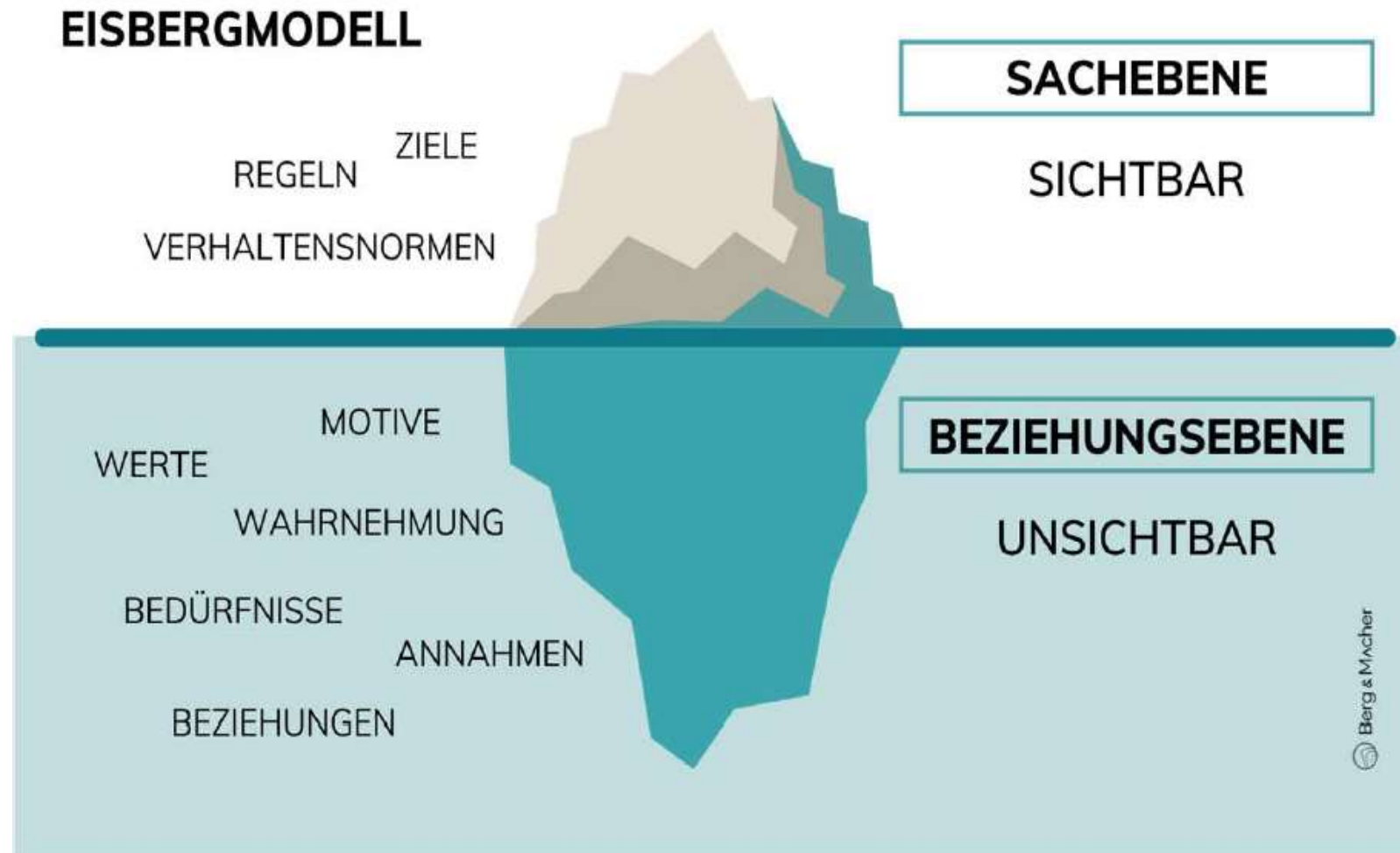
Einflussfaktor «Unternehmenskultur»

Ausprägungen der Unternehmenskultur: Kulturtypen Dael/Kennedy

Risiko bei Entscheidungen	hoch	Risikokultur bet your company (alles oder nichts)	Machokultur tough guy (harte Männer)
	tief	Verfahrenskultur process (Bürokratie)	Arbeits- und Spasskultur work hard / play hard (Brot und Spiele)
		langsam	schnell
		Feedback über Erfolg	

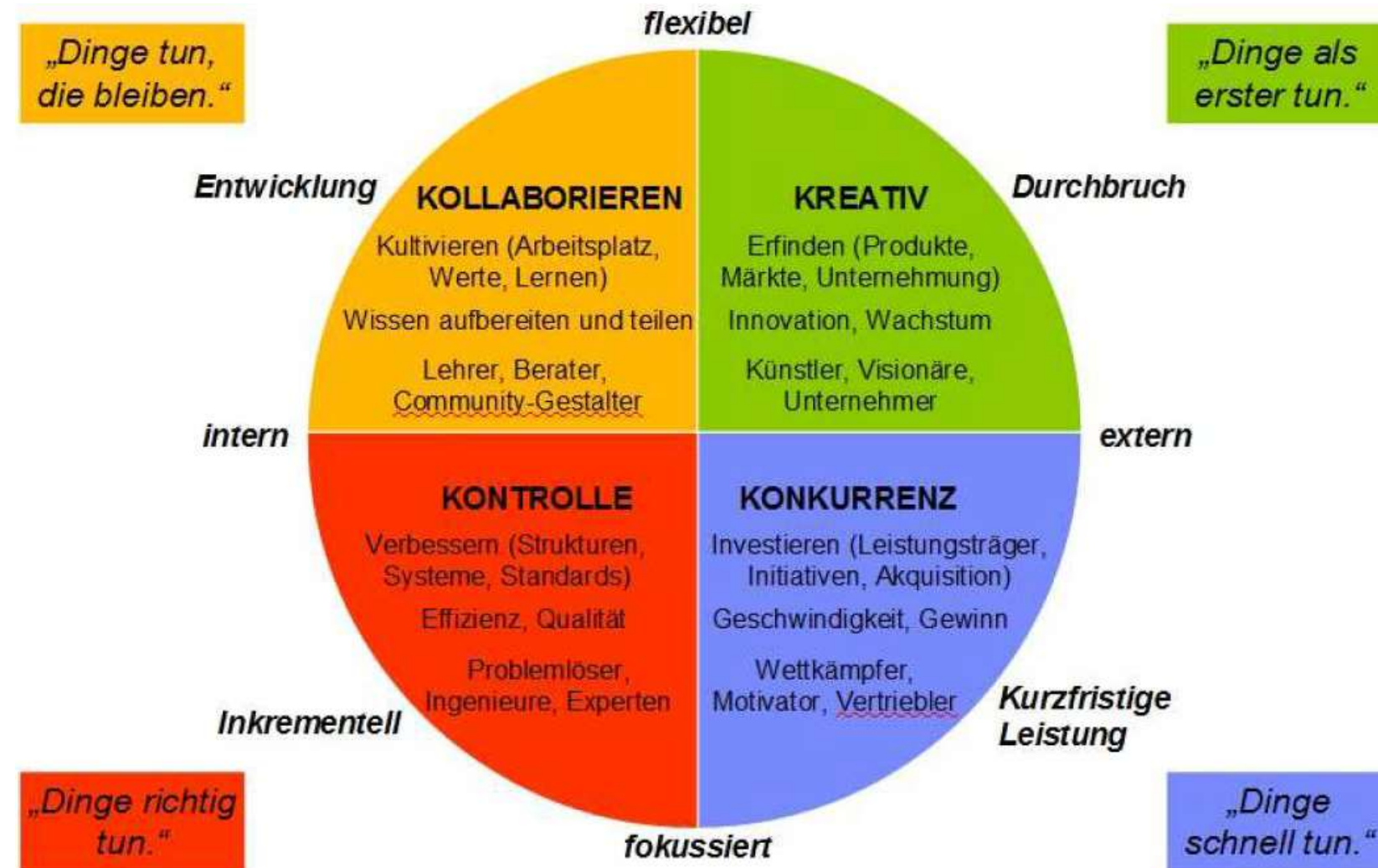
Einflussfaktor «Unternehmenskultur»

Eisberg-Modell



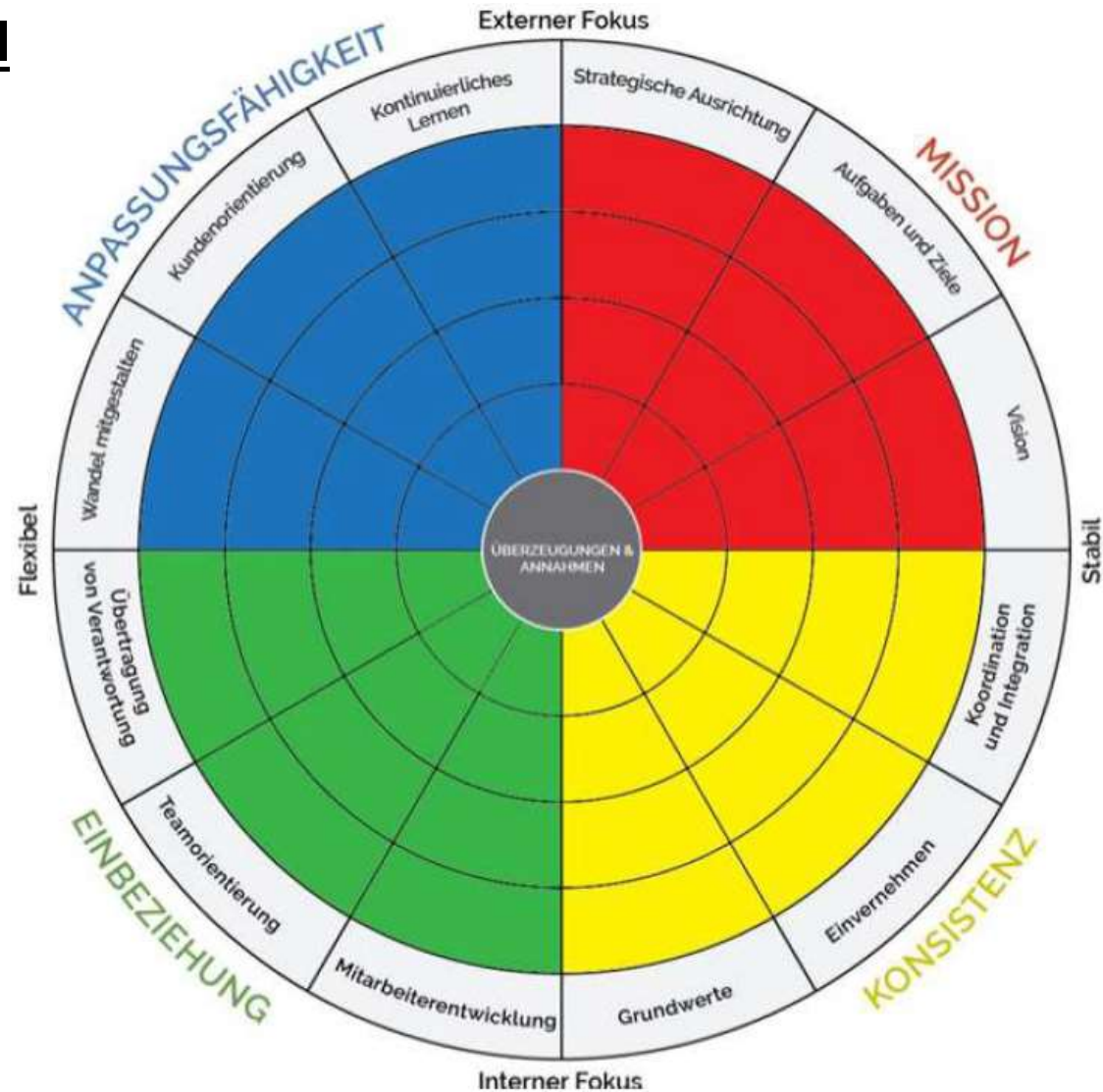
Einflussfaktor «Unternehmenskultur»

Competing Values Framework



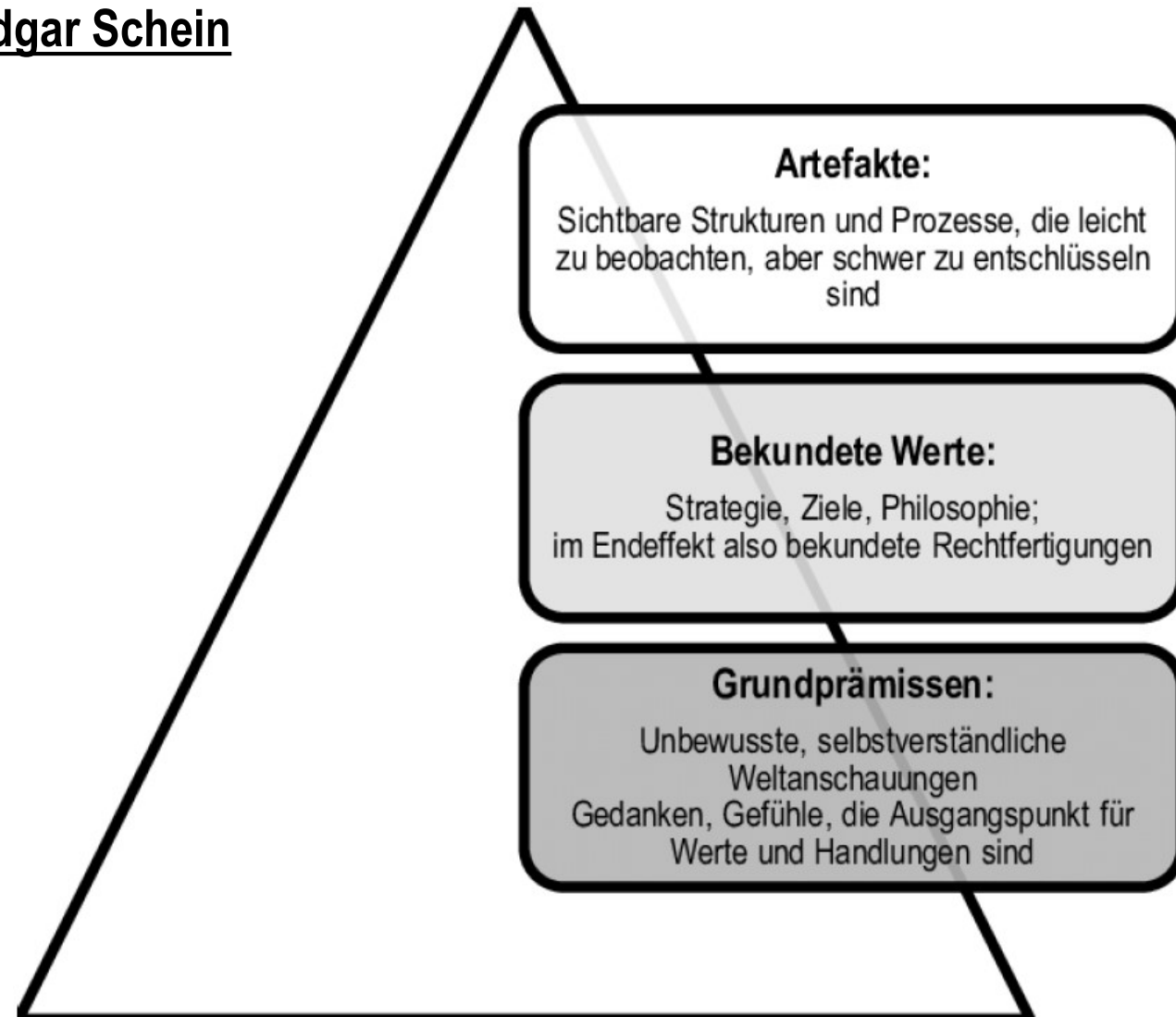
Einflussfaktor «Unternehmenskultur»

Denison-Modell



Einflussfaktor «Unternehmenskultur»

Schein-Modell nach Edgar Schein



Einflussfaktor «Stärken-/Schwächenprofil»

- Strategischen Erfolgspositionen (SEP)
- Unique Selling Propositions (USP)
- Kernkompetenzen
 - Fachkompetenz
 - Soziale Kompetenz
 - Analytische Kompetenz
 - Innovationskompetenz
- Unternehmenspolitik
 - Geschäftsmodell
 - Organisationsstruktur
 - Mitarbeiterpolitik
 - Corporate Governance
- Unternehmenskultur
- Unternehmensorganisation
 - Aufbauorganisation
 - Ablauforganisation:

Einflussfaktor «Chancen-/Gefahrenprofil»

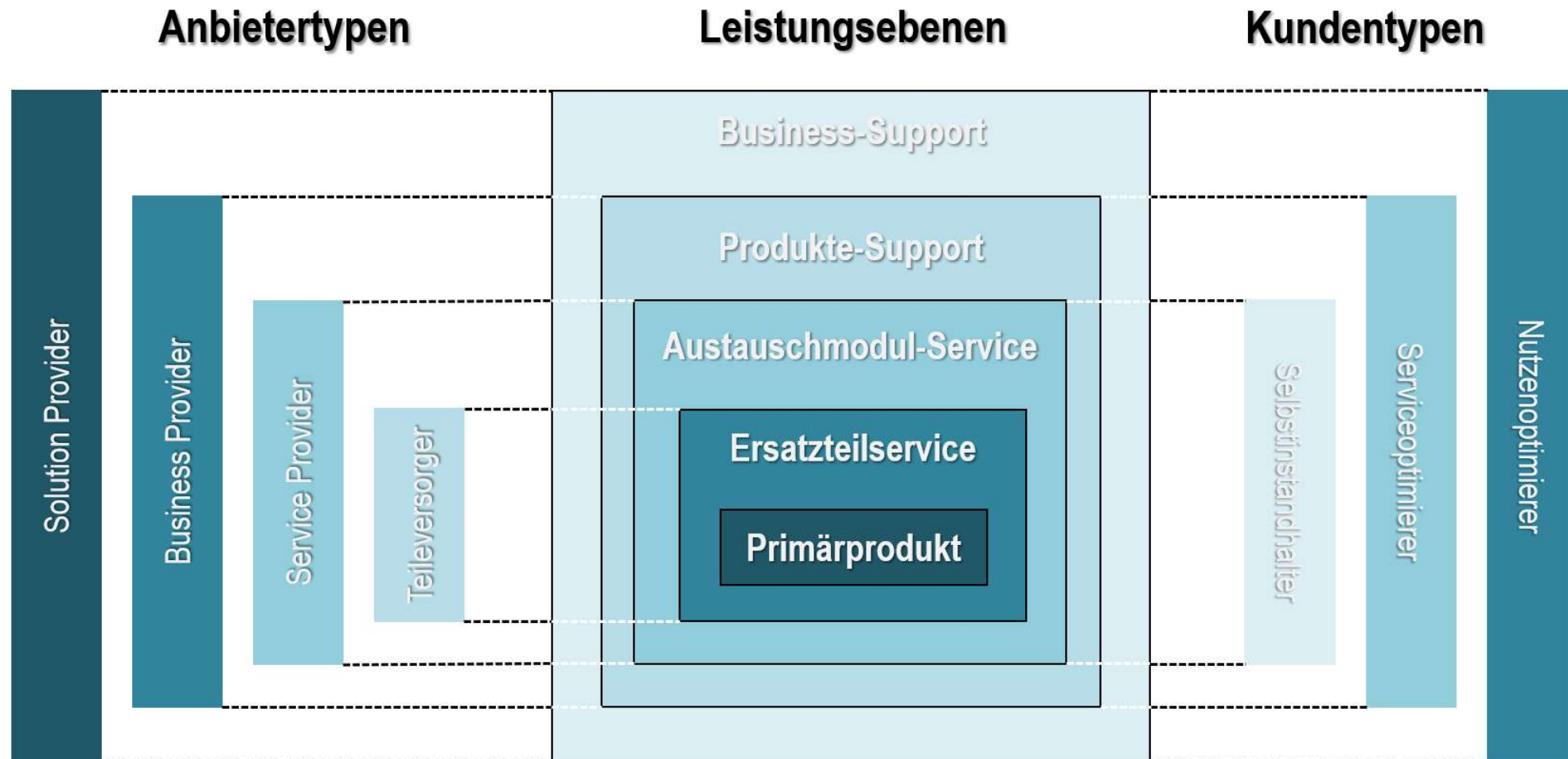
- Umweltsphären
- Anspruchsgruppen
- Märkte

	viele kleine Nachfrager	wenige mittlere Nachfrager	ein grosser Nachfrager
viele kleine Anbieter	vollständige Konkurrenz (Polypol)	Nachfrageoligopol (Oligopson)	Nachfragemonopol (Monopson)
wenige mittlere Anbieter	Angebotsoligopol (Oligopol)	bilaterales (zweiseitiges) Oligopol	beschränktes Nachfragemonopol
ein grosser Anbieter	Angebotsmonopol (Monopol)	beschränktes Angebotsmonopol	bilaterales (zweiseitiges) Monopol

Einflussfaktor «Brancheneigenheiten»

- **Primärsektor:**
Branchen, die sich mit der Gewinnung von Rohstoffen beschäftigen, wie z.B. Landwirtschaft, Bergbau und Fischerei.
- **Sekundärsektor:**
Branchen, die sich mit der Verarbeitung von Rohstoffen und der Herstellung von Produkten beschäftigen, wie z.B. die Produktion von Autos, Elektronik und Baumaterialien.
- **Tertiärsektor:**
Branchen, die Dienstleistungen anbieten, wie z.B. Banken, Krankenhäuser, Unternehmensberatungen, Einzel-, Gross und Online-Handel sowie Tourismus und Gastgewerbe.
- **Quartärsektor:**
Hierbei handelt es sich um Branchen, die sich mit der Wissensverarbeitung und -übermittlung beschäftigen, wie z.B. IT- und Kommunikationsdienstleistungen, Forschung und Entwicklung sowie Bildung.

Einflussfaktor «Geschäftsmodelle»



Einflussfaktor «Geschäftsmodelle»

Definition Digitale Geschäftsmodelle

- «Digitale Geschäftsmodelle sind Business Modelle in deren Zentrum reine virtuelle Leistungsversprechen des Anbieters gegenüber den Kunden stehen. Für die Erbringung durch den Anbieter bzw. Nutzung durch den Kunden ist zwingend Informationstechnik erforderlich».

Elemente digitaler Geschäftsmodelle

- neue Distributionswege
- alternative Bezahlmodelle
- zusätzliche Revenue Streams durch neue Services
- mehrschichtige Beziehung zum eigenen Kunden
- raschere Anpassung an (sich verändernde) Kundenbedürfnisse

Einflussfaktor «Geschäftsmodelle»

Entwicklungsgeschichte digitaler Geschäftsmodelle



Einflussfaktor «Geschäftsmodelle»

Entwicklungsgeschichte digitaler Geschäftsmodelle



Einflussfaktor «Märkte»

Konsumententypen

- Segmentierungskriterien

• demographisch	Geschlecht, Alter, Zivilstand, Haushaltsgrösse, Wohnort
• sozioökonomisch	Einkommen, Beruf, Bildung, soziale Schicht, Eigentum
• psychologisch	allgemeine Persönlichkeitsmerkmale, Einstellung, Präferenzen, Motive
• verhaltensrelevant	Markenwahl, Einkaufsverhalten, Kaufintensitäten, Preisverhalten

Einflussfaktor «Märkte»

Konsumententypen

- Klassifizierungssysteme
 - VALS 1 (Values And Life Style System 1)
 - **VALS 2 (Values And Life Style System 2)**
 - LOVs (List Of Values)
 - **Eurostyles**
 - **Sinus Milieu**
 - **Generations**

Einflussfaktor «Märkte»

VALS 1

- Grundlagen
 - Maslow (Bedürfnishierarchie)
 - Reisman (Charakterenkonzept)
- Klassifizierung
 - 9 Gruppen
 - Länderunterschiede
- Kritik
 - gilt als zu wenig differenziert
 - Reisman's Charakterenkonzept kann nicht direkt auf Konsumverhalten bezogen werden
 - eine klare Differenzierung der einzelnen Gruppen war mit VALS 1 nicht möglich

Einflussfaktor «Märkte»

VALS 1

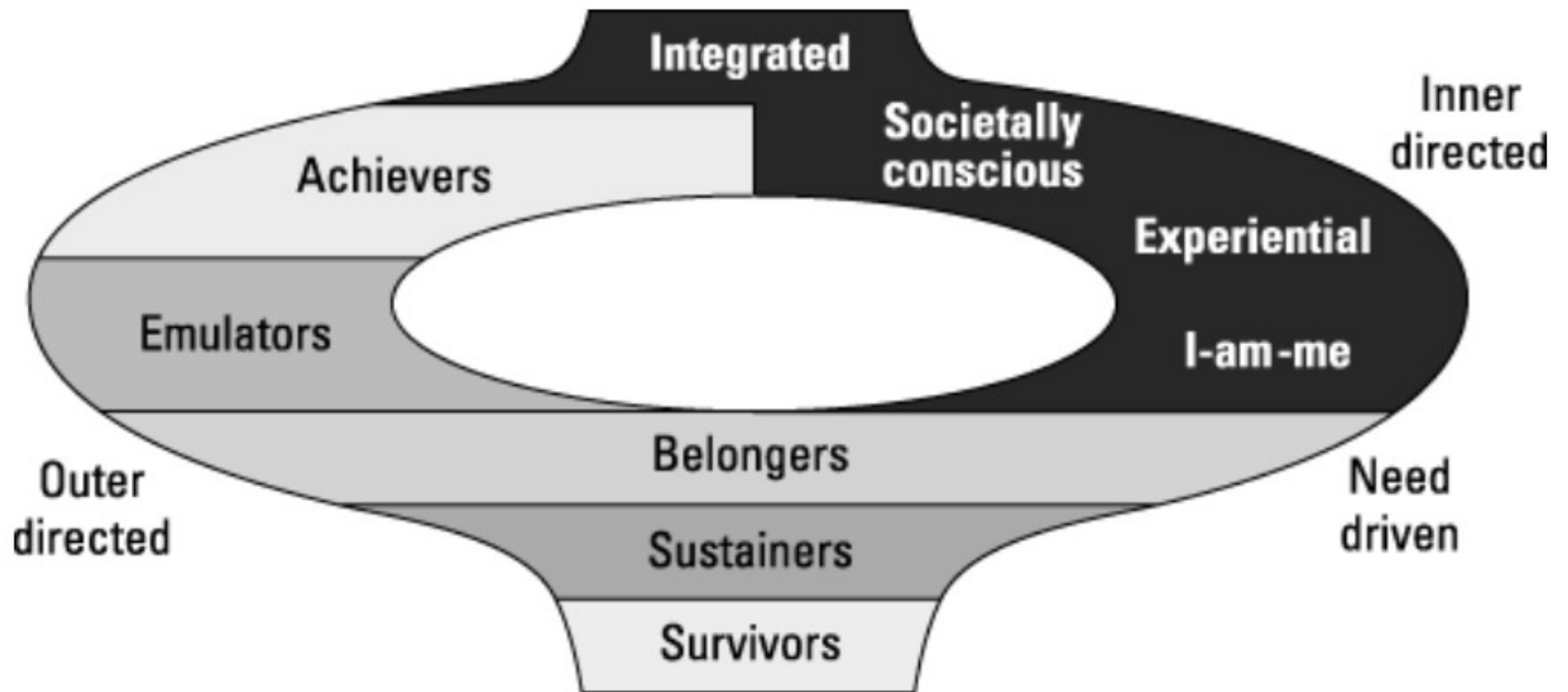
- Konsumententypen

- Survivors
- Sustainers
- Belongers
- Emulators
- Achievers
- I am me
- Experiential
- Societally Conscious
- Integrated



Einflussfaktor «Märkte»

VALS 1



Einflussfaktor «Märkte»

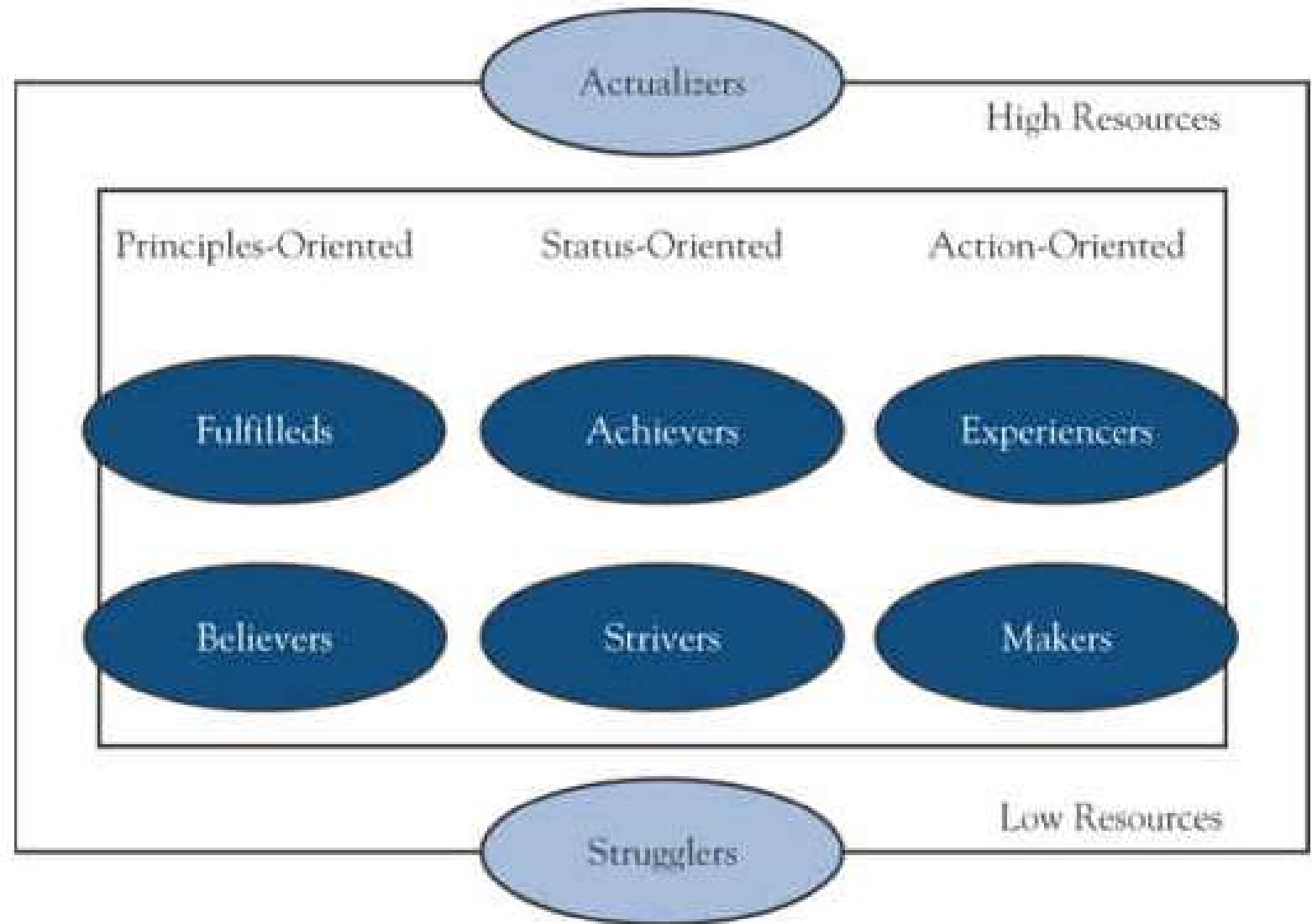
VALS 2

- Klassifizierungskriterien
 - Ressourcenverfügbarkeit
 - Motivationsorientierung
 - Principle
 - Status
 - Action
- acht unterschiedliche Konsumentensegmente
 - jedes zwischen 8% und 16% der Bevölkerung

Abraham Maslow

Einflussfaktor «Märkte»

VALS 2



Einflussfaktor «Märkte»

Eurostyle

1. Dimension: Bewegung – Beharrung

2. Dimension: Güter – Werte

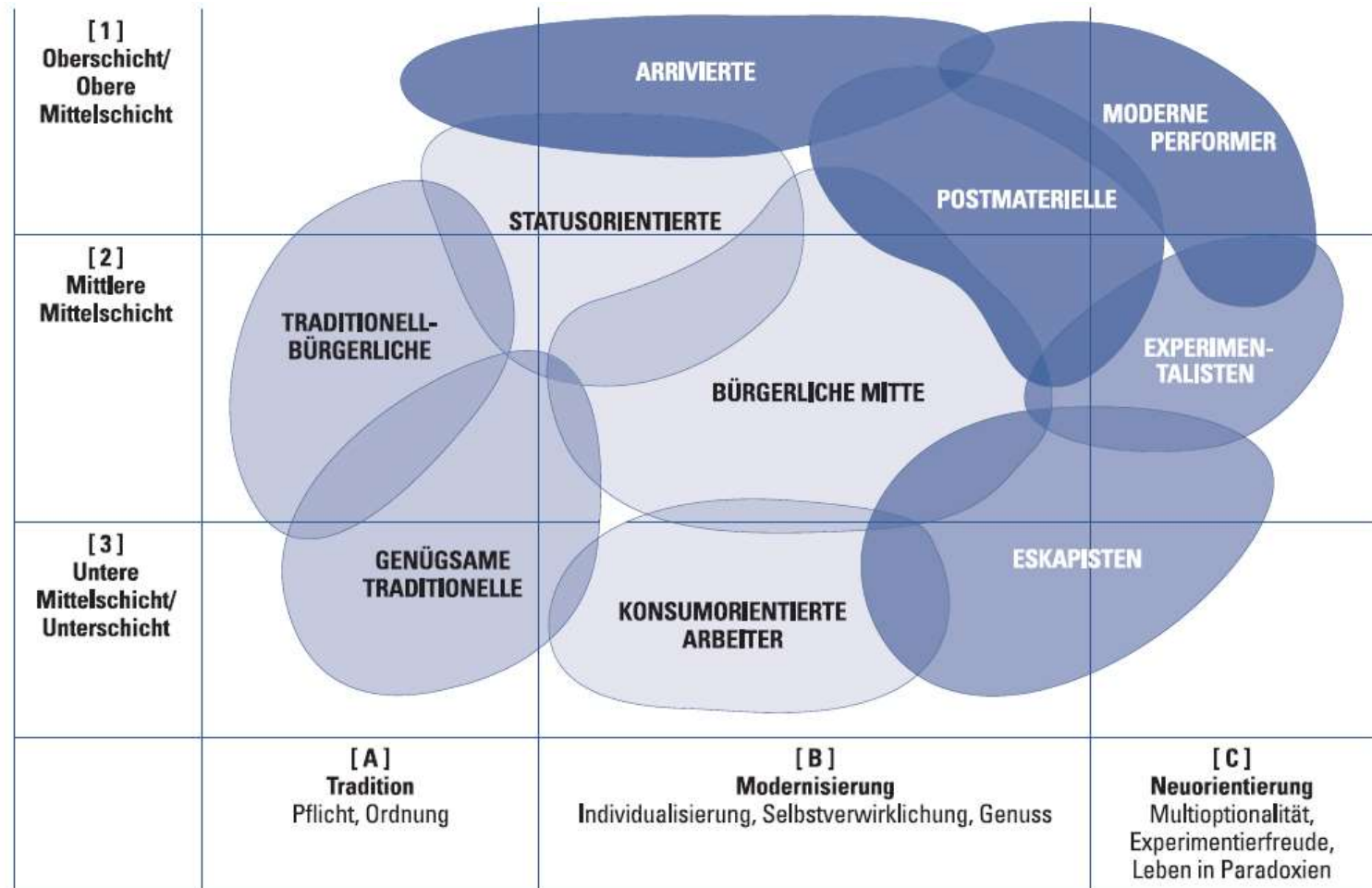
3. Dimension: rational – emotional

- Citizen
- Strict
- Protest
- Pioneer
- Scout
- Business
- Romantic
- Moralist
- Gentry
- Olvidados
- Vigilante
- Prudent
- Defense
- Dandy
- Rocky
 - Ego
 - Opportunist
- Squadra

Einflussfaktor «Märkte»

Sinus Milieu

SOZIALE LAGE



GRUNDORIENTIERUNG

Einflussfaktor «Märkte»

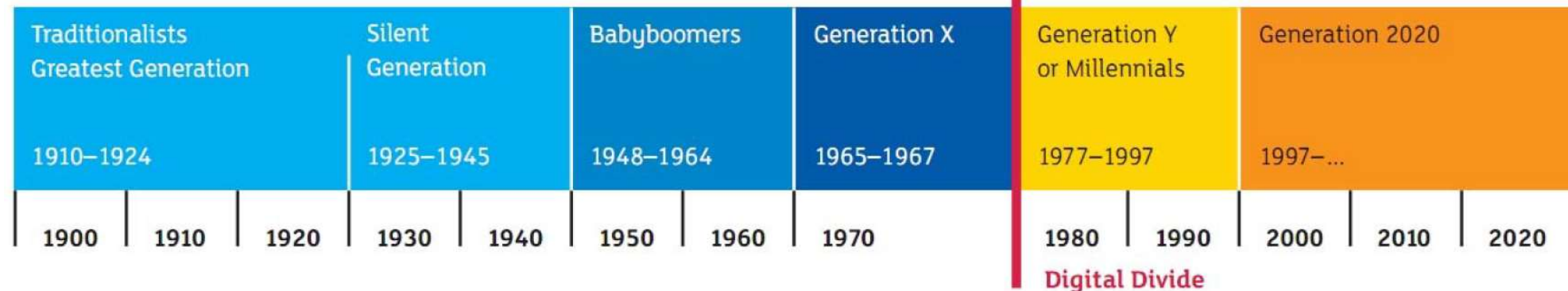
Generations

- Traditionalists 1910 – 1924
- Silent Generation 1925 – 1945
- Babyboomers 1946 – 1964
- Generation X 1965 – 1976
- Generation Y / Millennials 1977 – 1996
- Generation 2020 1997 – ...

«Digitale Wasserscheide»

Digital Immigrants

Digital Natives



LEISTUNGSKRITERIEN

Leistungsziel 11.3d

Einkaufsleiterinnen und Einkaufsleiter gestalten ein differenziertes und einfaches Führungscockpit eines Unternehmens (z.B. Kennzahlen und ihre Zusammenhänge).

(in % der Bilanzsumme)	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Aktiven										
flüssige Mittel	1.1%	2.0%	6.9%	5.5%	34.8%	10.4%	2.4%	9.0%	5.1%	11.5%
Wertschriften	0.0%	20.5%	0.0%	0.0%	2.4%	0.2%	0.0%	19.1%	0.2%	2.6%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.2%	0.0%	5.9%	10.6%	3.9%	13.9%	12.5%	9.7%	16.3%	19.0%
Materialbestände und Vorräte	0.0%	0.0%	0.3%	1.9%	8.5%	1.2%	1.0%	12.4%	21.0%	21.8%
übrige kurzfristige Forderungen	1.7%	34.0%	3.6%	2.1%	8.3%	1.3%	0.4%	5.1%	4.8%	4.4%
Umlaufvermögen	5.0%	56.5%	16.7%	20.1%	57.9%	27.0%	16.3%	55.3%	47.4%	59.3%
Mobilien und Einrichtungen	0.2%	0.3%	67.9%	14.7%	18.2%	39.3%	7.3%	9.5%	19.5%	8.3%
Immobilien	11.7%	0.8%	4.1%	33.2%	18.3%	26.2%	75.1%	33.0%	20.9%	11.2%
Finanzanlagen	82.9%	42.3%	11.3%	30.6%	5.4%	6.8%	1.3%	0.7%	4.5%	7.5%
immaterielle Anlagen	0.2%	0.1%	0.0%	1.4%	0.2%	0.7%	0.0%	1.5%	7.7%	13.7%
Anlagevermögen	95.0%	43.5%	83.3%	79.9%	42.1%	73.0%	83.7%	44.7%	52.6%	40.7%
Total Aktiven	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Passiven										
kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	0.0%	76.6%	0.0%	0.0%	15.1%	7.2%	0.9%	1.4%	7.0%	16.3%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.5%	0.0%	5.4%	4.4%	3.8%	5.5%	3.7%	9.5%	9.3%	6.1%
übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	3.7%	1.6%	16.3%	9.7%	9.2%	13.4%	1.0%	7.7%	16.0%	18.9%
kurzfristiges Fremdkapital	5.2%	78.2%	21.7%	14.1%	28.1%	26.1%	5.6%	18.6%	32.3%	41.3%
langfristige Finanzverbindlichkeiten	2.3%	9.9%	42.2%	3.4%	3.9%	28.1%	31.9%	24.0%	30.9%	9.3%
Rückstellungen	79.5%	1.2%	1.5%	9.9%	8.9%	4.2%	12.1%	15.4%	2.5%	9.0%
übrige langfristige Verbindlichkeiten	0.1%	1.3%	0.0%	0.0%	0.8%	9.9%	0.0%	0.0%	5.7%	0.2%
langfristiges Fremdkapital	81.9%	12.4%	43.7%	13.3%	13.6%	42.2%	44.0%	39.4%	39.1%	18.5%
Grundkapital	0.1%	0.4%	22.1%	0.7%	44.8%	10.7%	3.3%	2.2%	7.5%	5.3%
Gewinn- und Kapitalreserve	11.2%	6.9%	7.7%	59.6%	8.7%	11.5%	44.0%	33.7%	15.1%	27.4%
Minderheitsanteile	0.8%	0.1%	0.0%	4.9%	1.0%	0.3%	0.1%	1.1%	0.6%	4.8%
Jahresgewinn	0.8%	2.0%	4.8%	7.4%	3.8%	9.2%	3.0%	5.0%	5.4%	2.7%
Eigenkapital	12.9%	9.4%	34.6%	72.6%	58.3%	31.7%	50.4%	42.0%	28.6%	40.2%
Total Passiven	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
zusätzliche Angaben										
Cashflow aus Betriebstätigkeit	8.8%	5.7%	16.0%	13.6%	27.9%	21.1%	NA	8.4%	7.7%	4.2%
Umsatz	14.1%	6.8%	68.4%	79.7%	74.2%	61.7%	54.4%	138.2%	98.9%	85.8%
Warenaufwand	NA	0.3%	15.2%	11.7%	22.7%	2.9%	12.5%	81.2%	62.6%	29.3%
Wareneinkauf	NA	0.3%	14.6%	11.7%	23.9%	3.1%	11.9%	81.4%	64.0%	28.3%
Personalaufwand	2.1%	2.6%	14.1%	30.6%	27.2%	15.1%	25.2%	30.7%	22.0%	28.2%
Marktwert	16.6%	34.0%	67.8%	112.0%	78.6%	249.6%	35.0%	83.0%	96.9%	44.4%

Finanzstrategien

Eigenschaften	Merkmal der Branche
hoher Eigenkapitalanteil	Printmedien, Gastronomie
tiefer Eigenkapitalanteil	Finanzwesen (Banken/Versicherungen)
tiefer Umsatz im Verhältnis zur Bilanz	Finanzwesen (Banken/Versicherungen)
hoher Personalaufwand	Gesundheitswesen, Gastronomie, Banken, Printmedien
hoher Marktwert	Banken, Telekommunikation, Chemie
tiefer Marktwert	Gesundheitswesen, Maschinenbau
hohes Anlagevermögen	Versicherungen, Fluggesellschaft, Telekommunikation, Gesundheitswesen
hohe Liquidität	Gastronomie (saisonaler Effekt), Banken, Detailhandel
hoher Warenaufwand	Detailhandel, Fluggesellschaft, Chemie

Finanzstrategien

Zielstrategie	Industrie / Handel / Dienstleistung	Typische Branche
Unabhängigkeit	hoher Eigenkapitalanteil tiefer Marktwert	Zeitungsverlag
Rentabilität	tiefer Eigenkapitalanteil ($\approx \frac{1}{3}$) tiefe Liquidität hohe Marktwerte hohe Gewinne	Telekommunikation, Chemie, Fluggesellschaft, Bank
Fortführung (Stabilität)	eher hoher Eigenkapitalanteil hohe Liquidität mittlere Marktwerte hohe Rückstellungen	Maschinenbau, Detailhandel, Gastronomie, Versicherung
Wachstum	tiefer operativer Cashflow zur Liquidität eher hohes Umlaufvermögen	Detailhandel, Chemie
Wertsteigerung	hoher Marktwert hohe Rentabilität hohe Skaleneffekte	Telekommunikation, Chemie
Akquisition	hoher Goodwill (immaterielle Werte)	Maschinenbau

LEISTUNGSKRITERIEN

Leistungsziel 11.4a

Einkaufsleiterinnen und Einkaufsleiter skizzieren den Prozess der strategischen Unternehmensführung mit den wichtigsten Einflussgrößen auf die organisatorische Einheit Beschaffung.

Prozess der Strategieentwicklung und der Strategieumsetzung

Strategische Unternehmensführung

Strategie-Entwicklungsprozess

1. Analyse der aktuellen Situation

Bevor eine Strategie entwickelt werden kann, müssen die Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen (SWOT-Analyse) des Unternehmens sowie die aktuellen Trends in der Branche analysiert werden.

2. Festlegung der Ziele

Auf Basis der Analyse der aktuellen Situation sollten klare Ziele definiert werden, die das Unternehmen erreichen will. Die Ziele sollten spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden (SMART) sein.

3. Entwicklung der Strategien

Basierend auf den definierten Zielen sollten Strategien entwickelt werden, um diese Ziele zu erreichen. Es können verschiedene Strategien in Betracht gezogen werden, wie z.B. Wachstumsstrategien, Kostensenkungsstrategien oder Differenzierungsstrategien.

4. Umsetzung der Strategien

Nachdem die Strategien entwickelt wurden, müssen sie umgesetzt werden. Hierzu müssen konkrete Massnahmen und Aktionspläne entwickelt werden, um sicherzustellen, dass die Strategien erfolgreich umgesetzt werden können.

5. Überwachung und Anpassung

Der Strategie-Entwicklungsprozess endet nicht mit der Umsetzung der Strategien. Es ist wichtig, die Umsetzung regelmässig zu überwachen und zu bewerten, um sicherzustellen, dass die Strategien erfolgreich sind und um Anpassungen vorzunehmen, wenn dies notwendig ist.

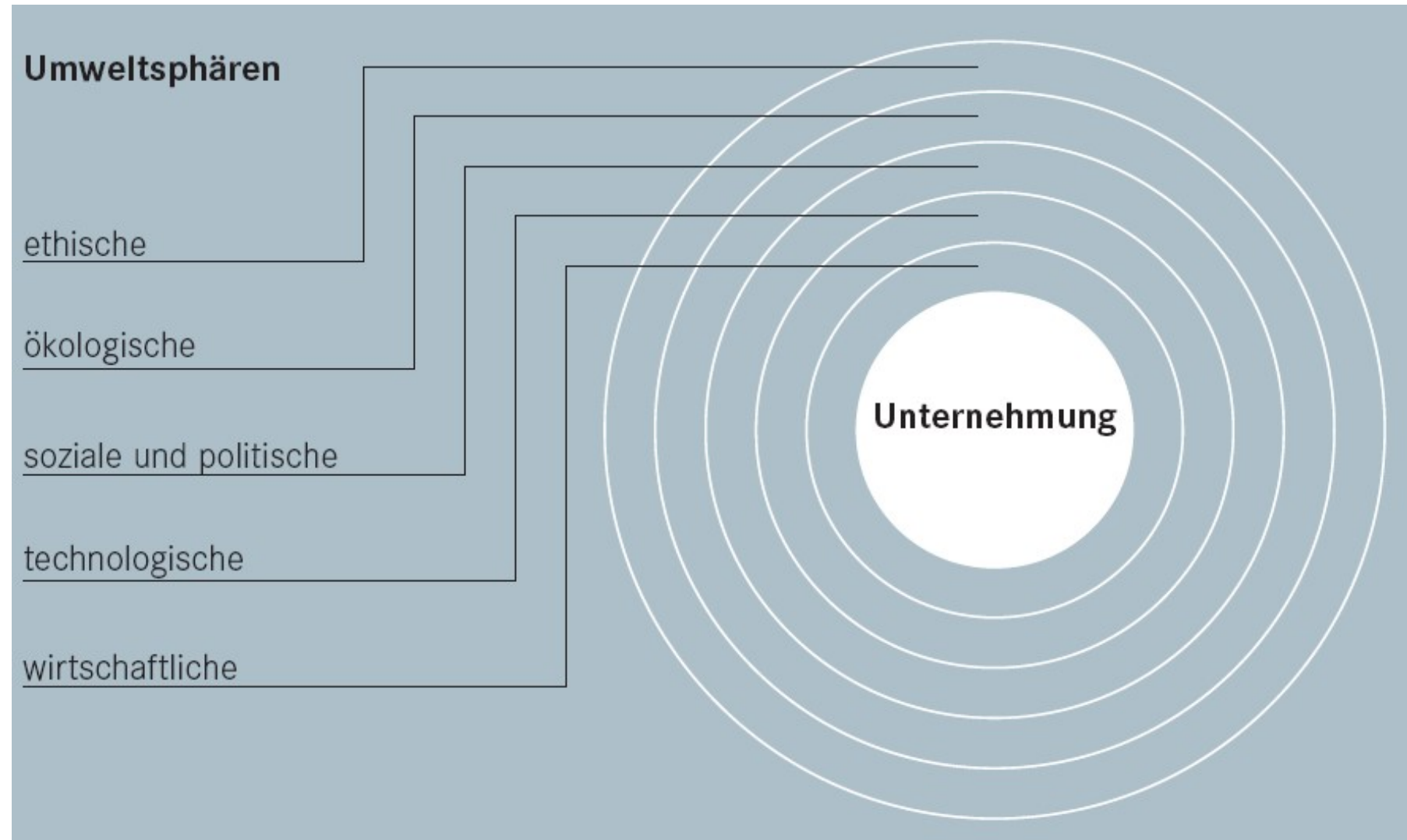
Strategie-Entwicklungsprozess

Phasen der Strategie-Entwicklung: Analyse der aktuellen Situation

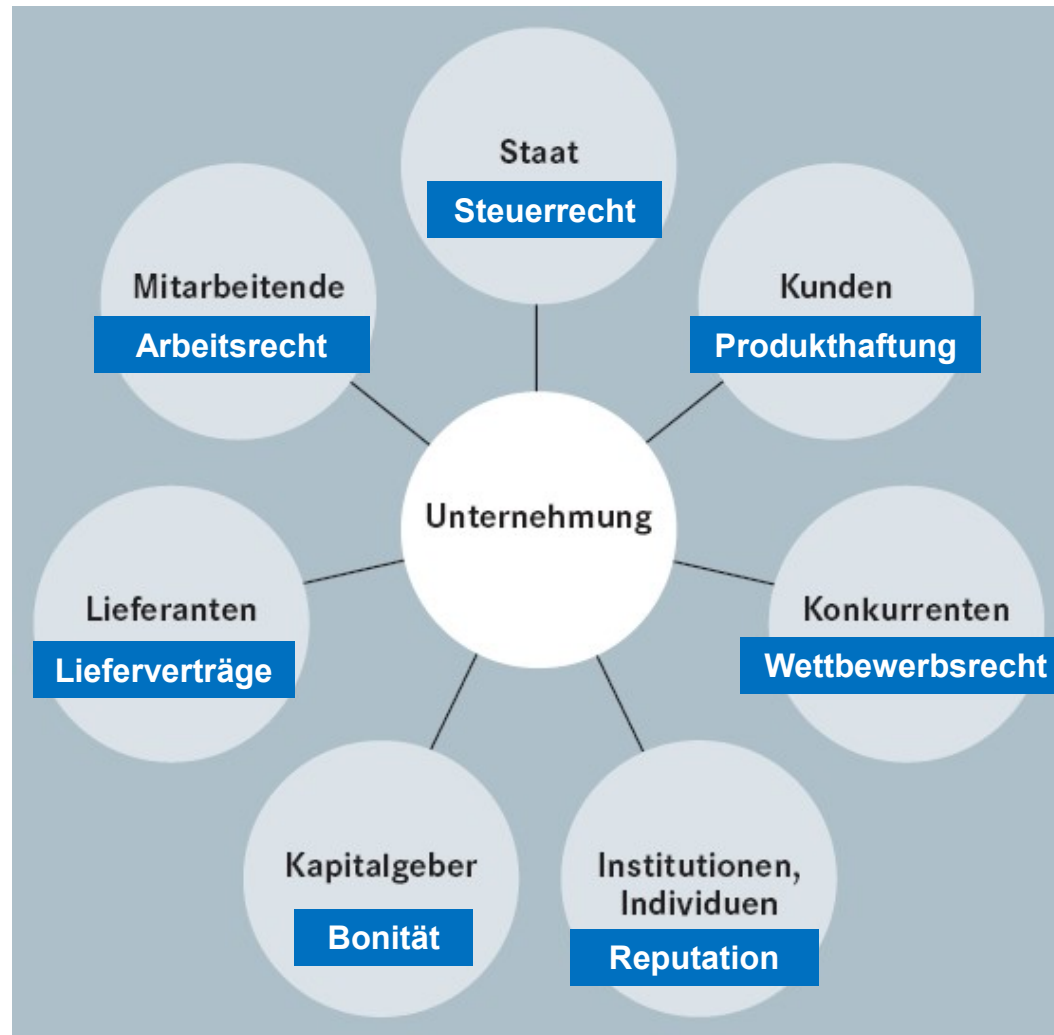
Umwelt- und Unternehmensanalyse

- Die **externe Analyse** konzentriert sich auf die Umwelt des Unternehmens, die nicht direkt durch das Unternehmen kontrolliert wird. Die externe Analyse beinhaltet in der Regel:
 - **Analyse der makroökonomischen Umwelt:** Hier werden Faktoren wie politische, ökonomische, soziale, technologische, ökologische und rechtliche Faktoren analysiert.
 - **Branchenanalyse:** Hier wird die Branche analysiert, in der das Unternehmen tätig ist. Es werden Faktoren wie Wettbewerb, Kunden, Lieferanten und potenzielle neue Marktteilnehmer untersucht.
 - **Marktforschung:** Hier wird der Markt analysiert, auf dem das Unternehmen tätig ist. Es werden Faktoren wie Marktgrösse, Wachstumspotenzial und Kundenbedürfnisse untersucht.
- Die **interne Analyse** konzentriert sich auf das Unternehmen selbst und die internen Faktoren, die den Erfolg des Unternehmens beeinflussen. Die interne Analyse beinhaltet in der Regel:
 - **Analyse der Unternehmensstrategie:** Untersuchung der aktuellen Strategie des Unternehmens, um zu bestimmen, ob diese angemessen ist, damit die Ziele des Unternehmens erreicht werden können.
 - **Analyse der Geschäftsprozesse:** Untersuchung der Geschäftsprozesse des Unternehmens, um zu bestimmen, ob diese effektiv und effizient sind.
 - **Analyse der Ressourcen:** Untersuchung der Ressourcen des Unternehmens, um zu bestimmen, ob diese ausreichend sind, damit die Ziele des Unternehmens erreicht werden können.
 - **Analyse der Mitarbeitenden:** Untersuchung der Kompetenzen und Persönlichkeitsprofil der Mitarbeitenden des Unternehmens, um zu bestimmen, ob diese ausreichend qualifiziert und motiviert sind, damit die Ziele des Unternehmens erreicht werden können.

Analyse der Umweltsphären



Analyse der Anspruchsgruppen



Stakeholder-Value

Shareholder-Value



Alfred Rappaport

LEISTUNGSKRITERIEN

Leistungsziel 11.2d

Einkaufsleiterinnen und Einkaufsleiter leiten differenziert Unternehmensziele her, sind sich potenzieller Zielkonflikte im Unternehmen bewusst und entwickeln entsprechende Strategien / Massnahmen (z.B. operative und strategische Planung, Finanz-, Kunden-, Prozess- und Mitarbeiter-Sicht, Zielkonflikte, Zielhierarchien).

Strategie-Entwicklungsprozess

Phasen der Strategie-Entwicklung: Zielhierarchien

- Vision oder Mission:
 - Das übergeordnete Ziel des Unternehmens, das die Grundlage für alle anderen Ziele bildet.
- Strategische Ziele:
 - Die Ziele, die notwendig sind, um die Vision oder Mission zu erreichen, wie beispielsweise Marktanteil, Umsatzwachstum oder Kundenzufriedenheit.
- Taktische Ziele:
 - Konkrete Ziele, die notwendig sind, um die strategischen Ziele zu erreichen, wie beispielsweise Produktentwicklung, Erschliessung neuer Märkte oder Prozessoptimierung.
- Operative Ziele:
 - Konkrete Ziele, die notwendig sind, um die taktischen Ziele umzusetzen, wie beispielsweise die Anzahl der produzierten Einheiten oder die Lieferzeiten.
- Individuelle Ziele:
 - Ziele, die von einzelnen Mitarbeitern oder Teams definiert werden, um dazu beizutragen, dass die operativen Ziele erreicht werden.

Strategie-Entwicklungsprozess

Phasen der Strategie-Entwicklung: Festlegung der Ziele / Zielformulierung

- Ziel: Beobachtbarer Endzustand
- SMART
 - **Spezifisch:** Ein Ziel muss klar und präzise formuliert sein. Interpretationsspielräume sollten ausgeschlossen werden.
 - **Messbar:** Ein Ziel ist messbar und objektiv nachvollziehbar sein. Immaterielle Ziele sollten durch messbare Größen konkretisiert werden.
 - **Attraktiv:** Ein Ziel muss in seiner Erreichung für die Betroffenen attraktiv sein. Diese müssen sich aus Motivationsgründen mit dem Ziel identifizieren können.
 - **Realistisch:** Ziele müssen realistisch und vorstellbar, dürfen aber auch anspruchsvoll sein, müssen jedoch auch bei möglichen Hindernissen erreichbar sein.
 - **Terminiert:** Ziele müssen zeitlich eingegrenzt sein, es gilt feste Zwischen- und Endtermine festzulegen.

LEISTUNGSKRITERIEN

Leistungsziel 11.1a

Einkaufsleiterinnen und Einkaufsleiter berücksichtigen bei ihren Entscheiden die übergeordneten Interessen des Unternehmens und handeln in ihrem Verantwortungsbereich stets im Bewusstsein der unternehmerischen Verantwortung (z.B. Unternehmerische Erfolgslogik, ROI / Ebit, Liquidität, ROA, ROE, ROS, wertorientierte Unternehmensführung).

Strategie-Entwicklungsprozess

Formalziel Produktivität

Als Produktivität bezeichnet man das mengenmässige Verhältnis zwischen Output und Input eines Prozesses.

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Output (Menge)}}{\text{Input (Menge)}}$$

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Anzahl erledigte Dossiers}}{\text{Anzahl geleistet Arbeitsstunden}}$$

$$\text{Flächenproduktivität} = \frac{\text{Umsatz in einem Detailhandelsgeschäft}}{\text{Ladenfläche in m}^2}$$

$$\text{Maschinenproduktivität} = \frac{\text{Anzahl produzierte Stücke}}{\text{Anzahl gleistet Maschinenstunden}}$$

$$\text{Rohstoffproduktivität} = \frac{\text{Anzahl produzierte Büchsen}}{\text{Verbraucht Metall in kg}}$$

Strategie-Entwicklungsprozess

Formalziel Wirtschaftlichkeit

Die Wirtschaftlichkeit ergibt sich aus der Produktivität durch Multiplikation von Zähler und Nenner mit Output und Input-Preisen. Die Wirtschaftlichkeit wird deshalb mit einem Wertverhältnis ausgedrückt.

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Output (Menge)} \cdot \text{Verkaufspreis}}{\text{Input (Menge)} \cdot \text{Faktorpreis}} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$$

Strategie-Entwicklungsprozess

Formalziel Rentabilität

Ein Gewinn als positive Differenz zwischen Ertrag und Aufwand ist in seiner absoluten Höhe wenig aussagekräftig. Der Gewinn muss in Beziehung zum investierten Kapital gesetzt werden, was durch die Rentabilität ausgedrückt wird.

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{durchschnittlich eingesetztes Kapital}}$$

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{durchschnittlich eingesetztes Eigenkapital}}$$

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Zinsen}}{\text{durchschnittlich eingesetztes Gesamtkapital}}$$

$$\text{Return on Investment (ROI)} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Zins}}{\text{Umsatz}} \cdot \frac{\text{Umsatz}}{\text{durchschnittlich eingesetztes Gesamtkapital}}$$

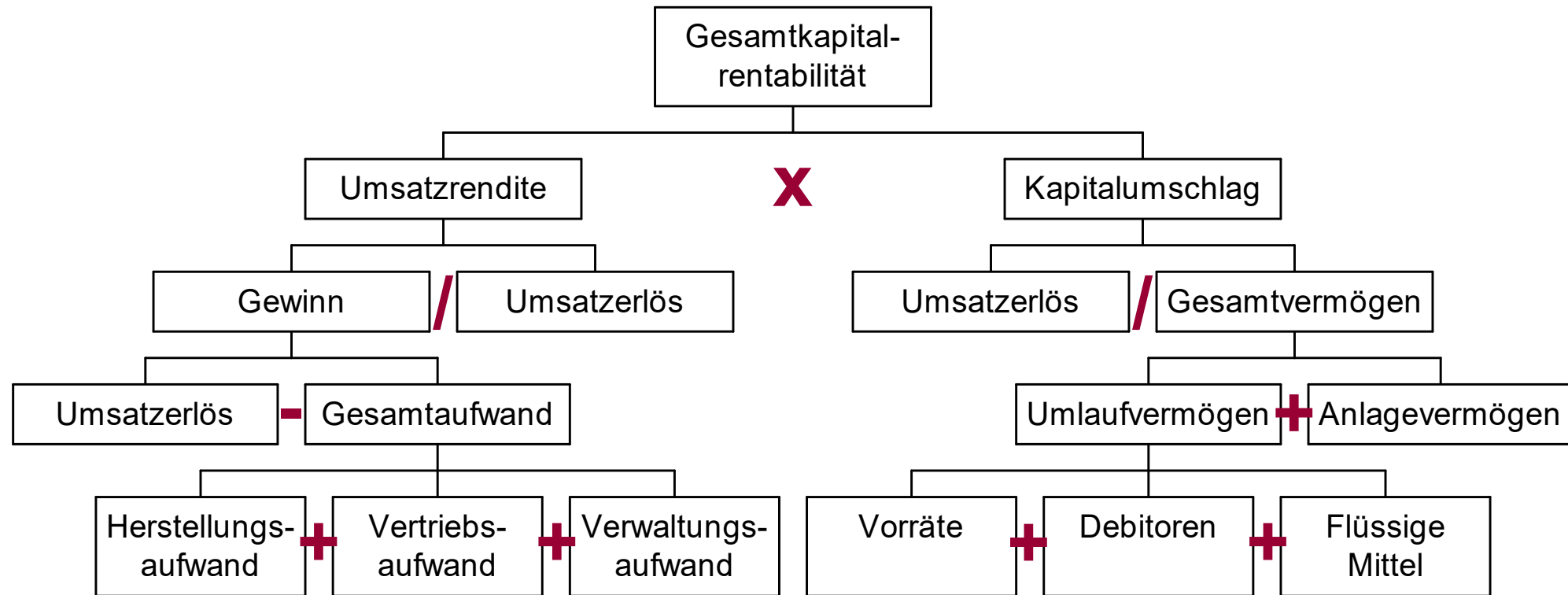
Übung Produktivität und Wirtschaftlichkeit

	Firma A	Firma B
Jahresumsatz (CHF Mio.)	11.4	18.7
Personalkosten pro Jahr (CHF Mio.)	3.8	4.7
Durchschnittlicher Mitarbeiterbestand (Anzahl)	36	39
Mittlerer Bestand an Kunden (Anzahl)	277	244
Jährlich abgewickelte Transportaufträge (Anzahl)	10'439	8'322
Jährlich abgewickelter Transportvolumen (Tonnen)	1'762	3'211

Übung Produktivität und Wirtschaftlichkeit

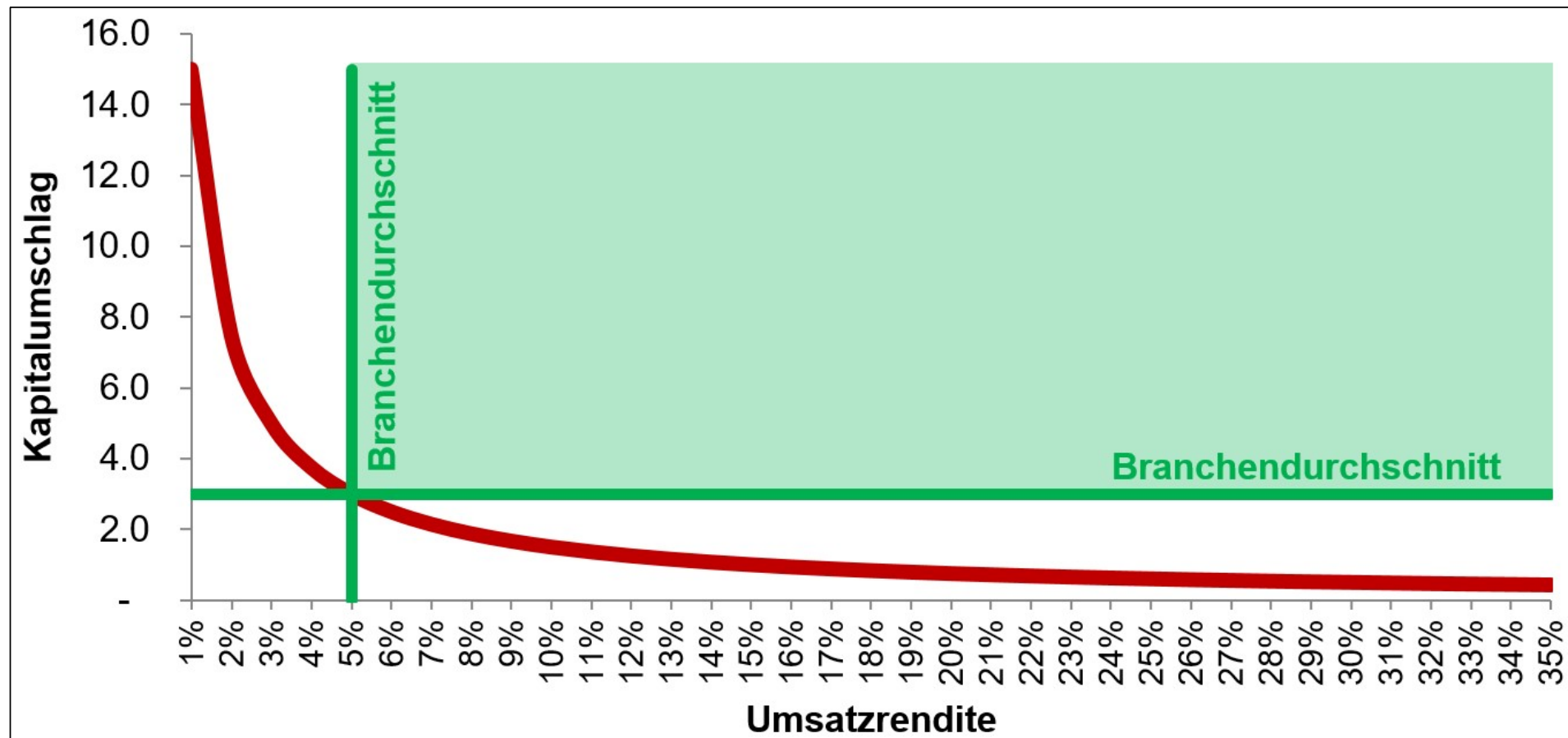
	Firma A	Firma B
Jahresumsatz (CHF Mio.)	11.4	18.7
Personalkosten pro Jahr (CHF Mio.)	3.8	4.7
Durchschnittlicher Mitarbeiterbestand (Anzahl)	36	39
Mittlerer Bestand an Kunden (Anzahl)	277	244
Jährlich abgewickelte Transportaufträge (Anzahl)	10'439	8'322
Jährlich abgewickelter Transportvolumen (Tonnen)	1'762	3'211
Umsatz je MA (CHF)	316'667	479'487
Personalkosten je MA (CHF)	105'556	120'513
Kunden je MA (Anzahl)	7.7	6.3
Transportaufträge je Kunde (Anzahl)	37.7	34.1
Transportvolumen je Kunde (Tonnen)	6.4	13.2
Transportvolumen je Transportauftrag (Tonnen)	0.169	0.386
Umsatz je Kunde (CHF)	41'155	76'639
Umsatz je Transportauftrag (CHF)	1'092	2'247
Umsatz je Tonne Transportvolumen (CHF)	6'470	5'824

Kennzahlensysteme: Du Pont-Schema



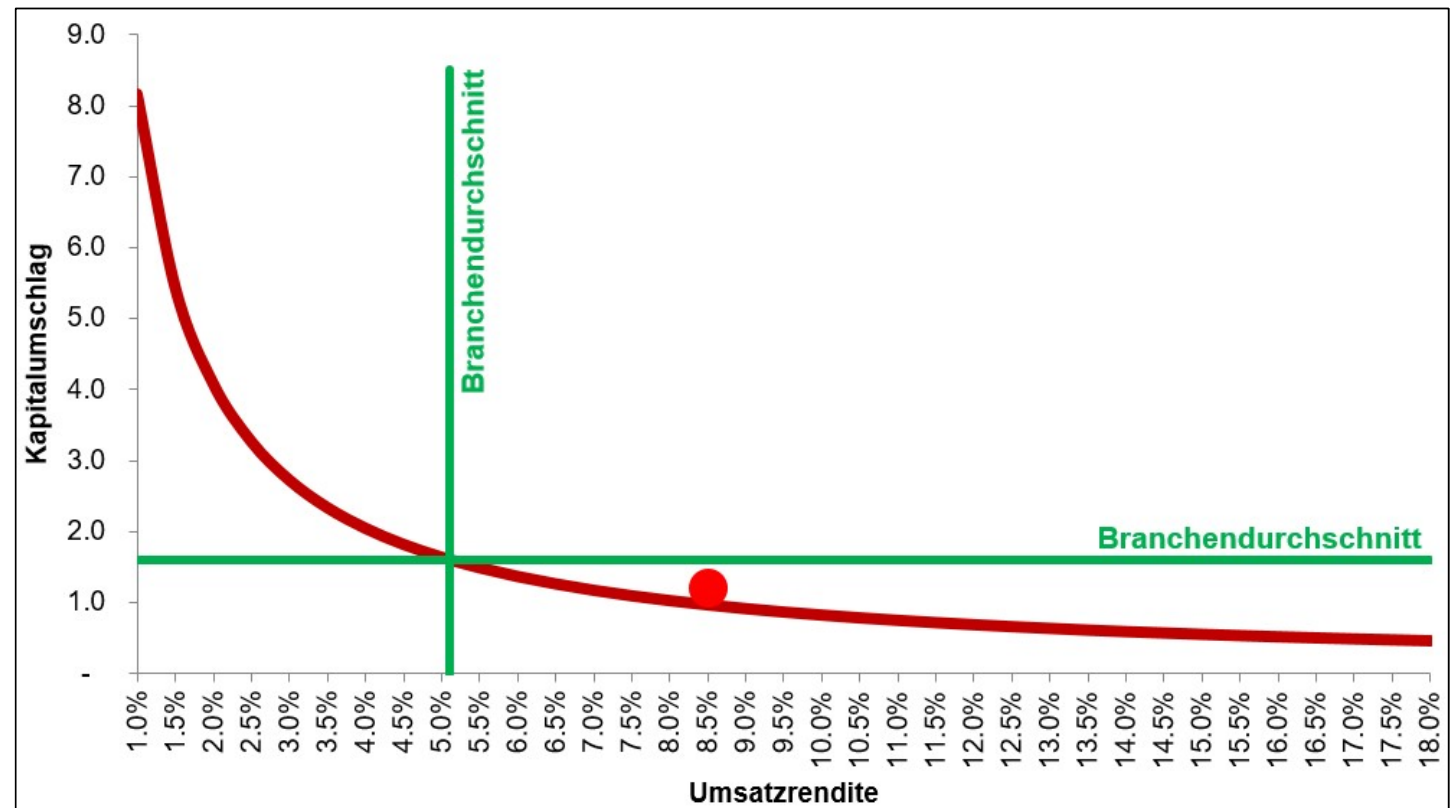
ISO-Kapitalrenditekurve

Umsatz- rendite	Kapital- umschlag	Return on Investment
1%	15.0	15.0%



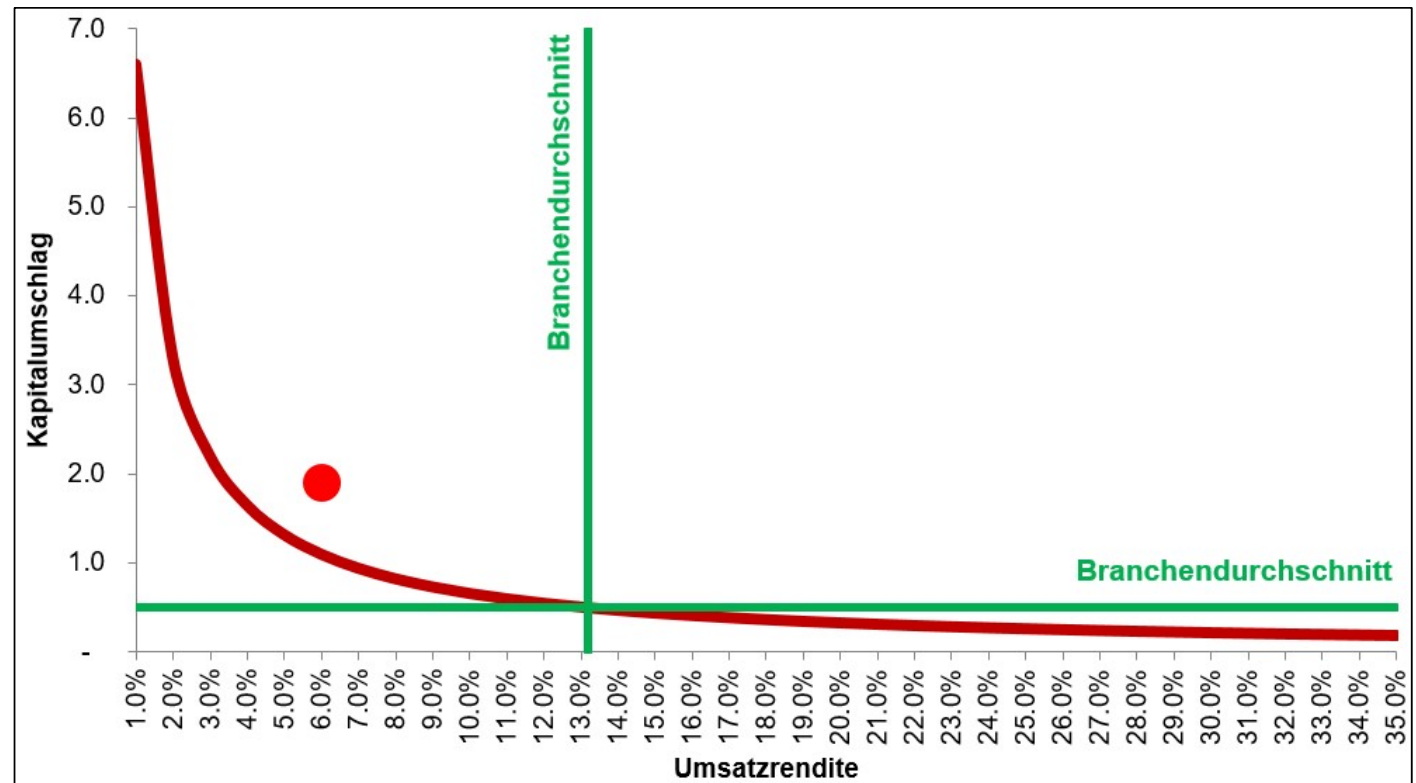
III.1: ISO-Kapitalrenditenkurve (I)

In der Branche «Tiefbau» beträgt der Kapitalumschlag durchschnittlich 1.6 und die Umsatzrendite im Mittel 5.1%. Beurteilen Sie anhand der ISO-Kapitalrenditenkurve die Firma X, welche einen Kapitalumschlag von 1.2 und eine Umsatzrendite von 8.5% ausweist.



III.2: ISO-Kapitalrenditenkurve (II)

In der Branche «Verlagswesen» beträgt der Kapitalumschlag im Mittel 0.5 und die Gesamtkapitalrendite durchschnittlich 6.6%. Beurteilen Sie die Firma Y, welche einen Kapitalumschlag von 1.9 und eine Umsatzrendite von 6% ausweist.



Formalziel optimale Losgrösse

M = gesamte Beschaffungsmenge während eines Jahres in Stücken

x_{opt} = optimale Bestellmenge in Stücken

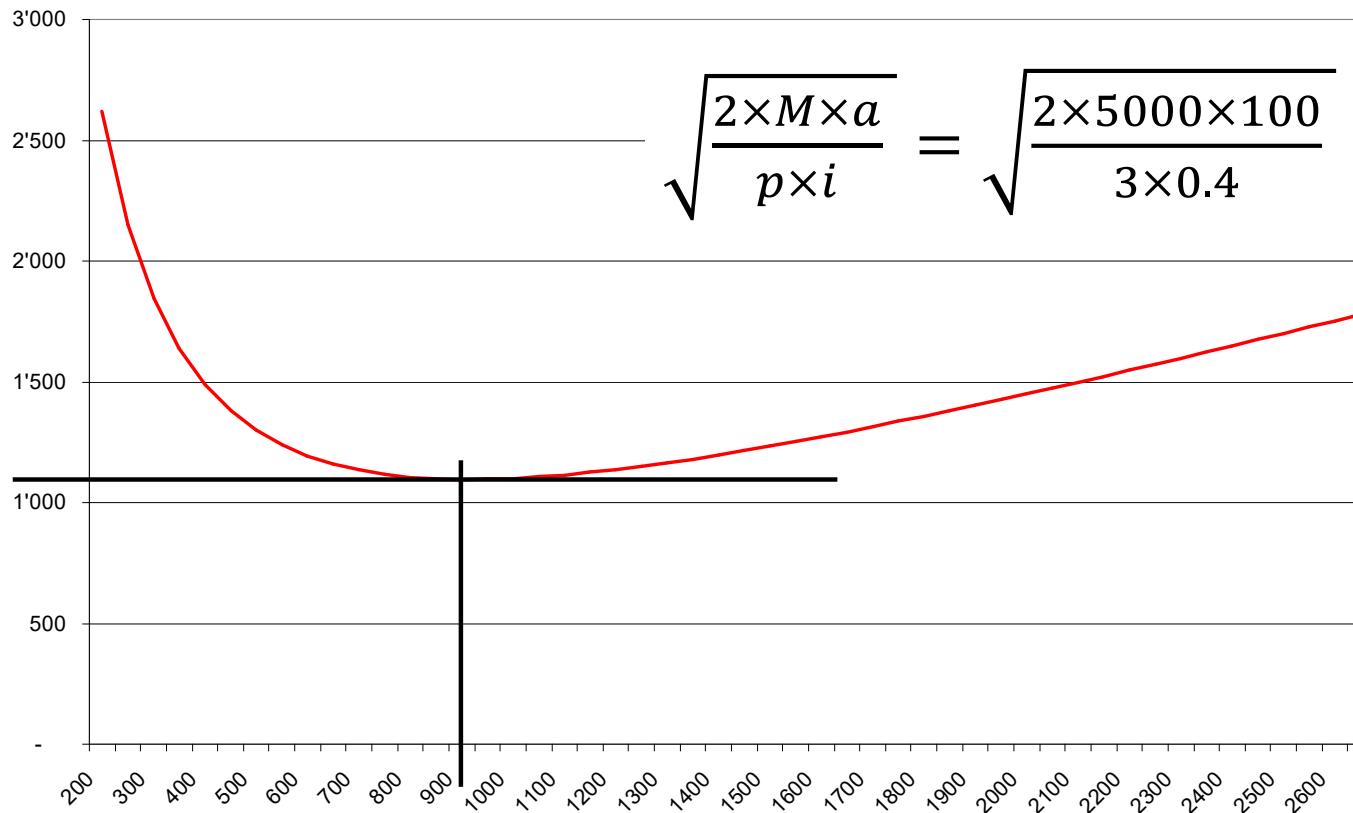
p = Einstandspreis je Stück in CHF

a = auftragsfixe Kosten je Bestellung in CHF

i = Zins- und Lagerkostensatz pro Jahr in Prozenten

$$x_{opt.} = \sqrt{\frac{2 \cdot M \cdot a}{p \cdot i}}$$

Formalziel optimale Losgrösse



M = 5000
 a = 100.-
 p = 3.-
 i = 40%

Formalziel einstufige DB-Rechnung

Einbezug der einzelnen Rechnungen

- Kostenartenrechnung
- Kostenstellenrechnung
- Kostenträgerrechnung

Instrumente der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung

- Deckungsbeitragsrechnung
- Nutzschwellen-Analyse (Break-Even)

Formalziel mehrstufige DB-Rechnung

- Erzeugnis-Fixkosten
- Erzeugnisgruppen-Fixkosten
- Kostenstellen-Fixkosten
- Bereichs-Fixkosten
- Unternehmungs-Fixkosten

Formalziel mehrstufige DB-Rechnung

	Nettoerlöse
-	Variable Kosten
=	Deckungsbeitrag I
-	Erzeugnis-Fixkosten
=	Deckungsbeitrag II
-	Erzeugnisgruppen-Fixkosten
=	Deckungsbeitrag III
-	Kostenstellen-Fixkosten
=	Deckungsbeitrag IV
-	Bereichs-Fixkosten
=	Deckungsbeitrag V
-	Unternehmungs-Fixkosten
=	Erfolg

Beispiel mehrstufige DB-Rechnung

	A1	A2	A3	B1	B2	C1	C2	C3	C4
Erlös	50	70	90	30	50	70	90	30	60
- VarKo	-40	-30	-20	-10	-60	-30	-40	-20	-40
= DB I	10	40	70	20	-10	40	50	10	20
- Erzeugnis-FixKo	-20	-20	-20	-10	-10	-20	-30	-20	-20
= DB II	-10	20	50	10	-20	20	20	-10	0
	↓ ↓ ↓			↓ ↓		↓ ↓ ↓ ↓			
	A			B		C			
DB II	60			-10		30			
- Erzeugnisgruppen-FixKo	-10			-30		-20			
= DB III	50			-40		10			
	↓			↓		↓			
DB III				20					
- Bereichsfixkosten				-10					
= DB IV				10					

Vollkostenrechnung

Kostenartenrechnung		Kostenstellenrechnung				Kostenträgerrechnung								
	Kosten	VoKoSt	KoSt A	KoSt B	KoSt C	KoTr A1	KoTr A2	KoTr A3	KoTr B1	KoTr B2	KoTr C1	KoTr C2	KoTr C3	KoTr C4
Einzelkosten (variabel)	3'640					200	280	170	430	290	610	980	260	420
Gemeinkosten (fix)	24'250	4'210	7'230	9'470	3'340									
Total 1	27'890	4'210	7'230	9'470	3'340	200	280	170	430	290	610	980	260	420
Umlage VoKoSt		-4'210	1'220	1'530	1'460									
Total 2	27'890	-	8'450	11'000	4'800	200	280	170	430	290	610	980	260	420
Umlage KoSt A			-8'450			600	1'910	540	630	1'210	1'100	450	870	1'140
Umlage KoSt B				-11'000		1'450	2'110	590	1'440	1'500	1'290	1'570	500	550
HeKo Produktion	27'890	-	-	-	4'800	2'250	4'300	1'300	2'500	3'000	3'000	3'000	1'630	2'110
Bestandesänderungen HF/FF	-20					10	-20	-10	-30	20	10	10	-30	20
HeKo fertigerstellte Erzeugn.	27'870	-	-	-	4'800	2'260	4'280	1'290	2'470	3'020	3'010	3'010	1'600	2'130
Umlage KoSt C					-4'800	490	580	620	380	570	330	630	690	510
SeKo	27'870	-	-	-	-	2'750	4'860	1'910	2'850	3'590	3'340	3'640	2'290	2'640
Erfolg	700					230	130	-100	30	-480	200	-40	250	480
Nettoerlös	28'570	-	-	-	-	2'980	4'990	1'810	2'880	3'110	3'540	3'600	2'540	3'120

Deckungsbeitragsrechnung

Kostenartenrechnung		Kostenstellenrechnung				Kostenträgerrechnung								
	Kosten	VoKoSt	KoSt A	KoSt B	KoSt C	KoTr A1	KoTr A2	KoTr A3	KoTr B1	KoTr B2	KoTr C1	KoTr C2	KoTr C3	KoTr C4
Nettoerlös	28'570					2'980	4'990	1'810	2'880	3'110	3'540	3'600	2'540	3'120
Bestandesänderungen HF/FF	20					-10	20	10	30	-20	-10	-10	30	-20
Produktionsertrag	28'590					2'970	5'010	1'820	2'910	3'090	3'530	3'590	2'570	3'100
Einzelkosten (variabel)	-3'640					-200	-280	-170	-430	-290	-610	-980	-260	-420
DB I	24'950					2'770	4'730	1'650	2'480	2'800	2'920	2'610	2'310	2'680
Erzeugnisfixkosten	-2'390					-340	-450	-110	-310	-270	-390	-110	-190	-220
DB II	22'560					2'430	4'280	1'540	2'170	2'530	2'530	2'500	2'120	2'460
DB II								8'250		4'700				9'610
Erzeugnisgruppenfixkosten	-19'970							-6'710		-5'420				-7'840
DB III	2'590							1'540		-720				1'770
DB III										2'590				
Unternehmensfixkosten	-1'890									-1'890				
DB IV	700							-		700				-

Formalziel Opportunitätskosten

Opportunitätskosten sind keine eigentlichen Kosten, sondern stellen entgangene Gewinne dar, welche durch die Wahl eines suboptimalen Ressourceneinsatzes entstehen.

	Salat	Fisch	Fleisch	Dessert
Erlös	8.00	25.00	27.00	12.00
varKo	2.00	11.00	18.00	4.00

Formalziel Opportunitätskosten

Opportunitätskosten sind keine eigentlichen Kosten, sondern stellen entgangene Gewinne dar, welche durch die Wahl eines suboptimalen Ressourceneinsatzes entstehen.

	Salat	Fisch	Fleisch	Dessert
Erlös	8.00	25.00	27.00	12.00
varKo	2.00	11.00	18.00	4.00
DB I	6.00	14.00	9.00	8.00
Bereitstellungszeit (Minuten)	4	14	12	5
Deckungsbeitrag je Minu	1.50	1.00	0.75	1.60

Beispiel Opportunitätskosten

	Produkt A	Produkt B	Produkt C
Erlöse in CHF	280.00	200.00	320.00
variable Kosten in % der Erlöse	30%	45%	55%
variable Kosten in CHF	84.00	90.00	176.00
DB in CHF	196.00	110.00	144.00
Produktionszeit in Minuten	16.00	10.00	8.00
DB in CHF pro Minute	12.25	11.00	18.00

Von der Normstrategie zur Umsetzung

- Von den definierten Zielen kann die strategische Ausrichtung abgeleitet werden:
 - Normstrategien werden definiert
 - Geeignete Strategiemodelle werden gewählt
 - Strategische Massnahmen der gewählten Modelle werden umgesetzt

LEISTUNGSKRITERIEN

Leistungsziel 11.3a

Einkaufsleiterinnen und Einkaufsleiter erkennen den Nutzen von Managementmodellen und können bekannte Modelle interpretieren und anwenden.

LEISTUNGSKRITERIEN

Leistungsziel 11.4b

Einkaufsleiterinnen und Einkaufsleiter begründen Ziel und Zweck von Management-Techniken, wenden diese an und interpretieren das Ergebnis (z. B. Marktanalyse, Umfeld- und Umweltanalyse, SWOT-Analyse).

LEISTUNGSKRITERIEN

Leistungsziel 11.4d

Einkaufsleiterinnen und Einkaufsleiter beurteilen differenziert Ziel und Methode unterschiedlicher Marketingstrategien
(z. B. Markt-Produkt-Strategie nach Ansoff, Differenzierung, Kostenführerschaft nach Porter).

LEISTUNGSKRITERIEN

Leistungsziel 11.3b

Einkaufsleiterinnen und Einkaufsleiter setzen operative und strategische Managementkonzepte und -methoden ein und bewerten das Ergebnis (z.B. PDCA-Zyklus, Umwelt- und Branchenanalysen, Balanced Scorecard, Management by Objectives).

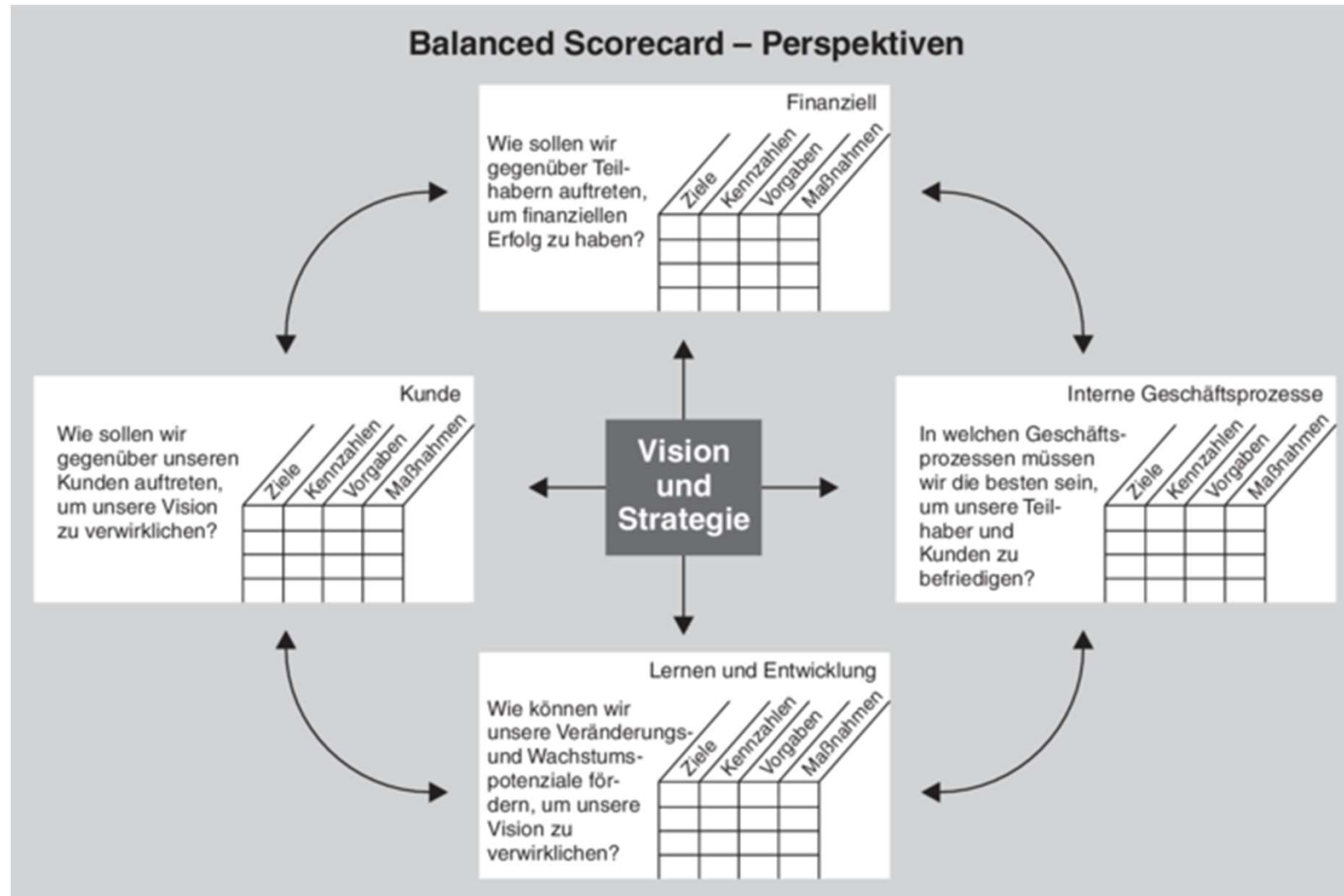
LEISTUNGSKRITERIEN

Leistungsziel 11.4c

Einkaufsleiterinnen und Einkaufsleiter erstellen eine Einschätzung der Wettbewerbskräfte und beurteilen die Branchenattraktivität eines Unternehmens.
(z. B. Umfeld- und Marktanalyse, Porter 5 Forces)

Strategiemodelle

Balanced Score Card



Norton, Kaplan

Balanced Score Card

Balanced Score Card	
Einsatzbereich	Aufbau und Monitoring einer iterativen Strategiebewirtschaftung
Funktion	Kreislaufprozess zur Bewirtschaftung des Strategieprozesses
Perspektiven	Produkte
	Finanzen
	Prozesse
	Potential

Beispiel: Balanced Score Card

Beispiel: Scorecard für Reklamationsabwicklung			
Perspektive	Ziel	Kennzahl	Massnahme
Finanzen	Kosten senken, Folgekosten minimieren	Kosten pro Reklamation	Prozesskostenrechnung
Kunden	Kundenbindung erhalten	Kundenzufriedenheit für Reklamationsvorgang	Kundenbefragung
		Wiederkauftrate nach Reklamation	Besonderes Kundenbetreuungsprogramm während und nach der Reklamation
	Spezielle Reklamationskunden betreuen	Kundenspezifische Kennzahl: Anzahl der Reklamation/ Anzahl der Bestellungen	Ursachenforschung

Beispiel: Balanced Score Card

Beispiel: Scorecard für Reklamationsabwicklung			
Perspektive	Ziel	Kennzahl	Massnahme
Intern	Kurze Bearbeitungszeit des Reklamationsvorgangs	Zeit des Reklamationsvorgangs aufgesplittet nach Prozessteilen	Einheitliches Dokumentationsschema aller Versendungen einführen
	Zahl der Reklamationen mindern	spezifische Fehlerhäufigkeit	Ursachenforschung
	Nachvollziehbarkeit des Vorgangs verbessern	Interne Rückfragen pro Reklamation	Software-Tool bereitstellen
Innovation und Wachstum	Keine Frustration unter zuständigen Mitarbeitern	Reklamationen pro Mitarbeiter pro Woche	Rotationsprinzip
	Lösungsansätze intern entwickeln	Vorschläge pro Monat	Workshops veranstalten
	Innovative IT-Prozessunterstützung	Aufwendungen für Software-Entwicklung	individuelle Programmierung von prozessspezifischer Software

Branchenstrukturanalyse

Die Branchenstrukturanalyse nach dem Fünf-Kräfte-Modell (five forces) von Michael E. Porter ist ein Hilfsmittel zur Strategieanalyse in der Planung und beschreibt die Kräfte, welche von der Umwelt auf die Unternehmung einwirken.

Das Fünf-Kräfte-Modell von Porter geht von der Annahme aus, dass die Attraktivität eines Marktes primär durch dessen Marktstruktur bestimmt ist, welche wiederum das strategische Verhalten der Unternehmen (wie bspw. deren Wettbewerbsstrategie) beeinflusst, was wiederum für deren Markterfolg entscheidend ist.

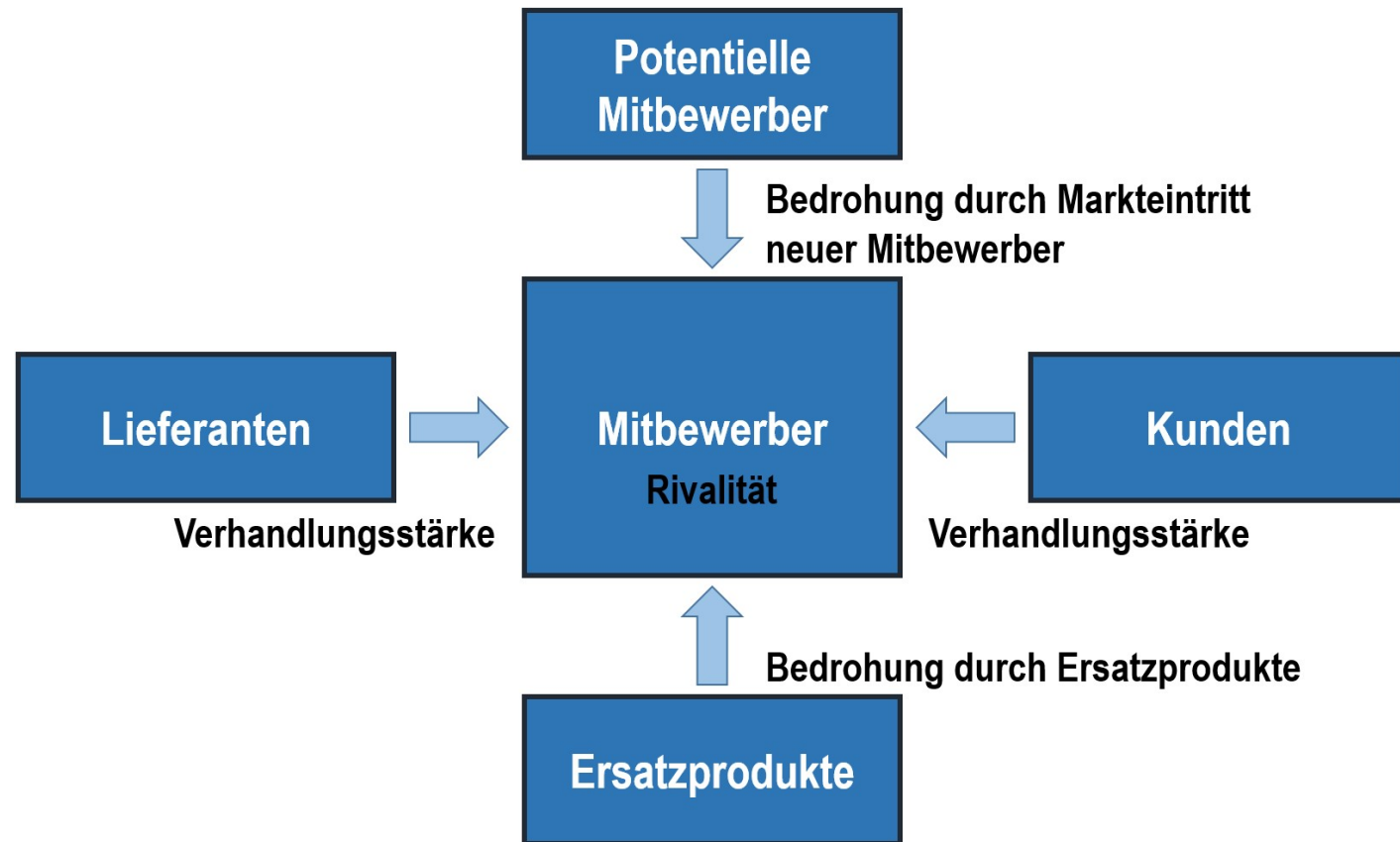


Michael Eugene Porter

➡ **der Erfolg einer Unternehmung ist indirekt von der Struktur des Marktes abhängig.**

Branchenstrukturanalyse

Ausgangslage jeder Strategiediskussion ist die Positionierung der betreffenden Unternehmung innerhalb ihrer Branche.



Branchenstrukturanalyse

- Orchestrion-Industrie:
 - Führende Firmen im «Fin de Siècle»: Blessing, Duffner, Welte, Heizmann, Imhof & Mukle (Schwarzwald)
 - 1925: Zehntausende von Arbeitsplätzen von St. Petersburg bis Cincinnati
 - Elimination der gesamten Branche durch die Erfindung des Niederfrequenz-Kondensator-mikrofons 1928



Bildquelle: Wikipedia

Branchenstrukturanalyse

Überlebender der Orchestrion-Industrie:

WURLITZER

1933: Wurlitzer Musicbox



Branchenstrukturanalyse

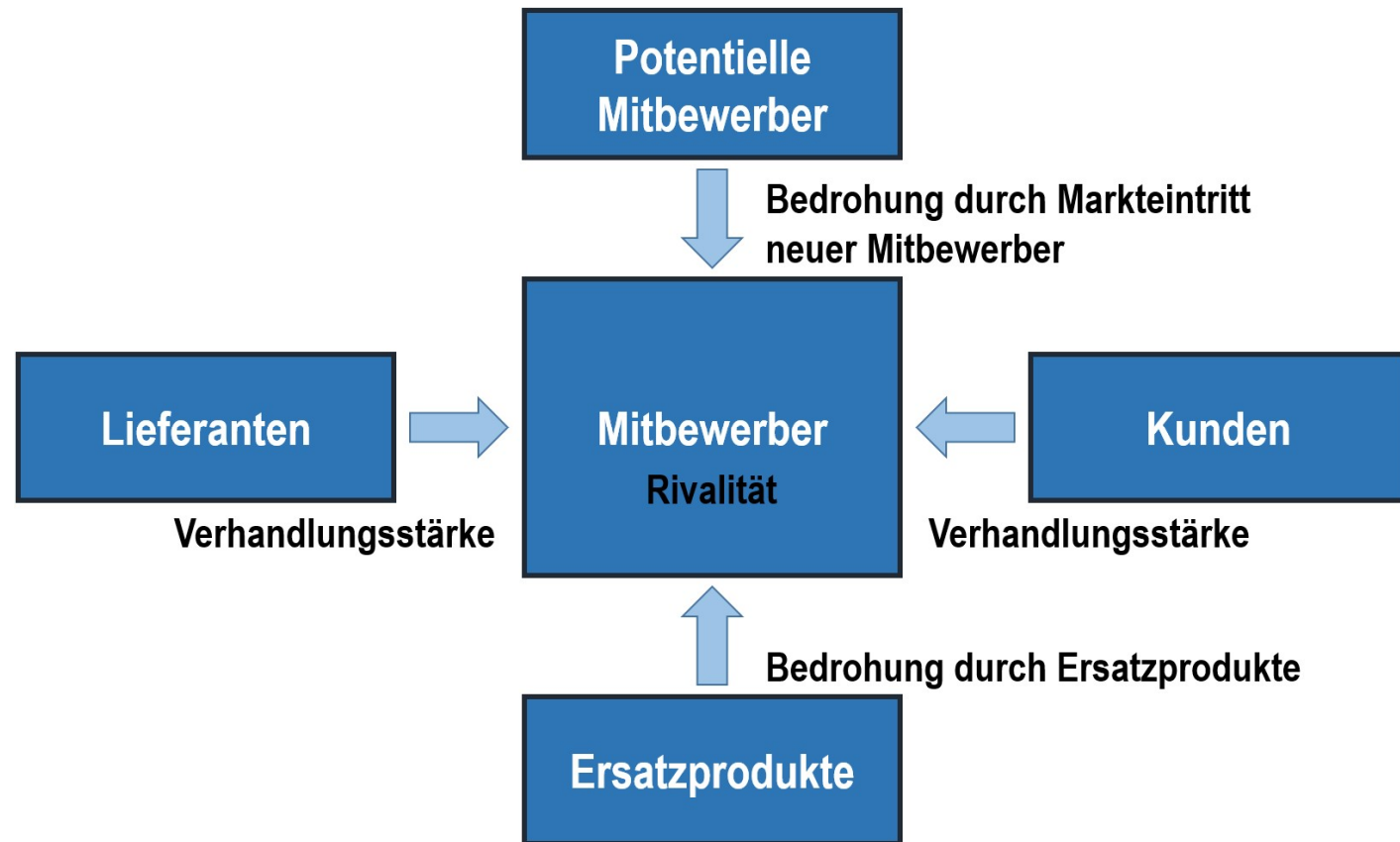
Kodak

- 1892: Gründung
- 1895: Markeneintragung «Kodak»
- 1975: Erster Prototyp einer Digitalkamera
- 2001: Markenwert 10,8 Milliarden US-Dollar
Weltrangliste Platz 27.
- 2012: Konkurs (Chapter 11)
- 2014: Neustart ...



Branchenstrukturanalyse

Ausgangslage jeder Strategiediskussion ist die Positionierung der betreffenden Unternehmung innerhalb ihrer Branche.



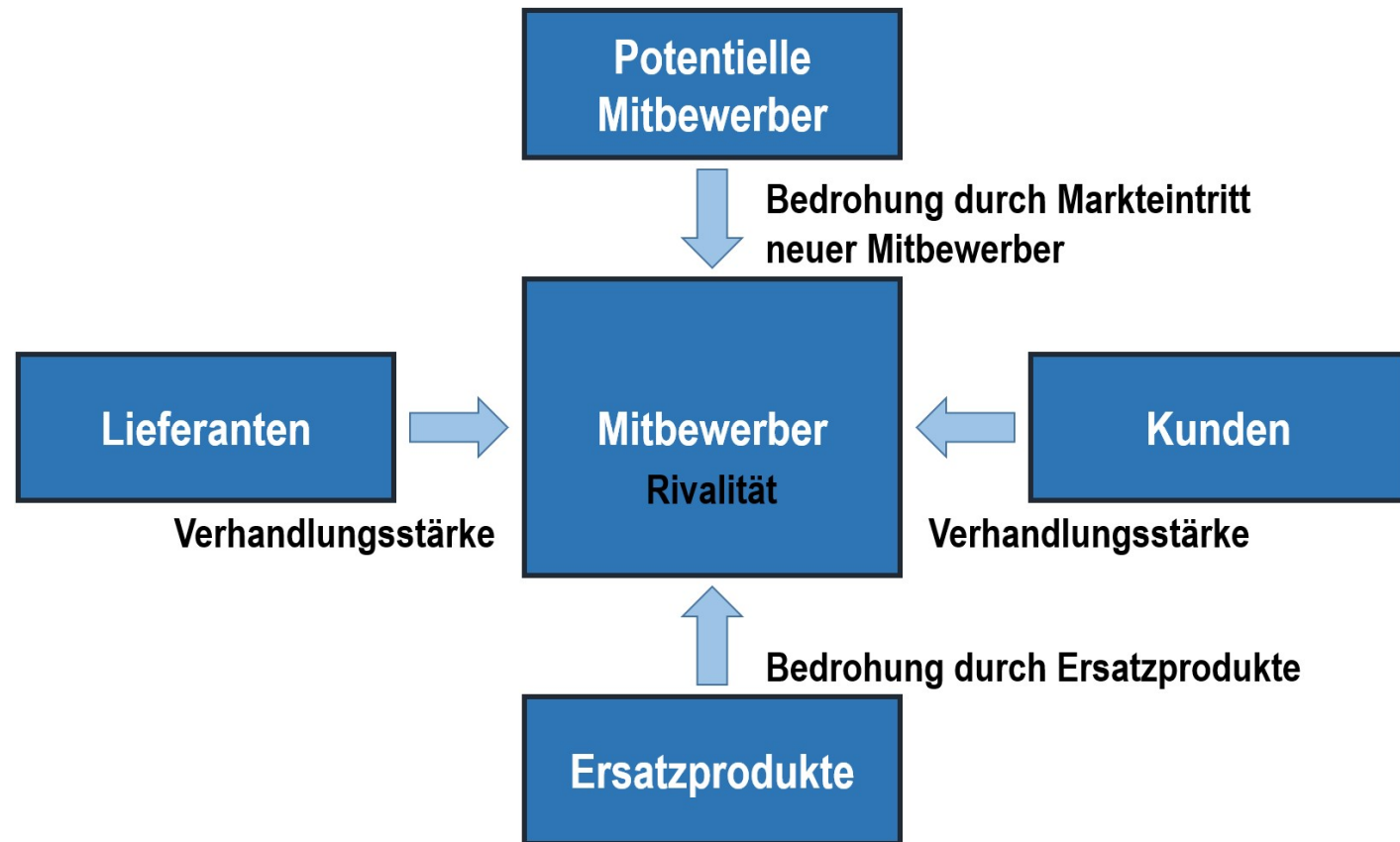
Branchenstrukturanalyse

Branchenstrukturanalyse nach Porter

Einsatzbereich	Analyse der Kräfte innerhalb einer Branche
Dimensionen	Mitbewerber
	Lieferanten
	Kunden
	Potentielle Mitbewerber
	Ersatzprodukte
Konzept	Rivalität (Mitbewerber)
	Verhandlungsmacht (Lieferanten, Kunden)
	Bedrohung (Potentielle Mitbewerber, Ersatzprodukte)

Branchenstrukturanalyse

Ausgangslage jeder Strategiediskussion ist die Positionierung der betreffenden Unternehmung innerhalb ihrer Branche.



St. Galler Management Modell

Die vier Hauptdimensionen des St. Galler Management-Modells:

- Normative Dimension:

Diese Dimension beschäftigt sich mit der Definition der Unternehmensziele, -werte und -philosophie. Sie bildet die Grundlage für die Entwicklung der Unternehmensstrategie und richtet die gesamte Organisation auf gemeinsame Ziele aus.

- Strategische Dimension:

Hier geht es um die Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie. Dies beinhaltet die Analyse der internen und externen Umgebung des Unternehmens, die Festlegung von strategischen Zielen und die Gestaltung von Massnahmenplänen, um diese Ziele zu erreichen.

- Organisatorische Dimension:

Diese Dimension befasst sich mit der Strukturierung und Gestaltung der Organisation, um die strategischen Ziele zu unterstützen. Sie umfasst Themen wie Aufbauorganisation, Prozesse, Ressourcenallokation und Koordination.

- Operative Dimension:

Hierbei geht es um die Umsetzung der strategischen Pläne auf operativer Ebene. Dies beinhaltet die Implementierung von Massnahmen, die Leistungsüberwachung und -kontrolle sowie die Anpassung von Aktivitäten im Einklang mit den sich ändernden Umständen.

Ulrich

Neues St. Galler Management Modell

Neuerungen von Rüeegg-Stürm:

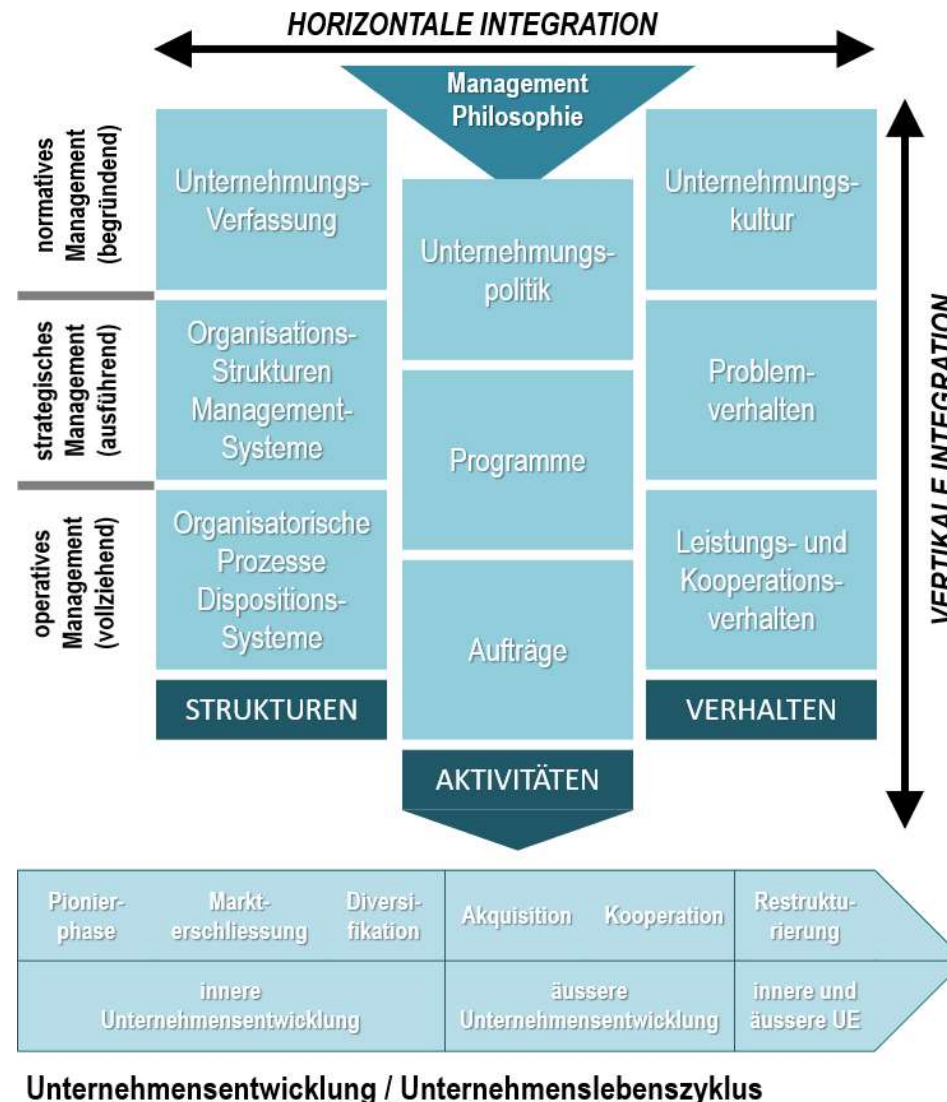
- **Dynamik und Komplexität:**
Rüeegg-Stürm hat die Betonung auf die Bewältigung von Dynamik und Komplexität in modernen Unternehmen verstärkt. Das aktualisierte Modell befasst sich intensiver mit den sich schnell ändernden Umweltbedingungen, Technologien und Märkten, die einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmensstrategie und -führung haben.
- **Vernetzung und Agilität:**
Die Bedeutung der Vernetzung von internen und externen Partnern sowie die Förderung von Agilität und Anpassungsfähigkeit stehen im Zentrum des aktualisierten Modells. Rüeegg-Stürm betont, wie wichtig es ist, auf Veränderungen schnell zu reagieren und flexibel zu bleiben.
- **Kultur und Werte:**
Rüeegg-Stürm legt einen stärkeren Fokus auf Unternehmenskultur, Werte und ethische Aspekte. Er betont, dass eine starke, wertorientierte Unternehmenskultur die Grundlage für langfristigen Erfolg und nachhaltige Entwicklung bildet.
- **Kundenorientierung und Innovation:**
Das aktualisierte Modell betont die Notwendigkeit einer starken Kundenorientierung und einer kontinuierlichen Innovationskultur. Es geht darum, die Bedürfnisse der Kunden zu verstehen und innovative Lösungen zu entwickeln, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen.
- **Führung und Zusammenarbeit:**
Rüeegg-Stürm betont die Bedeutung von Führungskräften, die in der Lage sind, eine offene Kommunikation, Zusammenarbeit und Teamarbeit zu fördern. Eine integrative und partizipative Führungsweise wird als Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie gesehen.
- **Nachhaltigkeit und Verantwortung:**
Das aktualisierte Modell berücksichtigt verstärkt ökologische und soziale Aspekte des Geschäfts. Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung werden als zentrale Elemente betrachtet, die in die Unternehmensstrategie integriert werden sollten.

Rüeegg-Stürm

Neues St. Galler Management Modell



St. Galler Management-Konzept (Bleicher)



Bleicher

Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

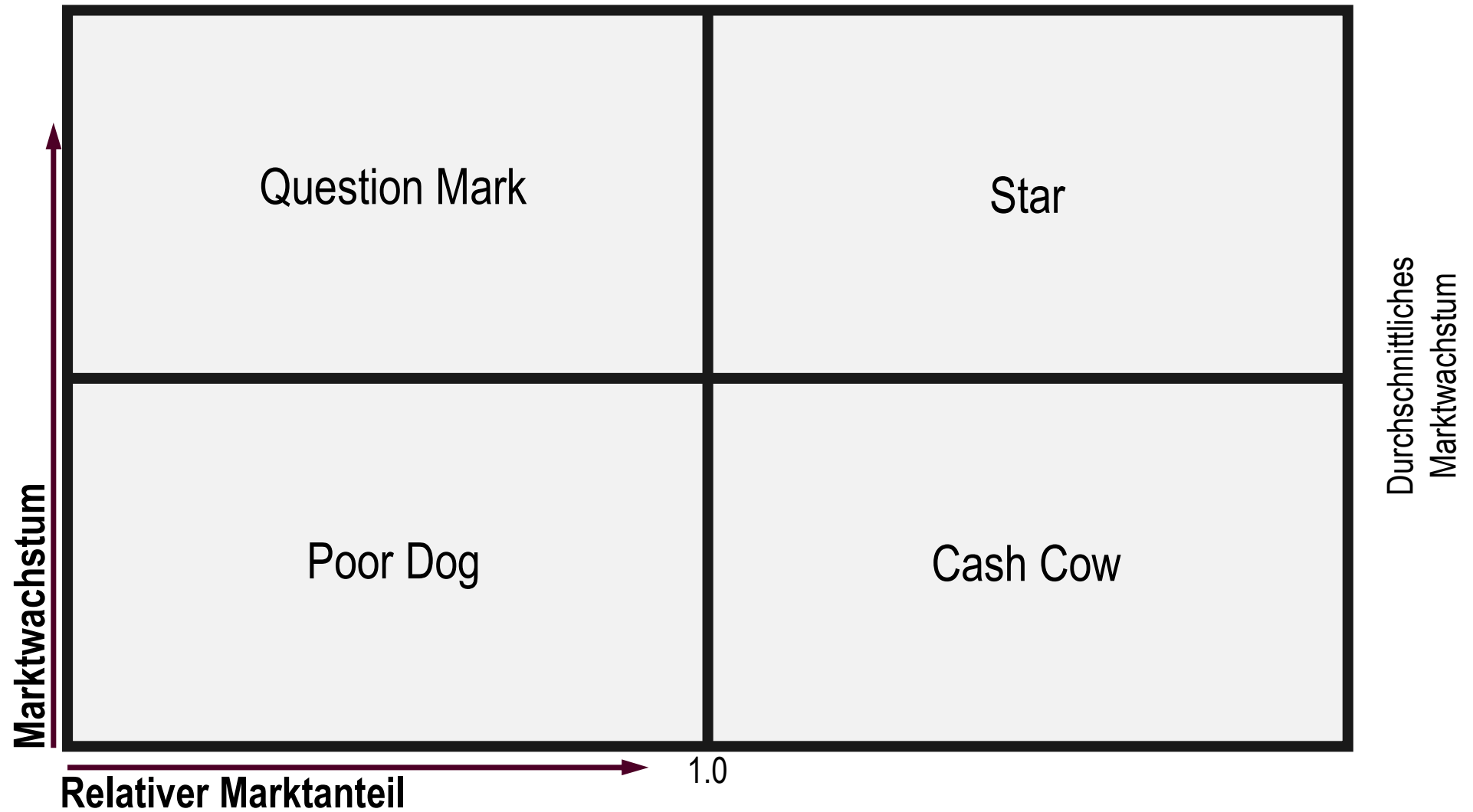
	Bestehende Produkte	Neue Produkte
Bestehende Märkte	Strategie der Marktdurchdringung: • Besetzung des Marktes • Verdrängung der Konkurrenz	Strategie der Produktentwicklung: • Produktinnovation • Produktdifferenzierung
Neue Märkte	Strategie der Marktentwicklung: • Internationalisierung • Marktsegmentierung	Strategie der Diversifikation: • Vertikale Diversifikation • Horizontale Diversifikation • Laterale Diversifikation

Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

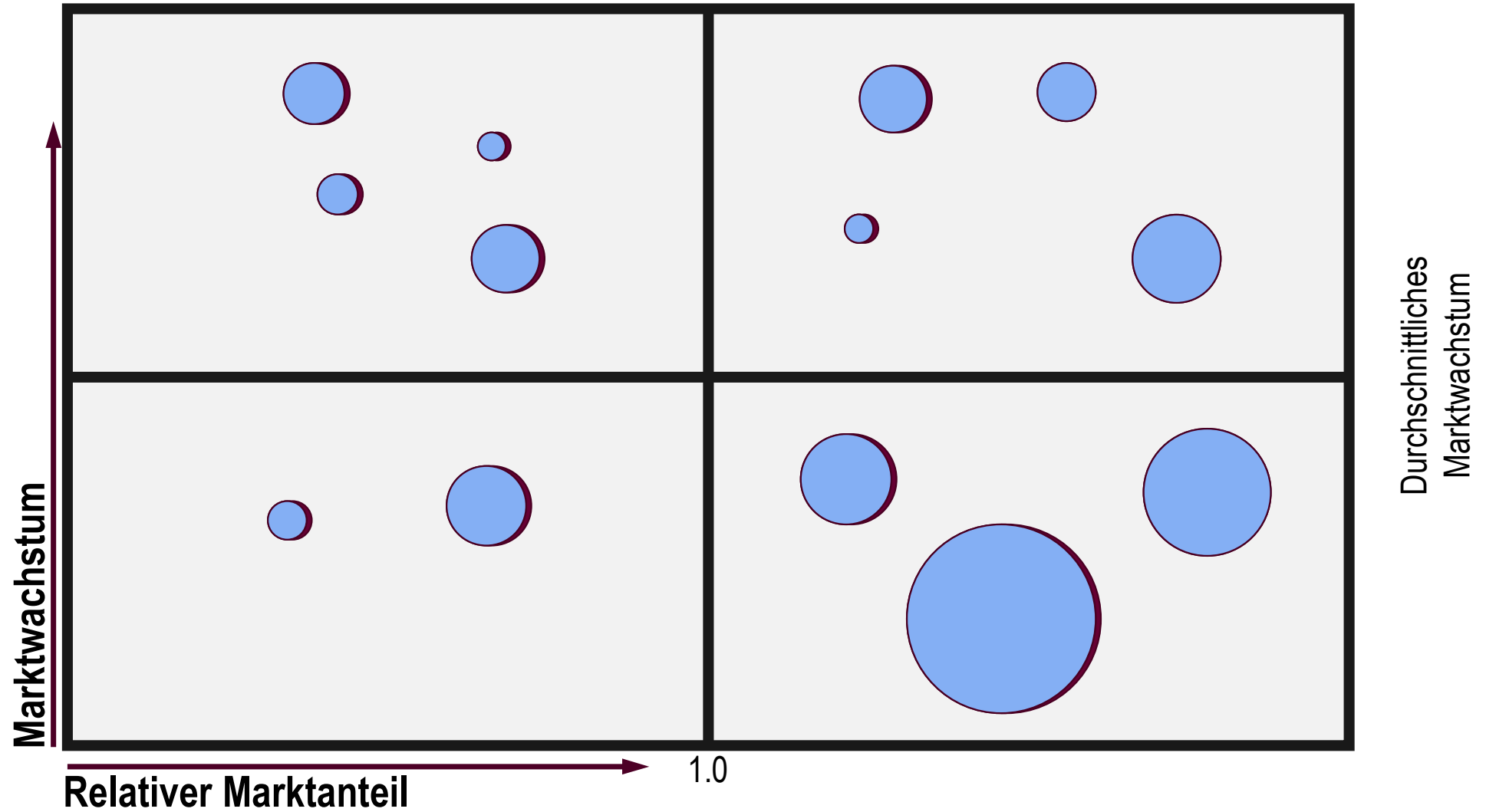
Produkt-/Marktstrategie nach Ansoff

Einsatzbereich	Entwicklung von Wachstumsstrategien
Dimensionen	Bestehende Produkte => neue Produkte
	Bestehende Märkte => neue Märkte
Normstrategien	Marktdurchdringung
	Marktentwicklung
	Produktentwicklung
	Diversifikation

Produkteportfolio nach BCG



Produkteportfolio nach BCG



Portfolio-Normstrategien

Segment	Relativer Marktanteil	Markt- wachstum	Normstrategie	Cashflow	Investitionen	Massnahmen
Questionmarks	tief	hoch	Segmentation	stark negativ	je nach Strategie	Weitereentwicklung zum Star oder Abbau der Produkte
Stars	hoch	hoch	Investition	ausgeglichen	hoch	Weiterentwicklung zur Cash-Cow durch aktive Förderung (Investition)
Cash-Cows	hoch	tief	Abschöpfung Relaunch	positiv	gering	Beschränkung auf notwendige Ersatzinvestitionen (evtl. Rationalisierung)
Poor Dogs	tief	tief	Desinvestition	leicht negativ	keine	Aufgabe der Produkte

Das Marktwachstum

Das durchschnittliche jährliche Marktwachstum berechnet sich wie folgt:

$$\text{durchschnittliches Marktwachstum} = \sqrt[n]{\frac{\text{aktuelles Marktvolumen}}{\text{Marktvolumen vor n Jahren}}} - 1$$

Der relative Marktanteil

Der relative Marktanteil verkörpert die Unternehmensdimension und soll dem Gedanken Rechnung tragen, dass ein Unternehmen, welches im Vergleich zur Konkurrenz einen höheren Absatz aufweist, an Erfahrung gewinnt. Diese zusätzliche Erfahrung führt vor allem zu Kosten-Degressionen sowie zur Senkung des Markt-risikos. Der relative Marktanteil ergibt sich aus:

$$\text{relativer Marktanteil} = \frac{\text{Eigener Marktanteil}}{\text{Marktanteil des stärksten Konkurrenten}}$$

IV.2: Analyse Produktportfolio

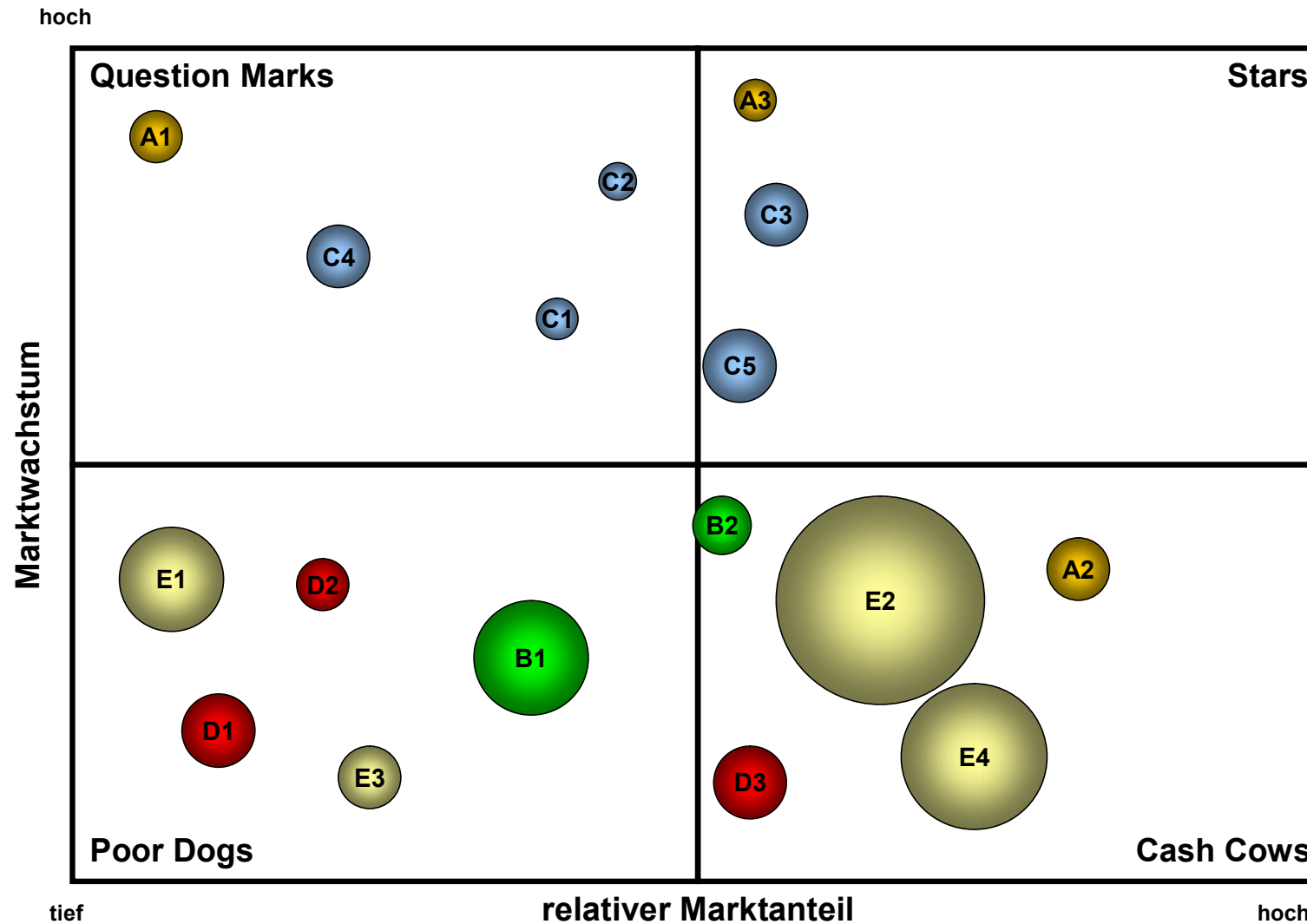
Produktsegmente:

A:	Steuerungssysteme
B:	Komfortsysteme
C:	Versorgungssysteme
D:	Apparateanschlüsse
E:	Installationssysteme

Warengruppen:

A	A1	Toiletten-Spülmengensteuerungen
	A2	Waschtisch Armaturensteuerungen
	A3	Toiletten-Spühlauslösesteuerungen
B	B1	Dusch-Toiletten
	B2	Warmluft-Toiletten
C	C1	Trinkwasserversorgungssysteme
	C2	Heizungsversorgungssysteme
	C3	Kunststoff-Verbundrohre
	C4	Edelstahl-Systemrohre
	C5	Kunststoff-Fittinge
D	D1	Badewannengarnituren
	D2	Duschwannengarnituren
	D3	Spültischgarnituren
E	E1	Unterputz-Spülkästen
	E2	Aufputz-Spülkästen
	E3	Leichtbauständerwände für Inwandinstallation
	E4	Inwand-Entwässerungssysteme

IV.2: Analyse Produktportfolio

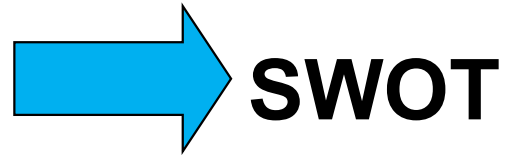


Produkteportfolio nach BCG

Produkteportfoliomatrix Boston Consulting Group	
Einsatzbereich	Strategische Abstimmung des Produkteportfolio
	Initialisierung von Innovationsprozessen
	Langfristplanung
Segmente	Question Marks
	Stars
	Cash Cows
	Poor Dogs
Normstrategien	Normstrategie Question Marks: «Segmentierung»
	Normstrategie Stars: «Investition»
	Normstrategie Cash Cows: «Abschöpfung»
	Normstrategie Poor Dogs: «Desinvestition»

SWOT-Analyse

- Umweltanalyse
- Unternehmensanalyse



Strengths - Stärken
Weaknesses - Schwächen
Opportunities - Chancen
Threats - Gefahren

		Sicht Unternehmen	
		Stärken der Unternehmung (Strengths)	Schwächen der Unternehmung (Weaknesses)
Sicht Umwelt	Chancen der Umwelt (Opportunities)	SO: Matching-Strategien (investieren, entwickeln)	WO: Transformationsstrategien (kooperieren)
	Gefahren der Umwelt (Threats)	ST: Neutralisierungsstrategien (absichern, flexibilisieren)	WT: Verteidigungsstrategien (zurückziehen, abgrenzen)

Beispiel SWOT-Analyse

		Interne Analyse	
		Stärken	Schwächen
		- grosses Knowhow in der Abwicklung von Massenprüfungen - technisch aktuelles Prüfungszentrum - etablierte Institution im Bereich der Zertifizierung von Begleitkompetenzen - starke und akzeptierte Position im Ausbildungsbereich - breite Abstützung im Bereich Berufslehre	- Abhängigkeit von der Informatikbranche - Alleingang - keine bindende Integration der Genossenschafter - komplexe technische Infrastruktur für Prüfungsabwicklung durch hohen Individualisierungsgrad der Prüfungen - Diplomierung nicht international anerkannt - Hauptmarkt beschränkt auf Deutschschweiz, Problematik der Sprachgrenzen
Externe Analyse	Chancen	Matching-Strategien - Verstärkung der Zusammenarbeit mit öffentlichen Schulen - Zusammenarbeit mit gewerblichen Berufsschulen - Klare Fokussierung auf IA - Diplome für weitere Begleitkompetenzen evaluieren (IKA, Assist.RW, Methodik/Didaktik etc.) - Zusammenarbeit mit Lösungsanbietern (Herstellerzertifikate auf Anwenderebene)	Transformationsstrategien - Zusammenarbeit mit starken Partnern (Schulen, Verbände) verstärken - Partnerschaftliche Zusammenarbeit mit bestehenden Prüfungszentren - Einbindung der Genossenschafter durch Institutionalisierung von Beiräten, Investitionen gemeinsam Tätigen, Infrastrukturen gemeinsam nutzen etc. - Evaluation für Einstieg in deutschsprachigen Raum (D, A), Partnerschaften und Franchising prüfen - Ausrichtung der Produktpalette auf weitere Branchen (Gewerbe, Gastronomie)
	Gefahren	Neutralisierungsstrategien - Erschliessung neuer Kandidatensegmente ausserhalb der Quereinsteiger (Volksschule, RAFS, Asylwesen, Rentner) - klare Abgrenzung gegenüber staatlichen Zertifizierungen - Erschliessung des Freizeitmarktes (Bildverarbeitung, Kommunikation, Internet etc.) - Vorbereitung auf Informatiklehre (10. Schuljahr) - Reduktion der Diplome auf wenige, dafür Fokus auf Massenprofile - durch gesetzliche Reglementierung Nachfrage absichern (bspw. Basiszertifikat als Voraussetzung für Höhere Ausbildung)	Verteidigungsstrategien - Sistierung der Diplome mit professioneller Ausrichtung - Outsourcing der komplexen Prüfungsinfrastrukturen - Definition der Diplome anhand spezifischer Modulbaukästen aus bestehenden Modulen (Einsparung von Entwicklungskosten) - Konzentration auf Deutschschweiz

SWOT-Analyse

SWOT-Analyse / -Matrix

Einsatzbereich	Ableitung strategischer Massnahmen aus einer IST-Situation
Dimensionen	Innensicht (Stärken / Schwächen)
	Aussensicht (Chancen / Gefahren)
Normstrategien	Ausbauen (SO)
	Aufholen (WO)
	Absichern (ST)
	Vermeiden (WT)

Wettbewerbsstrategie nach Porter

		Strategischer Vorteil	
		Besondere Produktmerkmale	Kostenvorsprung
Zielmarkt	Gesamtmarkt	Differenzierung	Kostenführerschaft
	Teilmarkt	Nischenstrategie	

Wettbewerbsstrategie nach Porter

Differenzierungsstrategie: Verkaufsorientierung

- Marktsättigung in den 60er Jahren
- Konkurrenzkampf
- Primat des Absatzes (Fokussierung der unternehmerischen Tätigkeit auf den Verkauf) unter Rahmenbedingungen der Produktion
- aggressive Konditionenpolitik und Fokus auf Werbung



Markenstrategien Neuprodukte

	Neues Produktsegment	Neues Produkt	Neue Marke
line extension	Nein	Ja	Nein
brand extension	Ja	Ja	Nein
multibrands	Nein	Nein	Ja
new brand	Ja	Ja	Ja

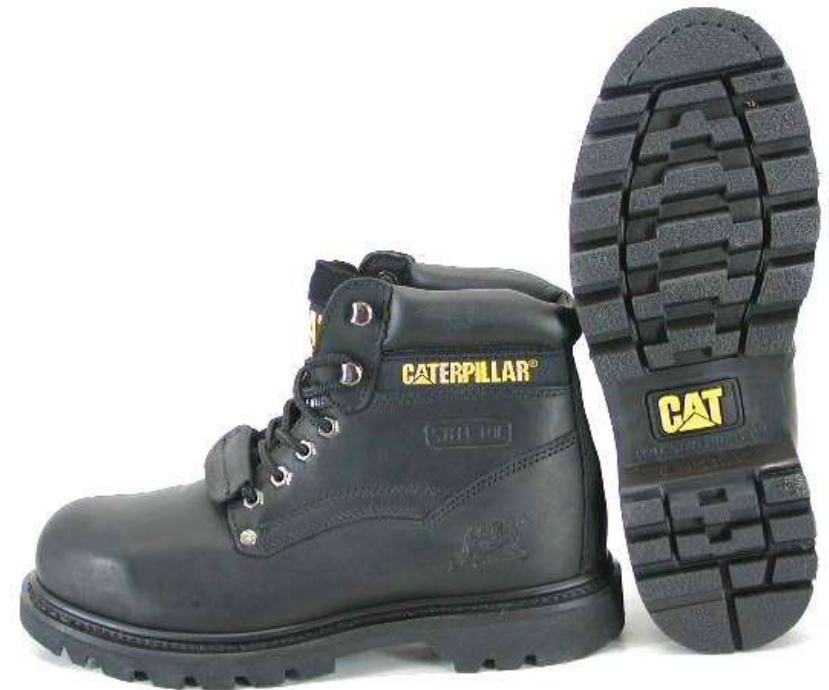
line extension



brand extension



brand extension



PDCA-Zyklus

- PLAN

Der Planungsschritt beinhaltet die Definition des Problems, die Identifikation von Zielen und die Entwicklung eines Plans, um diese Ziele zu erreichen. In diesem Schritt werden auch die benötigten Ressourcen und Verantwortlichkeiten festgelegt.

- DO

Im Durchführungsschritt wird der Plan umgesetzt, indem die Prozesse und Aktivitäten ausgeführt werden, um das Ziel zu erreichen. Hierbei können auch Anpassungen an den ursprünglichen Plan vorgenommen werden, um auf unvorhergesehene Ereignisse oder Änderungen zu reagieren.

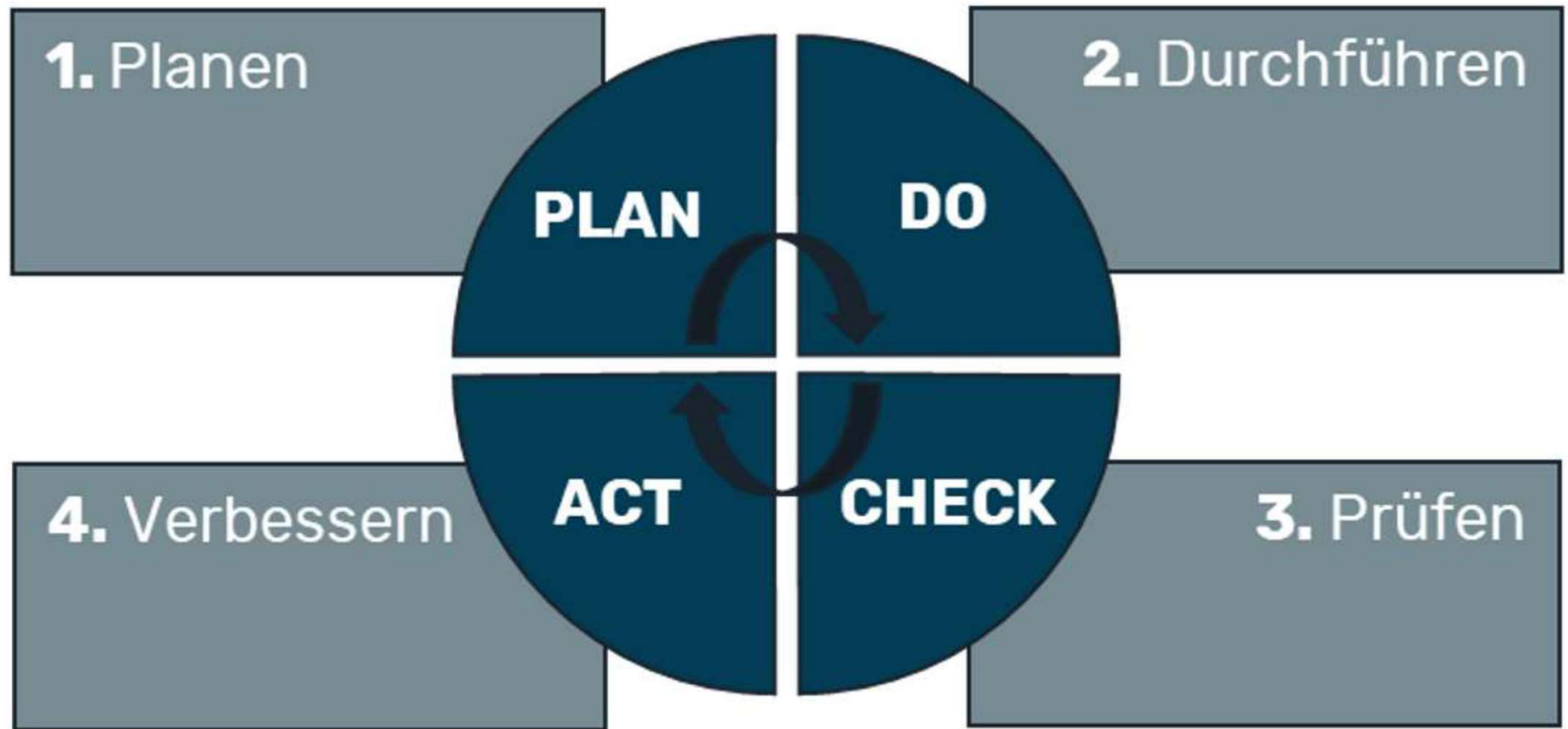
- CHECK

Der Überprüfungsschritt beinhaltet die Überwachung und Bewertung der Ergebnisse, um sicherzustellen, dass sie den Erwartungen und Anforderungen entsprechen. Hierbei werden auch die Daten gesammelt und analysiert, um festzustellen, ob die Ziele erreicht wurden.

- ACT

Im Handlungsschritt werden auf Basis der Ergebnisse des Überprüfungsschritts Anpassungen vorgenommen, um Verbesserungen umzusetzen oder um neue Ziele zu definieren. Hierbei werden auch Massnahmen ergriffen, um sicherzustellen, dass die Verbesserungen nachhaltig sind.

PDCA-Zyklus



Repetition Strategiemodelle

Sie haben die folgenden fünf Strategiemodelle kennen gelernt:

- Balanced Score Card
- Produkt-/Marktstrategie nach Ansoff
- Produkteportfoliomatrix nach Boston Consulting Group
- Wettbewerbsstrategie nach Porter
- SWOT-Analyse / -Matrix

Beschreiben Sie kurz die Funktionsweise dieser fünf Modelle.

Beschreiben Sie Situationen und Rahmenbedingungen, bei welchen der Einsatz der einzelnen Methoden Sinn macht.

Strategieumsetzung

Strategische Unternehmensführung

Akquisitionsstrategien

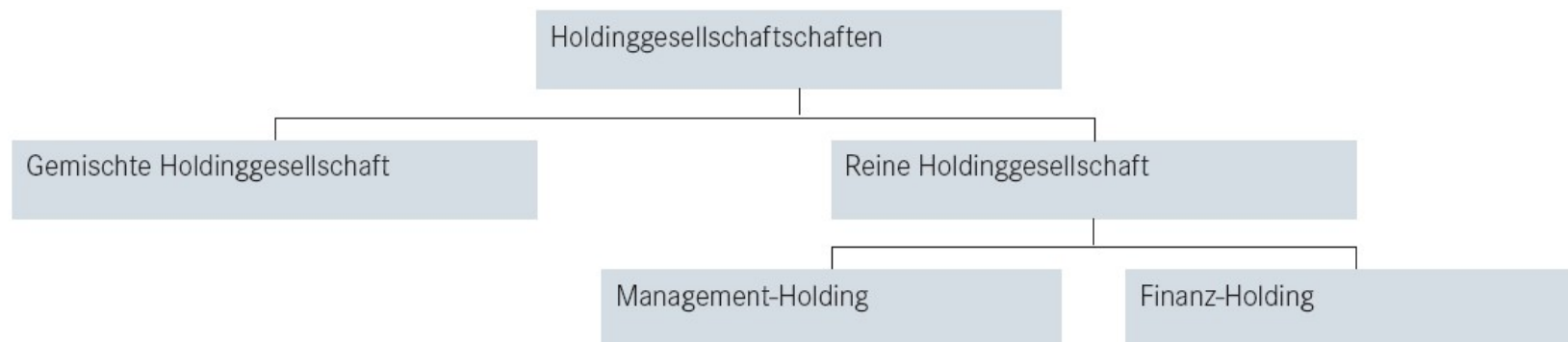
Formen von Akquisitionsstrategien

- Horizontale Akquisition
- Vertikale Akquisition
- Konglomerate Akquisition
- Fusion (Kombination)
- Joint Venture

Akquisitionsstrategien

Ausprägungen von Unternehmensverbindungen

Kooperationsvertrag	Gesellschaftsvertrag mit Kooperationspartner(n) gründen	Gemeinsame Tochtergesellschaft mit Kooperationspartner(n) gründen	Beteiligungswettbewerb einseitig oder gegenseitig	Sich mit Kooperationspartner(n) einer Holdinggesellschaft unterordnen	Übernahme von Aktiven und Passiven	Fusion (Annexion oder Kombination)
klein				gross		
Intensität der Kooperation						



Digitalisierungsstrategien

- Prozessoptimierung
- Kundenorientierung
- Geschäftsmodellinnovation
- Technologieinnovation
- Agilität und Flexibilität

Finanzierungsstrategien

Ausprägungen von Finanzierungsstrategien

- Eigenfinanzierung
- Fremdkapitalfinanzierung
- Hybridfinanzierung

	klassischer Kredit	Mezzanine	Eigenkapital
wirtschaftliche Betrachtungsweise	Fremdkapital	Eigenkapital	Eigenkapital
rechtliche Betrachtungsweise	Fremdkapital	Fremdkapital	Eigenkapital
steuerliche Auswirkung	abzugsfähige Schuldzinsen	in der Regel abzugsfähige Schuldzinsen	keine abzugsfähigen Schuldzinsen sowie Gegenstand der Kapitalsteuer
Mitbestimmungsrechte des Finanzierungspartners	keine direkte Mitbestimmung des Finanzierungspartners	keine direkte Mitbestimmung des Finanzierungspartners	direkte Mitbestimmung des Finanzierungspartners
Laufzeit	4 bis 5 Jahre, bzw. nach Ausgestaltung	5 bis 8 Jahre	unbefristet
Verwendungszweck	vertraglich festgelegt	nicht festgelegt	nicht festgelegt
Sicherheiten	in der Regel besichert (bspw. durch Verpfändung von Sachwerten)	ohne Sicherheiten	ohne Sicherheiten
Finanzierungsobjekt	Finanzierung Anlagevermögen	Wachstums- oder Nachfolgefiananzierung	Risikokapital

Bonität

- Begriff
 - Kreditfähigkeit
 - Kreditwürdigkeit
 - persönliche Kreditwürdigkeit
 - wirtschaftliche Kreditwürdigkeit
- Bonitätsprüfung
 - statische Bonitätsprüfung
 - dynamische Bonitätsprüfung

Bonitätsprüfungsverfahren

- CCCCC
 - Character
 - Capacity
 - Capital
 - Collateral
 - Conditions
- Rating-Agenturen
 - Moody's
 - Standard & Poor
 - Fitch Ratings



Moody's Analytics

FitchRatings

**STANDARD
& POOR'S**

Rating-History «SWISSAIR»

28.08.2000	Moody's erteilt ein langfristiges Emittentenrating von A3 und ein kurzfristiges Rating von PRIME-2 für SAir Group
26.01.2001	Moody's setzt langfristiges A3-Emittentenrating für Sair Group auf Watchlist
02.04.2001	Moody's setzt SAir Group's langfristiges Emittentenrating von A3 auf Baa3 herab und das kurzfristige Rating von PRIME-2 auf PRIME-3. Der Review für eine weitere Herabsetzung des Ratings wird fortgeführt.
19.06.2001	Moody's setzt das langfristige Emittentenrating auf Ba3 herab und das kurzfristige Rating auf NOT-PRIME. Der Review des Ratings wird in Diskussion mit dem Management laufend fortgesetzt.
31.08.2001	Moody's setzt SAir Group's langfristiges Emittentenrating von Ba3 auf B1 herab und führt den Review für eine weitere Herabsetzung des Ratings fort.
18.09.2001	Moody's setzt SAir Group's langfristiges Emittentenrating von B1 auf B2 herab und führt den Review für eine weitere Herabsetzung des Ratings fort.
26.09.2001	Moody's bewertet die Sicherheit von Obligationen und Schulden der Sair Group mit B2 unter Vorbehalt der Resultate des laufenden Reviews.
02.10.2001	Moody's setzt das langfristige Emittentenrating von B2 auf Ca herab.
02.10.2001	Grounding der Swissair



Ratingstufen

	Moody	S&P	Fitch	CS	UBS	ZKB	LuKB	NAB
Investment Grade	Aaa	AAA	AAA	CR01	C1		R1	CR01
	Aa1	AA+	AA+	CR02		R1		
	Aa2	AA	AA	CR03			R2	CR02
	Aa3	AA-	AA-	CR04	C2			
	A1	A+	A+	CR05				CR03
	A2	A	A		C3	R2	R3	CR04
	A3	A-	A-	CR06				CR05 CR06
	Baa1	BBB+	BBB+	CR07	C4			CR07
	Baa2	BBB	BBB	CR08		R3	R4	CR08 CR09
	Baa3	BBB-	BBB-	CR09	C5			CR10
Sub/Non Investment Grade	Ba1	BB+	BB+	CR10	C6			CR11
	Ba2	BB	BB	CR11 CR12	C7	R4		CR12
	Ba3	BB-	BB-	CR13	C8		R5	CR13
	B1	B+	B+	CR14 CR15	C9	R5		CR14 CR15
	B2	B	B	CR16	D0			CR16
	B3	B-	B-	CR17	D1 D2	R6	R6	CR17
	Caa	CCC	C	CR18	D3		R7	
Default	Ca					R7		CR18
	C	D	D	CR19	D4		R8	

Klassisches Schweizer KMU

Rating bei Hypothekarkrediten

- Anzahl Betreibungen innerhalb der letzten drei Jahre
- Dauer der Bankbeziehung
- Lebensstil des Kreditnehmers
- berufliche Entwicklung
- finanzielle Planung
- Eigenmitteleinsatz
- Tragbarkeit



Zürcher
Kantonalbank

Bonität von GM herabgestuft

New York. – Zwei amerikanische Kredit-Rating-Agenturen haben die Bonität des Autokonzerns General Motors (GM) herabgestuft. Die Agenturen Fitch Investors Service Inc. und Duff & Phelps Inc. reagierten damit auf die GM-Ankündigung voriger Woche, zur Verbesserung der Ertragslage in den nächsten vier Jahren 21 Werke stilllegen und 74'000 Arbeitsplätze abbauen zu wollen.

Die Herabstufung erhöht die Finanzierungskosten für GM, wenn die Investoren höhere Zinssätze auf die künftig von GM oder der General Motors Acceptance Corp (GMAC) herausgegebenen Schuldscheine verlangen. Die zwei führenden Rating-Agenturen Standard & Poor's und Moody's Investors Service sind noch dabei, die Bonität des Autokonzerns zu überprüfen.

LEISTUNGSKRITERIEN

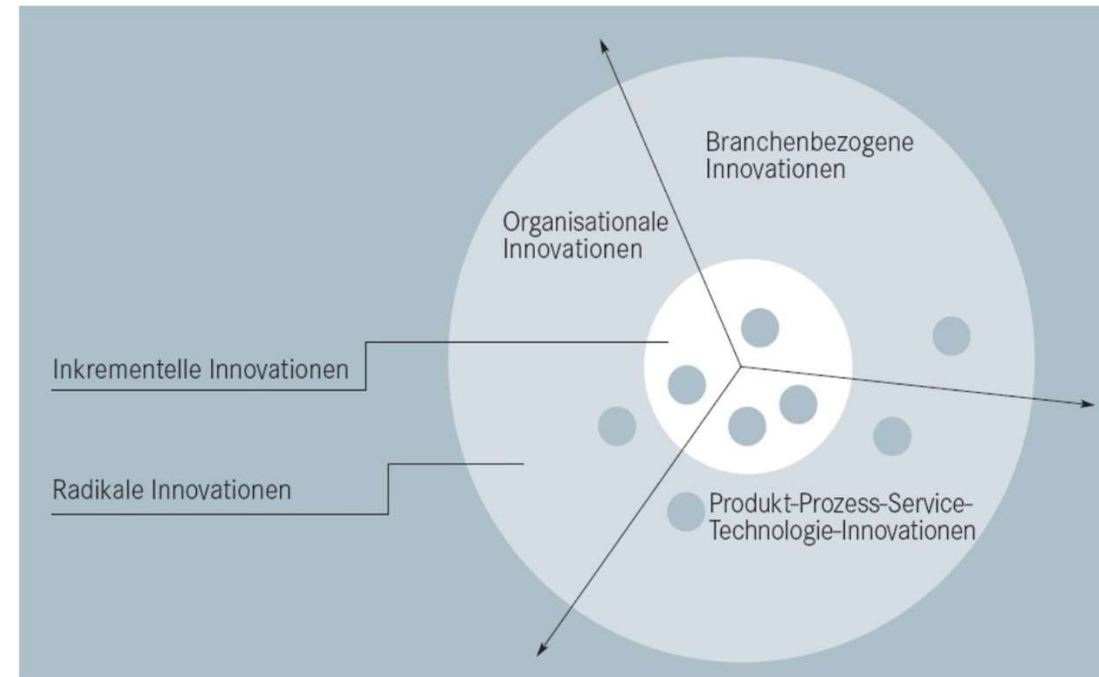
Leistungsziel 11.3e

Einkaufsleiterinnen und Einkaufsleiter erkennen die Bedeutung von Innovation für Unternehmen und entwickeln einen Innovationsprozess (z.B. Inkrementelle vs. Radikale Innovationen, Produkt-, Prozess- und Organisationsinnovation).

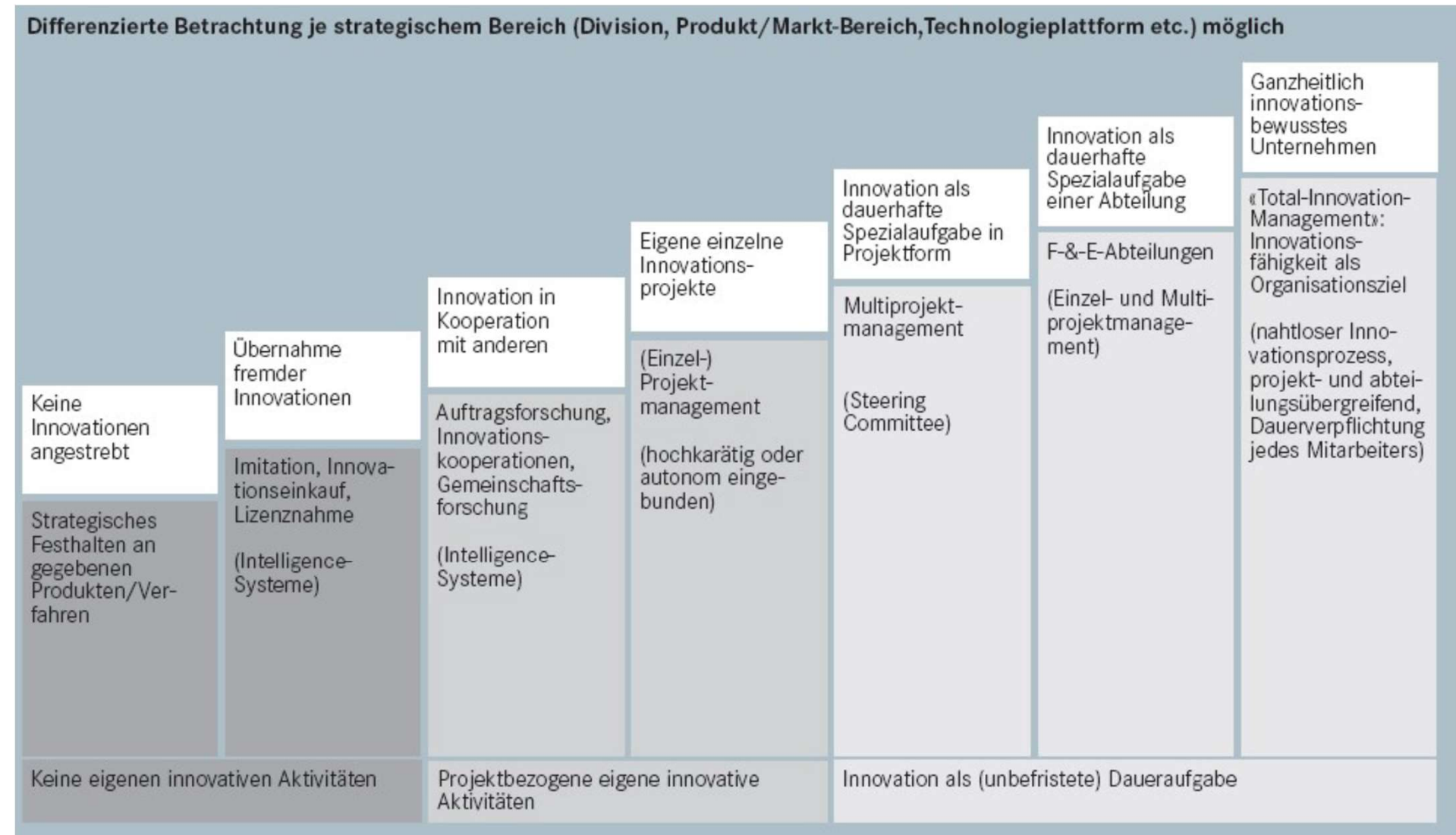
Innovationsstrategien

Formen der Innovation

- Offene Innovation
- Disruptive Innovation
- Inkrementelle Innovation
- Radikale Innovation
- User-Centered Innovation
- Technologie-orientierte Innovation



Innovationsstrategien



Strategie der Innovationsführerschaft

Eigenschaften eines Innovationsführers:

- Risikotoleranz
- Fachwissen
- Offenheit
- Ausdauer
- Handlungsorientierung
- Chancenorientierung

LEISTUNGSKRITERIEN

Leistungsziel 11.2c

Einkaufsleiterinnen und Einkaufsleiter können managementrelevante Ursache-Wirkung-Zusammenhänge aufzeigen und erklären (z.B. Zusammenhang: Wertsteigerung, Umsatz, Marktanteil, Kundenzufriedenheit, Leistungsangebot, Effektivität und Effizienz der Prozesse, Arbeitsleistung).

Produktarchitekturen:

- Modularisierung
- Standardisierung (Gleichteileverwendung)
- Rezyklierbarkeit der Produkte

Pionier der Fließfertigung



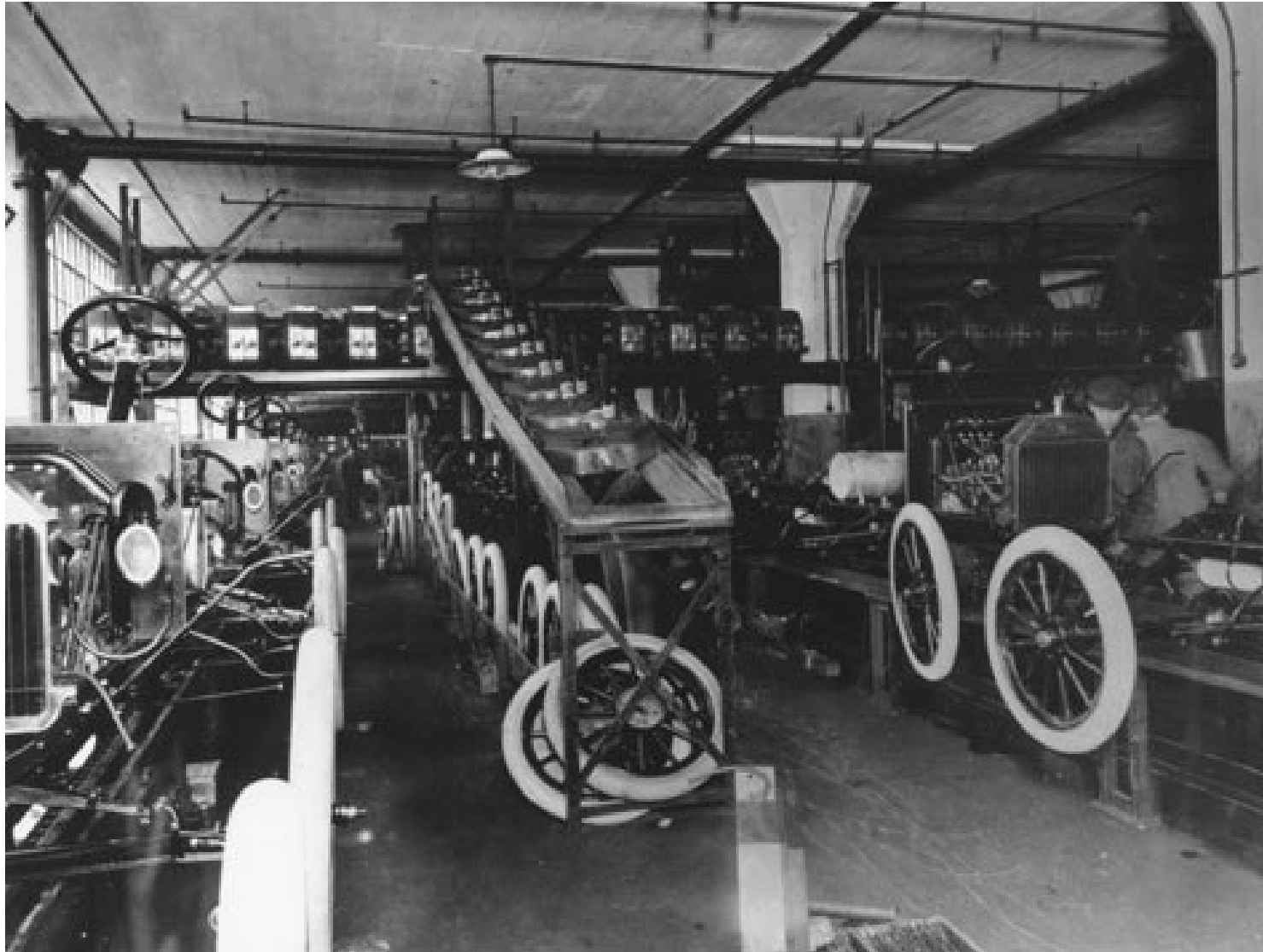
Henry Ford

*30.07.1863, † 7.04.1947

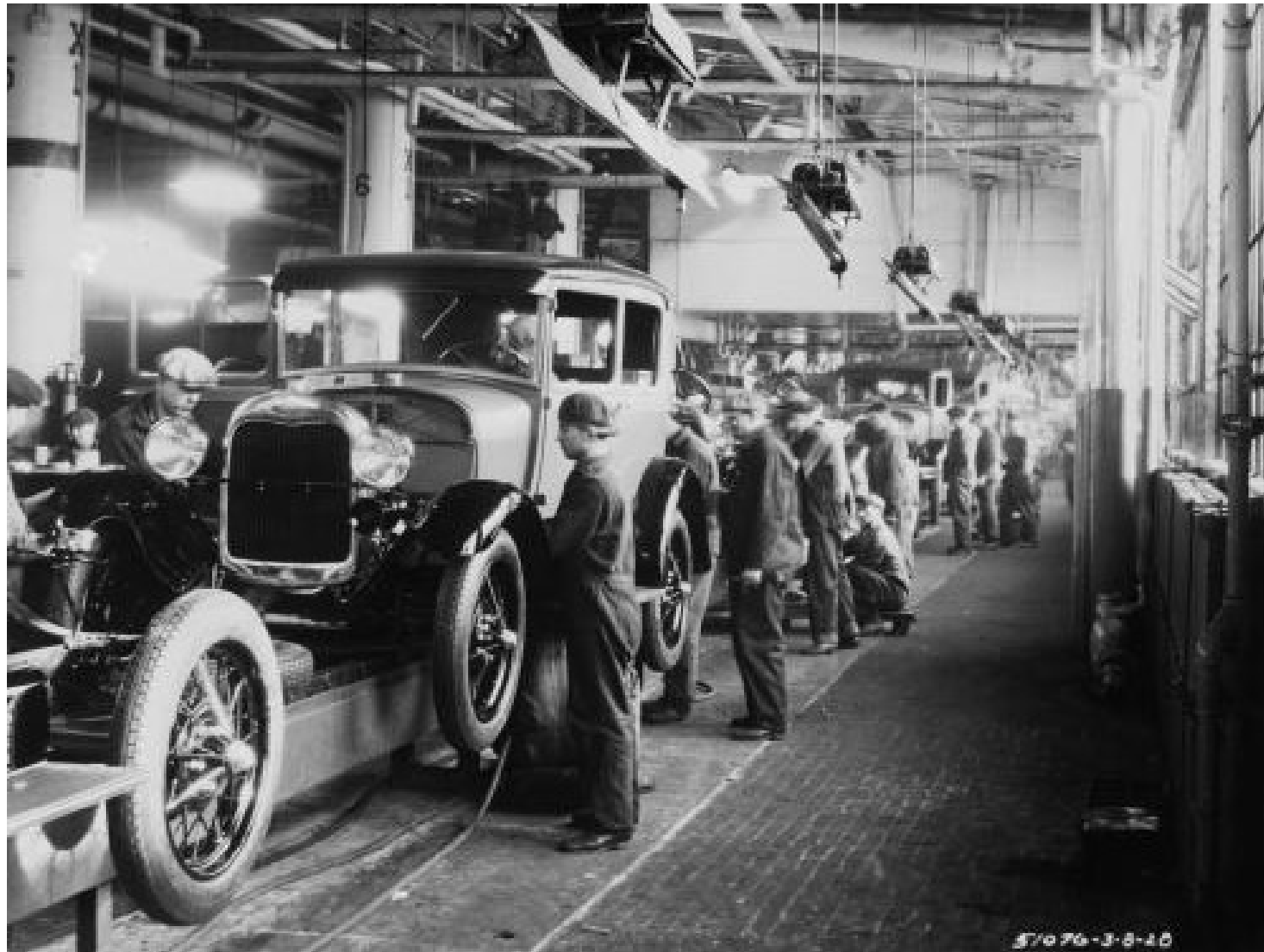
Fließfertigung Ford-Werke (USA), ca. 1923



Fließfertigung Ford-Werke (USA), ca. 1925



Fließfertigung Ford-Werke (USA), ca. 1928



Fließfertigung Ford-Werke (USA), ca. 1956



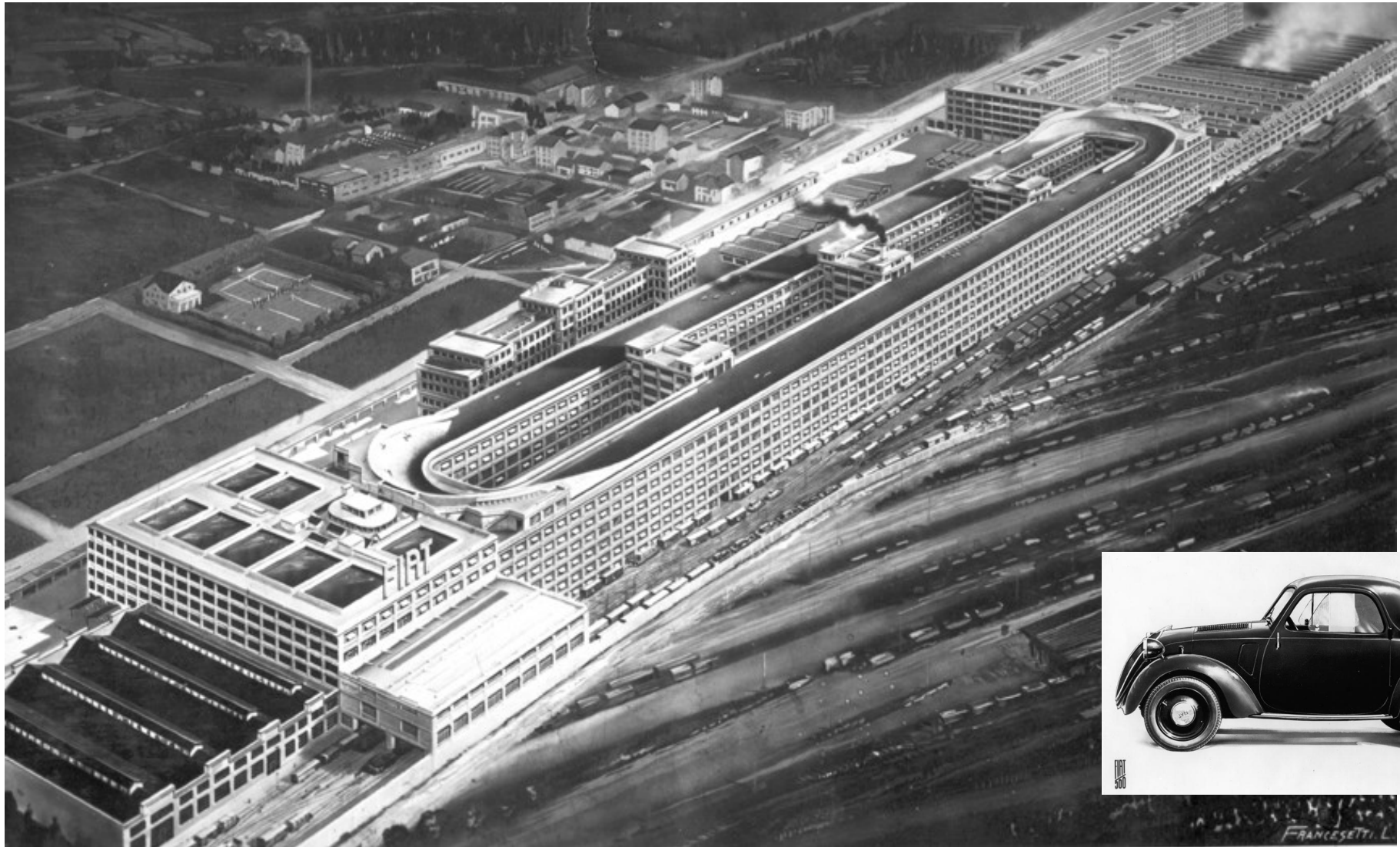
Fließfertigung Ford-Werke (USA), ca. 2008



Fließfertigung Ford-Werke (USA), ca. 2008



Fiat Automobilwerke Lingotto (I), ca. 1938



Fiat Automobilwerke Lingotto (I), ca. 1984



Fiat Automobilwerke Lingotto (I), ca. 1938



Fiat Automobilwerke Lingotto (I), ca. 1965



Patentierungsstrategien

Formen von Patenten

- Utility Patent
- Design Patent
- Business Method Patent
- Composite Patent

Ansätze für Patentierungsstrategien

- Patentieren
- Publizieren

Nachhaltigkeitsstrategien

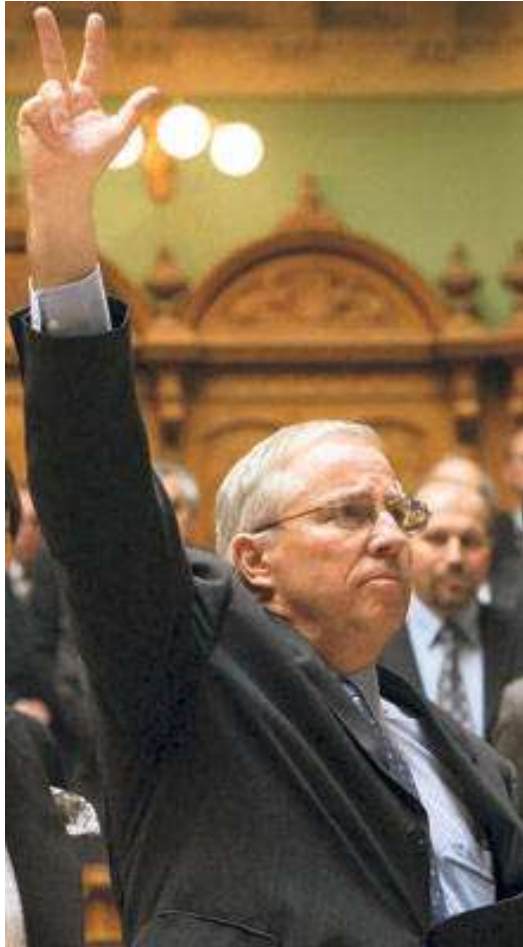
- Environmental, Social und Governance (ESG)
 - Die Abkürzung «ESG» steht für Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (Environmental, Social, Governance) und bezieht sich auf die drei Hauptkategorien von Kriterien, anhand derer Investoren und Unternehmen die Nachhaltigkeits- und sozialen Auswirkungen von Unternehmen bewerten können.
- Corporate Social Responsibility (CSR)
 - Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen bezieht sich auf die Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit auf Gesellschaft und Umwelt.

LEISTUNGSKRITERIEN

Leistungsziel 11.6c

Einkaufsleiterinnen und Einkaufsleiter verstehen Zusammenhänge zwischen dem eigenen Führungsverhalten und den Erwartungen der Mitarbeitenden an die Führungskompetenz eines Vorgesetzten (z.B. Eindimensionales Führungsmodell nach Tannenbaum / Schmidt).

Motivationstheorien



**Vor 20 Jahren ...
... 10. Dezember 2003 Bundesratswahl**

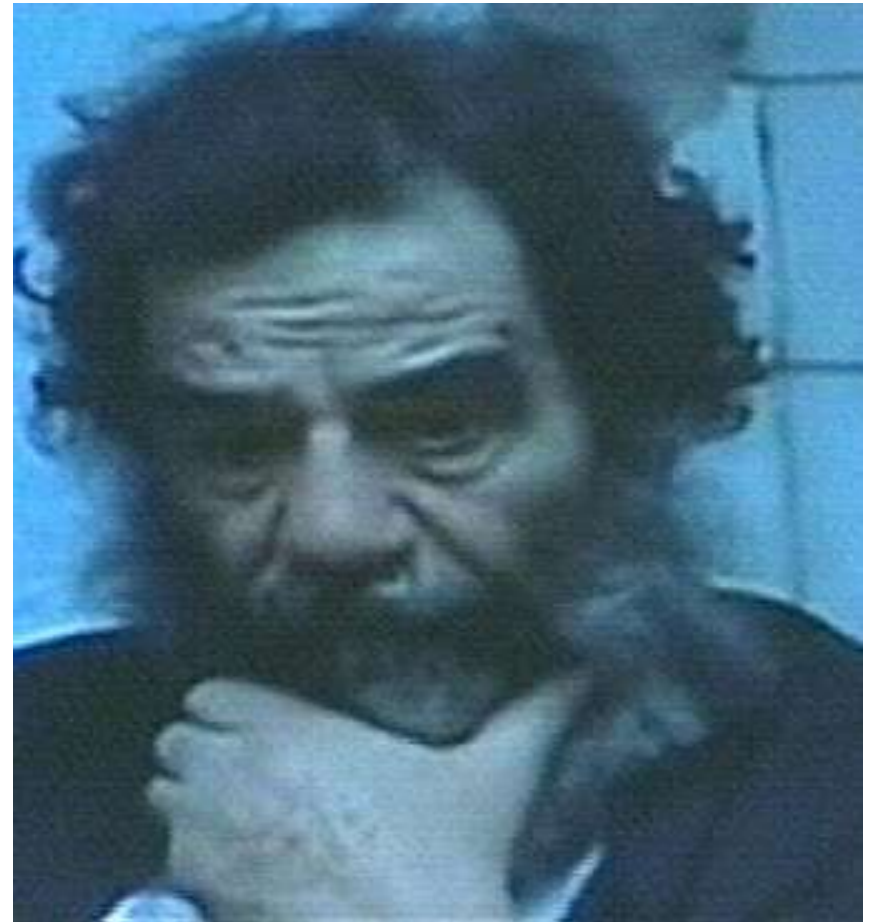


**23. Oktober 2011
Ständeratskandidatur**

Motivationstheorien

Vor 20 Jahren ...

... 15. Dezember 2003 im Irak



Slums, Dhaka (Bangladesh)



Slums, Dhaka (Bangladesh)

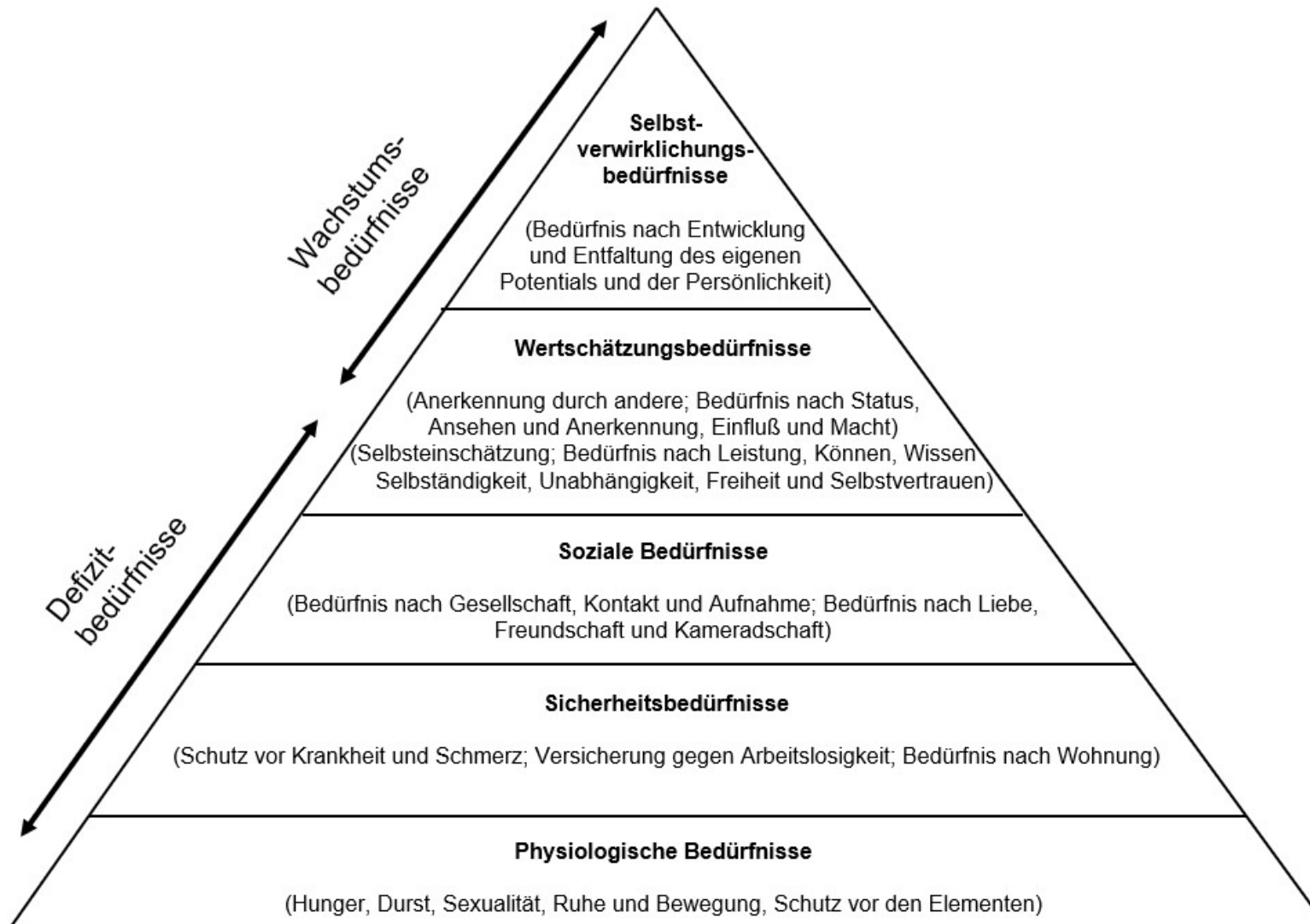


Abraham Maslow



1908-1970

Bedürfnispyramide nach Maslow



BEDÜRFNISPYRAMIDE NACH MASLOW

- Konstruktionsprinzipien
 - Motivgruppen statt Motive
 - Hierarchie der Motivgruppen
- Grundsätze
 - Motivationskonzept und normatives Menschenbild
 - Defizitprinzip
 - Progressionsprinzip
 - Prinzip der Vorrangigkeit
- Stufen
 - Mangel- / Defizitbedürfnisse
 - Wachstumsbedürfnisse

Aufgabe B

Warum wird die Maslow'sche Pyramide gegen oben schmaler?

Aufgabe C

«Zuerst kommt das Fressen, dann die Moral.» (Bert Brecht; Dreigroschenoper)

Welche Arten von Bedürfnissen und in welche Rangordnung ist vom Dichter gemeint?

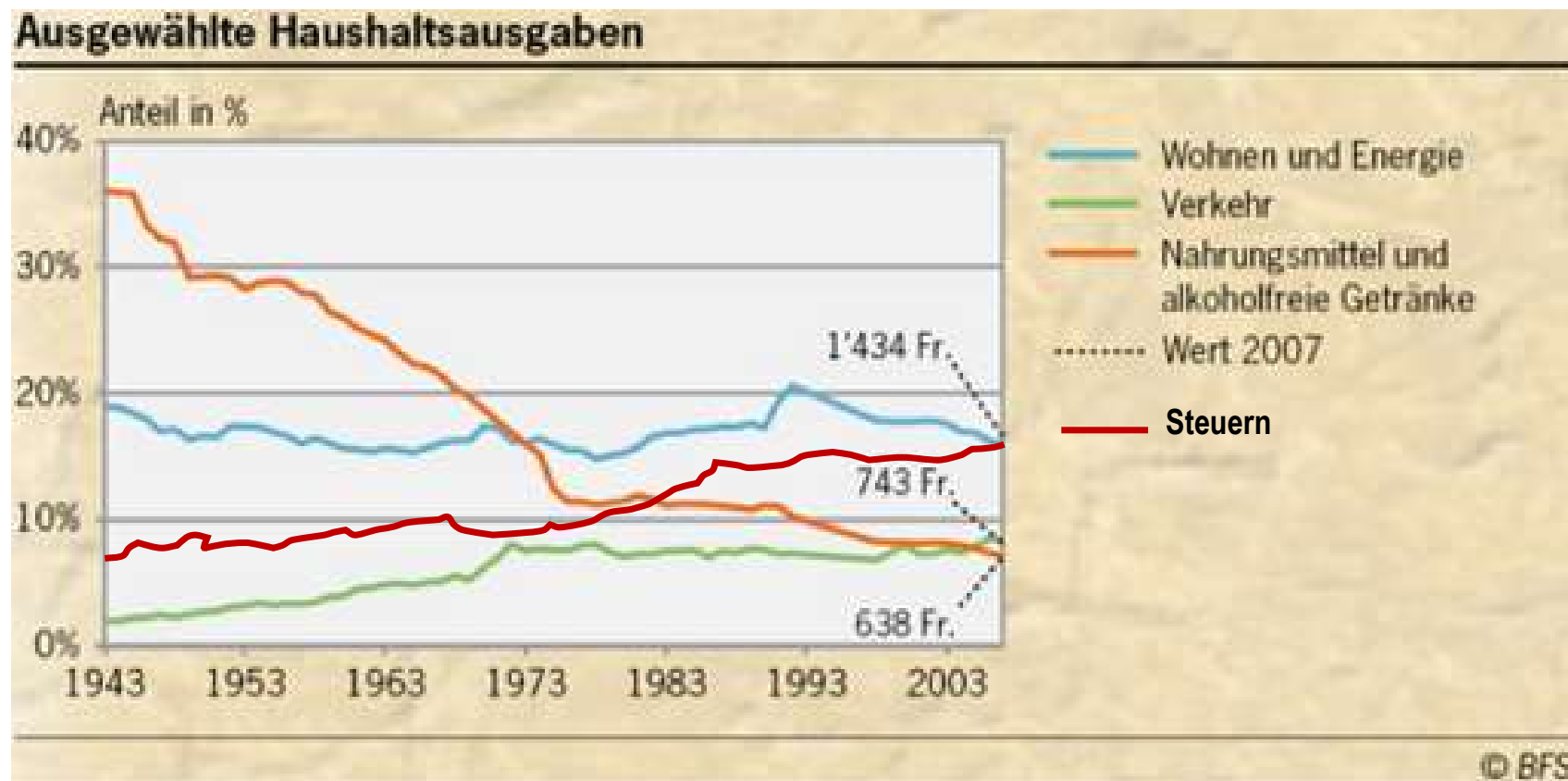
Aufgabe D

«Kleider machen Leute: ... also dass er der Märtyrer seines Mantels war und Hunger litt ... » (Gottfried Keller; Kleider machen Leute)

Welche Arten von Bedürfnissen und in welche Rangordnung ist vom Dichter gemeint?

Aufgabe E

Die folgende Grafik zeigt die Entwicklung der durchschnittlichen Haushaltsausgaben in der Entwicklung von 1943 bis 2007. Leiten Sie aus dieser Grafik eine Beziehung zu Maslow ab.



Menschenbild nach Douglas McGregor

Professor für Management am
Massachusetts Institute of Technology (MIT)

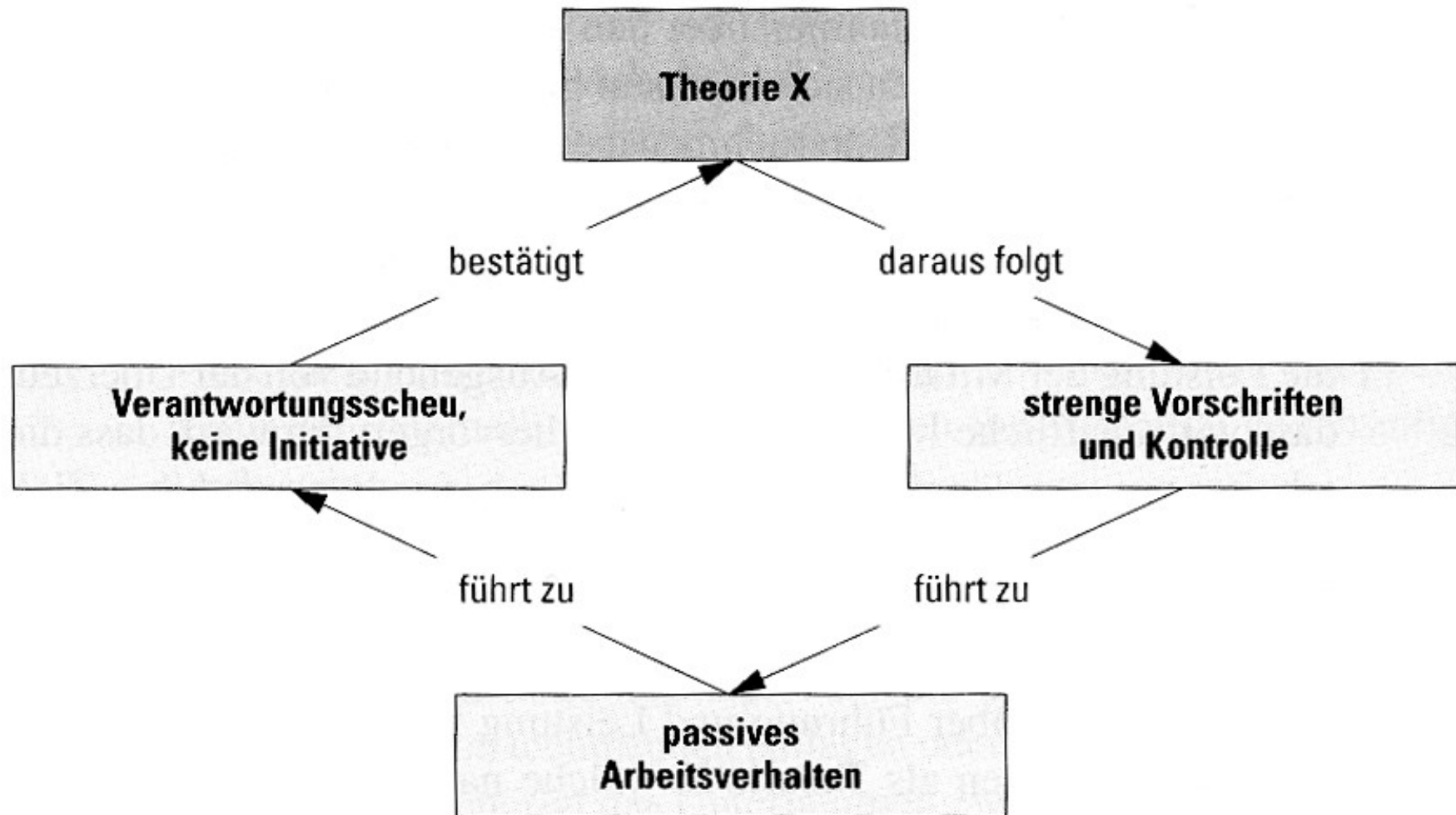
Publikation «The Human Side of Enterprise»
von 1960 als Wegweisende Modell-
beschreibung des menschlichen
Verhaltens.

Douglas McGregor gilt als einer der
Gründerväter des zeitgenössischen
Managementgedankens.



1906 – 1964

Theorie X nach Douglas McGregor

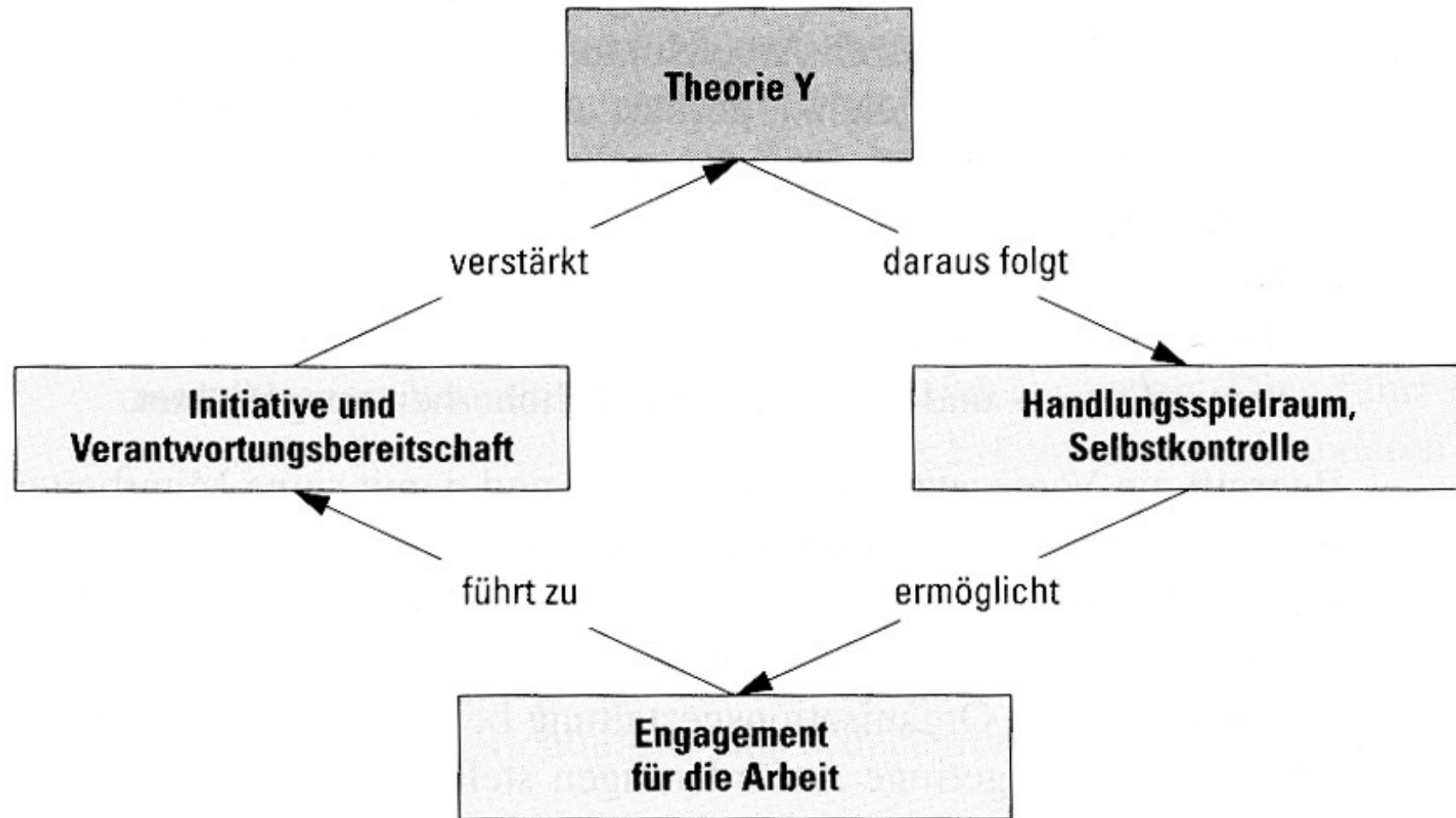


Der Teufelskreis der Theorie X

Theorie X nach Douglas McGregor

- Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht ihr aus dem Weg zu gehen, wo er nur kann.
- Weil der Mensch durch Arbeitsunlust gekennzeichnet ist, muss er zumeist gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden, um ihn mit Nachdruck dazu zu bewegen, das vom Unternehmen gesetzte Soll zu erreichen.
- Der Durchschnittsmensch zieht es vor, an die Hand genommen zu werden, möchte sich vor Verantwortung drücken, besitzt verhältnismässig wenig Ehrgeiz und ist vor allem auf Sicherheit ausgerichtet.

Theorie Y nach Douglas McGregor



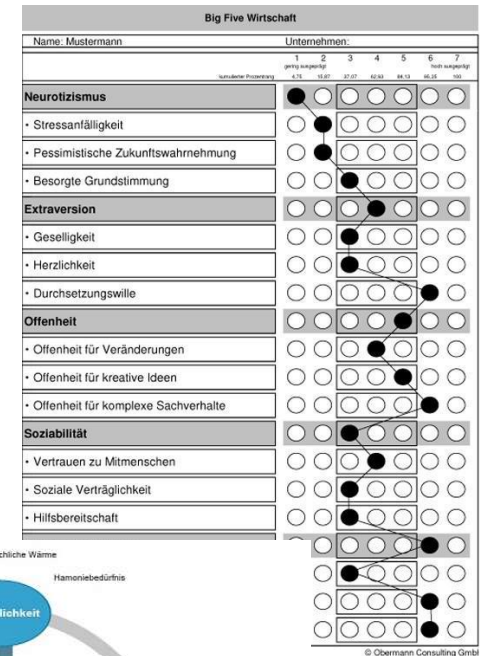
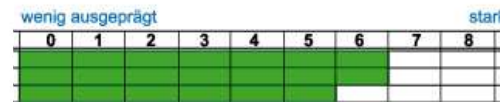
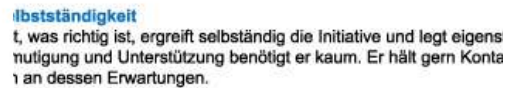
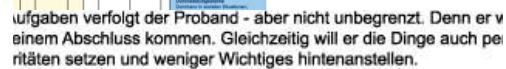
Die verstärkende Wirkung der Theorie Y

Theorie Y nach Douglas McGregor

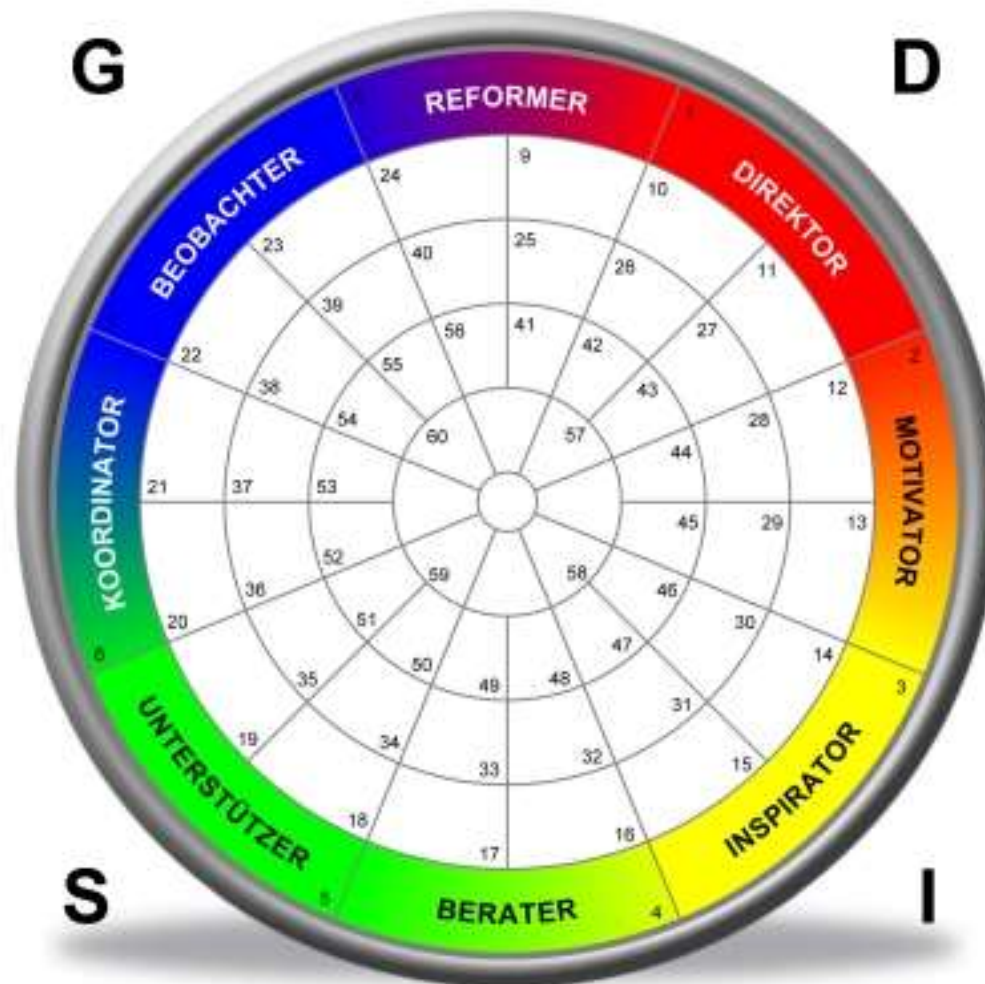
- Die Verausgabung durch körperliche und geistige Anstrengung beim Arbeiten kann als ebenso natürlich gelten wie Spiel oder Ruhe.
- Von anderen überwacht und mit Strafe bedroht zu werden ist nicht das einzige Mittel, jemanden zu bewegen, sich für die Ziele des Unternehmens einzusetzen. Zugunsten von Zielen, denen er sich verpflichtet fühlt, wird sich der Mensch der Selbstdisziplin und Selbstkontrolle unterwerfen.
- Wie sehr er sich Zielen verpflichtet fühlt, ist eine Funktion der Belohnung, die mit dem Erreichen dieser Ziele verbunden ist.

Theorie Y nach Douglas McGregor

- Der Durchschnittsmensch lernt, bei geeigneten Bedingungen Verantwortung nicht nur zu übernehmen, sondern sogar zu suchen.
- Die Anlage zu einem verhältnismässig hohen Grad an Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe für die Lösung organisatorischer Probleme ist in der Bevölkerung weit verbreitet und nicht nur vereinzelt anzutreffen.
- Unter den Bedingungen des modernen industriellen Lebens ist das Vermögen an Verstandeskräften, über das der Durchschnittsmensch verfügt, nur zum Teil ausgenutzt.



INSIGHTS MDI®



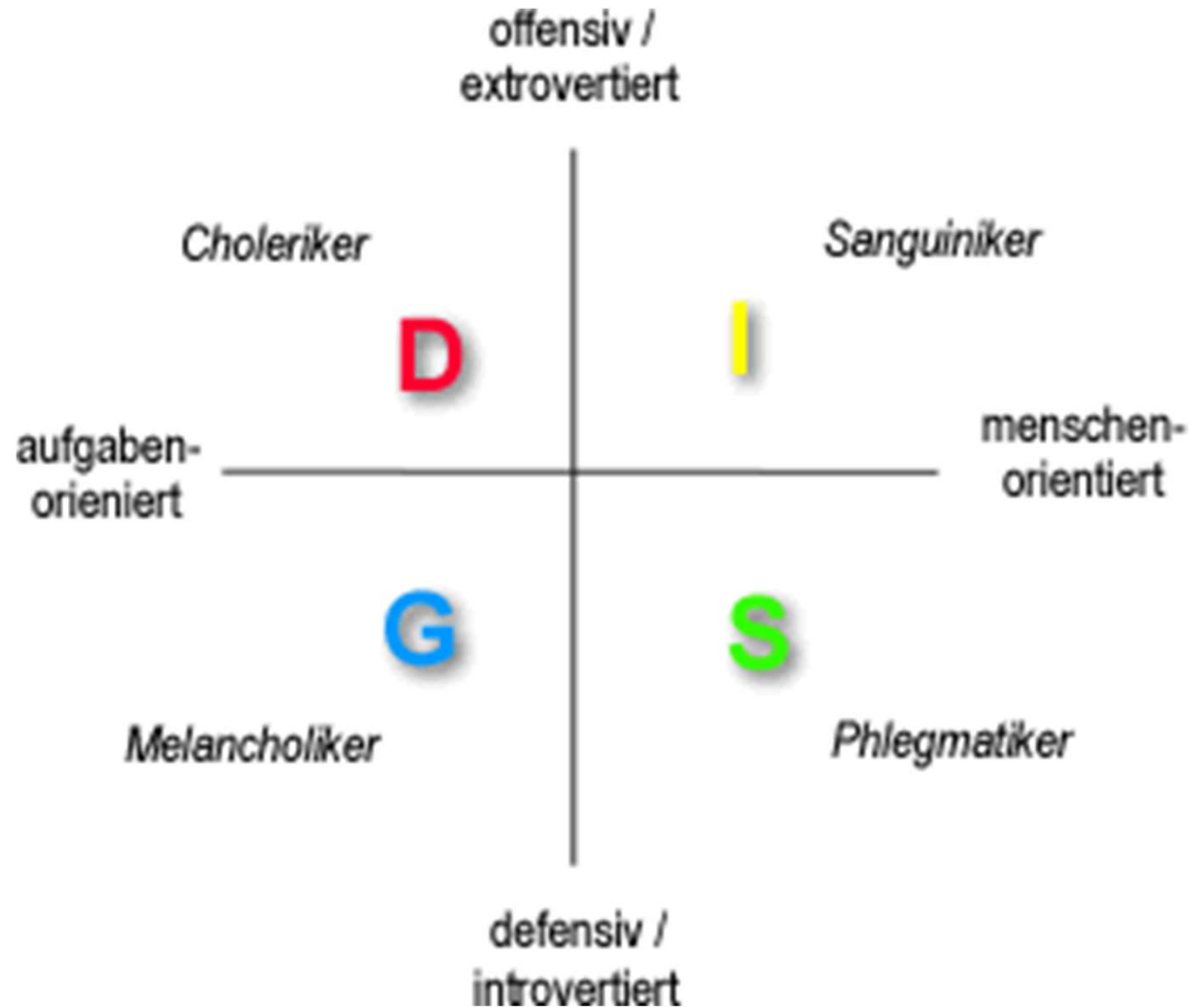
Einsatzfelder von INSIGHTS MDI®

- Instrument zur Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung
- Basis für Personalauswahl und Karriereplanung
- Grundlage für Personalentwicklung, Trainings und Coaching
- Unterstützung für Teamentwicklung
- Analyse von Unternehmenskulturen

www.insights.ch

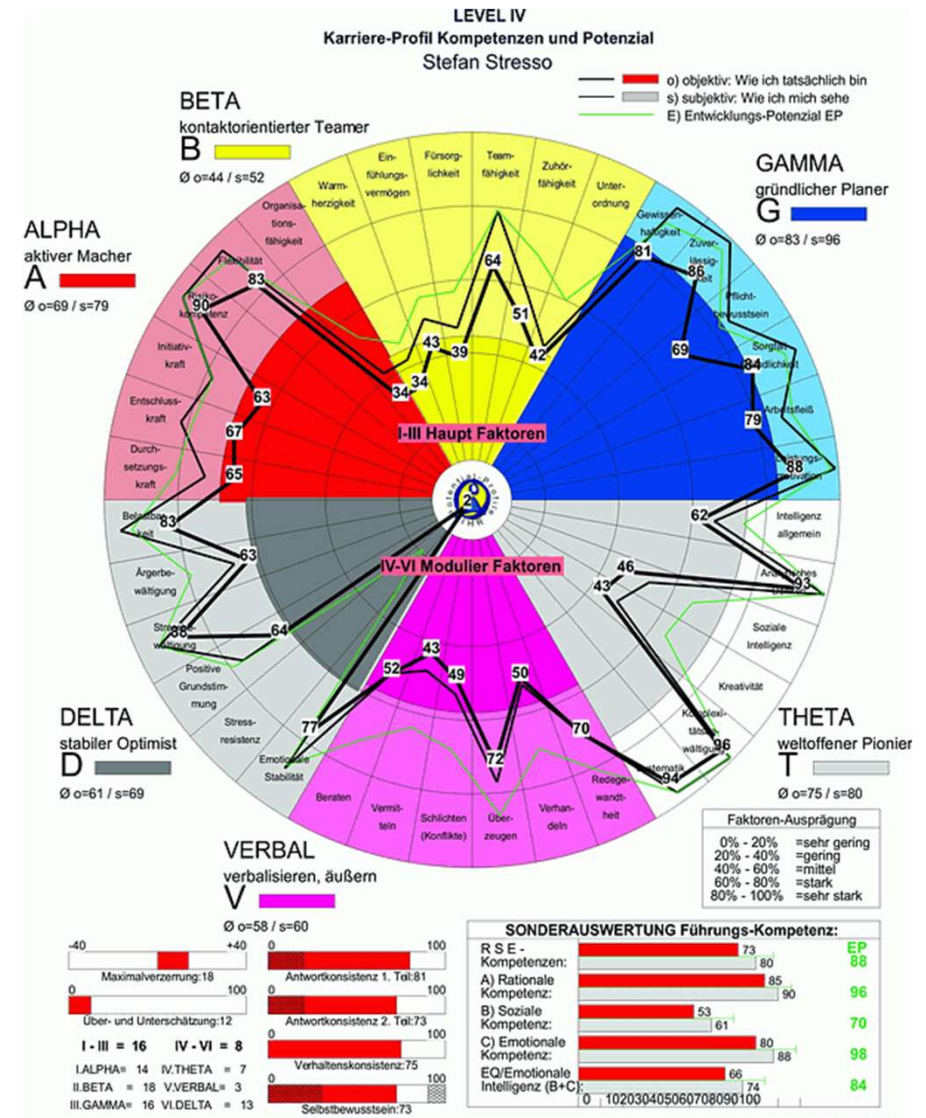
DISG®-Persönlichkeitsprofil

- Dominant
- Initiativ
- Stetig
- Gewissenhaft



Persönlichkeitsprofil Level IV

- Umfasst ca. 270 Fragen, über ein Internetportal zu beantworten
- Das Karriereprofil ermittelt über 150 Messwerte unter über 50 Faktoren.



Hermann Dominanz Instrument

Das Hermann Dominanz Instrument (H.D.I.) - ein Persönlichkeitsprofil

Ned Hermann (amerikanischer Hirnforscher und Begründer des H.D.I.) hat Anfang der 80er Jahre eine Methode entwickelt, individuell unterschiedliche Denkstile sichtbar zu machen. Das H.D.I. baut auf Erkenntnissen der Hirnforschung auf und wird ständig validiert.

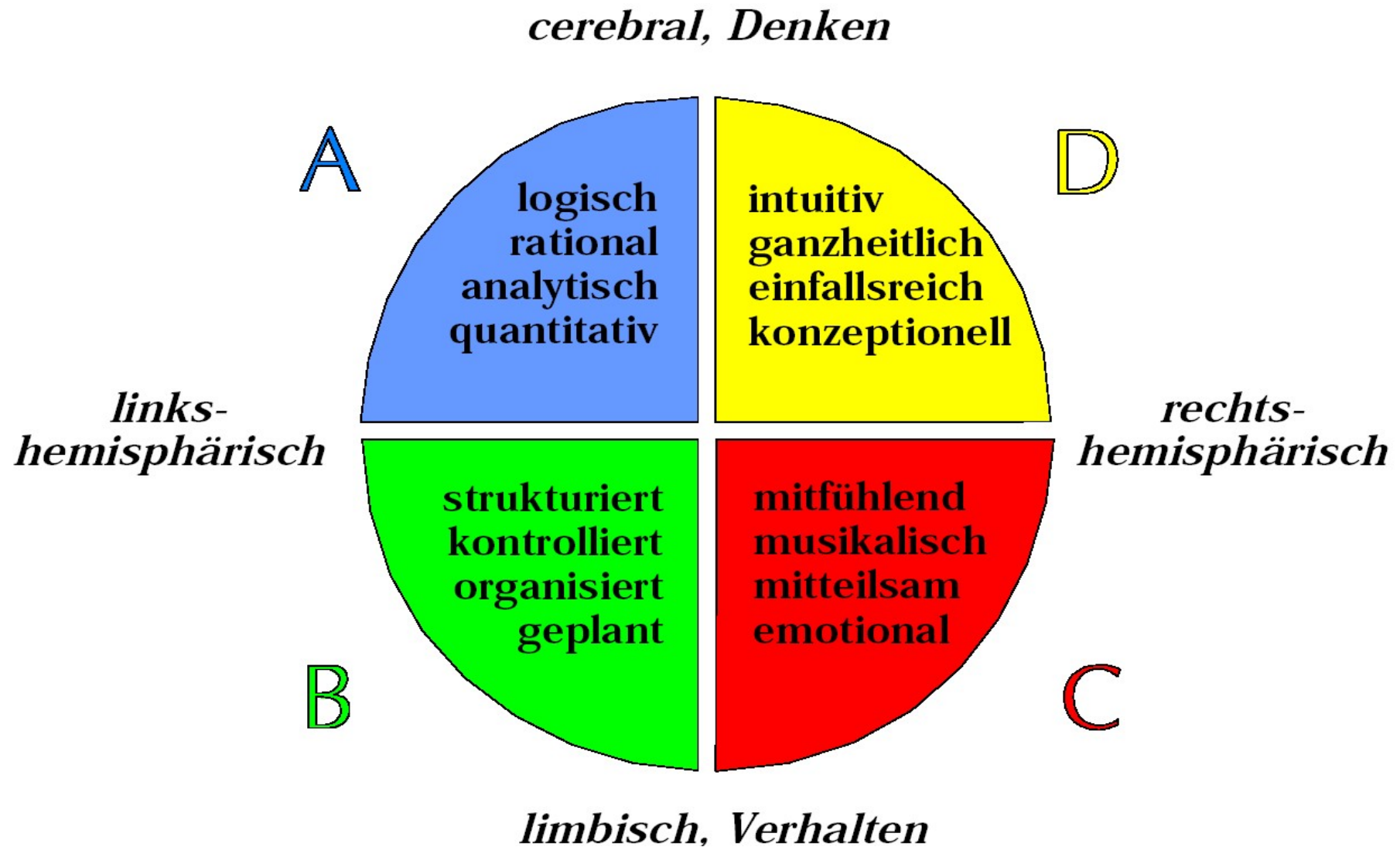
Sind die Denkstile einmal sichtbar, kann erkannt werden, was Individuen unterscheidet bzw. was ihnen gemeinsam ist und wie aus diesen Unterschieden und Gemeinsamkeiten Synergien entwickelt werden können.

Die Auswertung eines Fragebogens ergibt ein grafisch dargestelltes Profil, aus welchem Denk- und Verhaltensweisen ersichtlich werden. Das H.D.I. ist kein psychologischer Test, sondern es beruht auf einer Selbsteinschätzung und sein Ergebnis ist wertfrei.

Das H.D.I. hat sich als angesehenes Instrument in den Bereichen Zusammenarbeit im Team, Mitarbeiterführung, Personalentwicklung sowie Kommunikation und Konfliktbearbeitung etabliert.

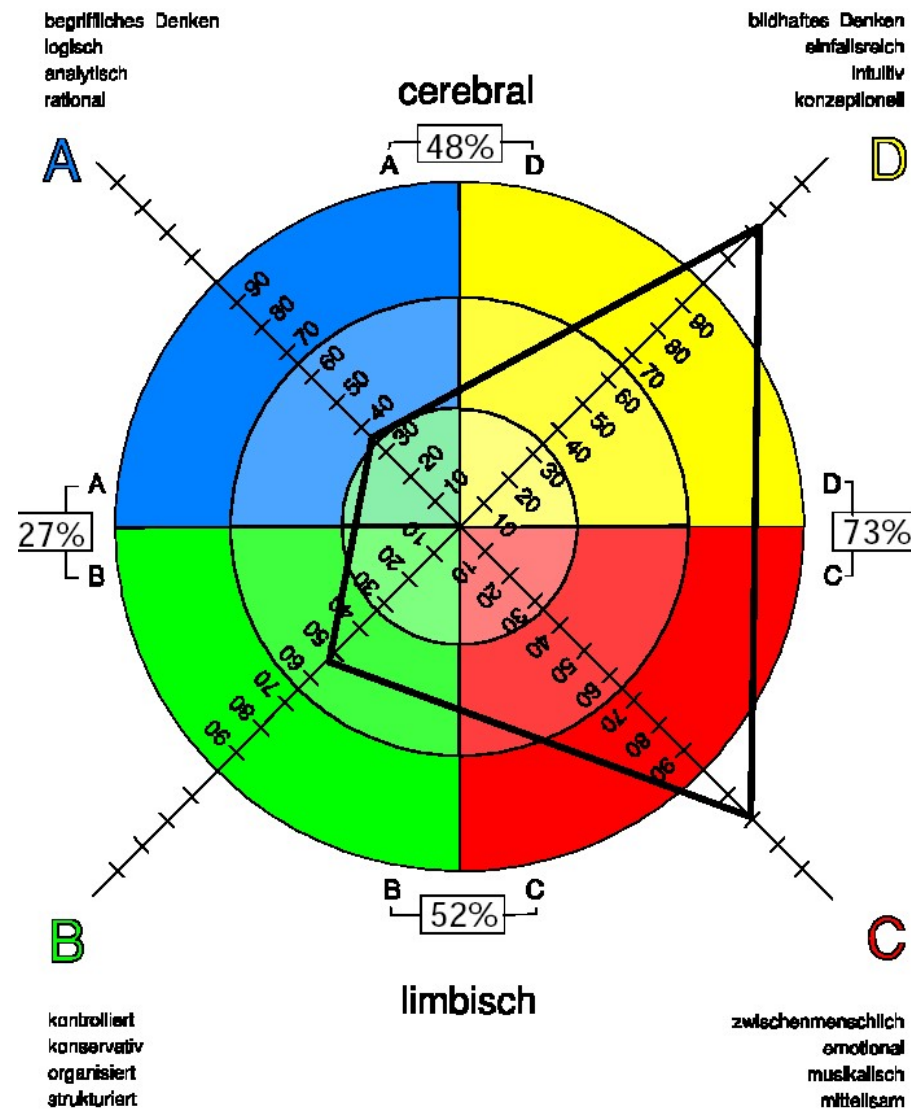
www.hid.de

Hermann Dominanz Instrument



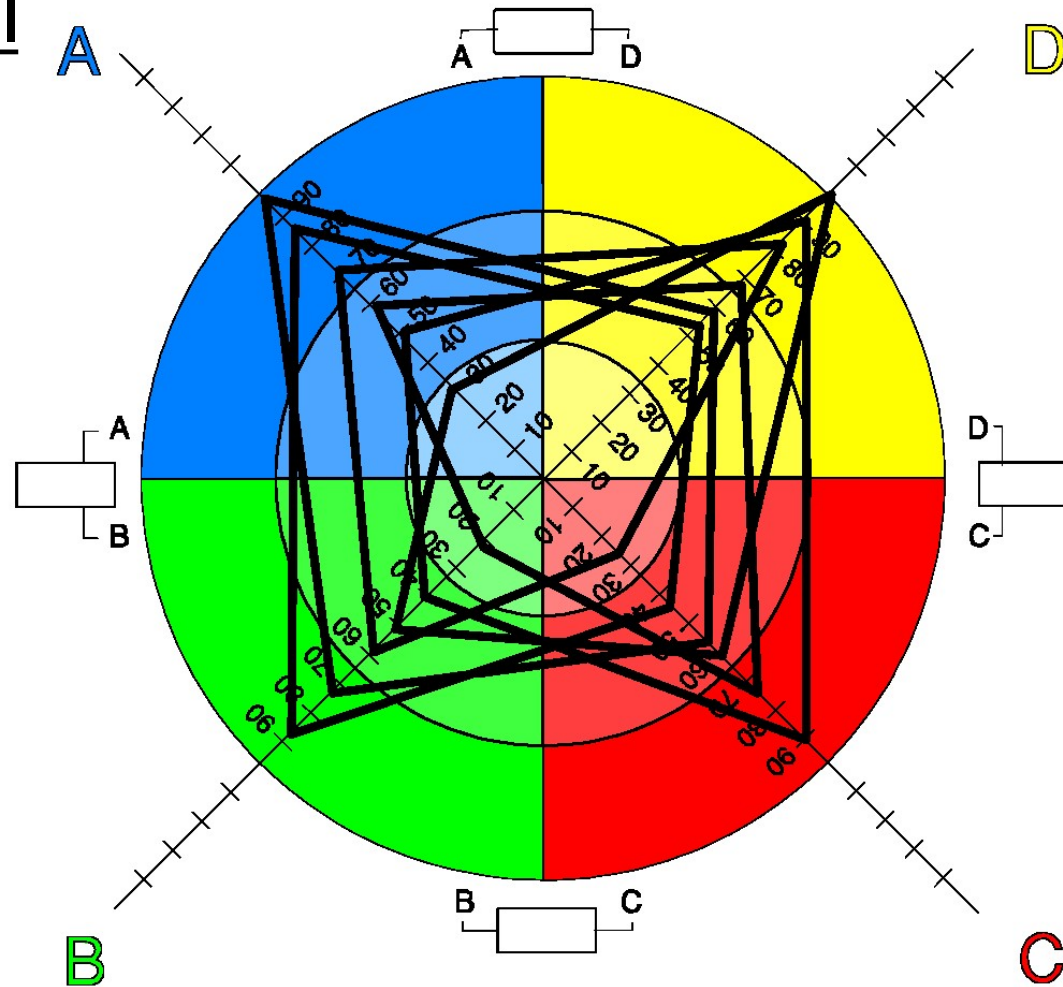
Hermann Dominanz Instrument

Einzelprofil



Hermann Dominanz Instrument

Gruppenprofil

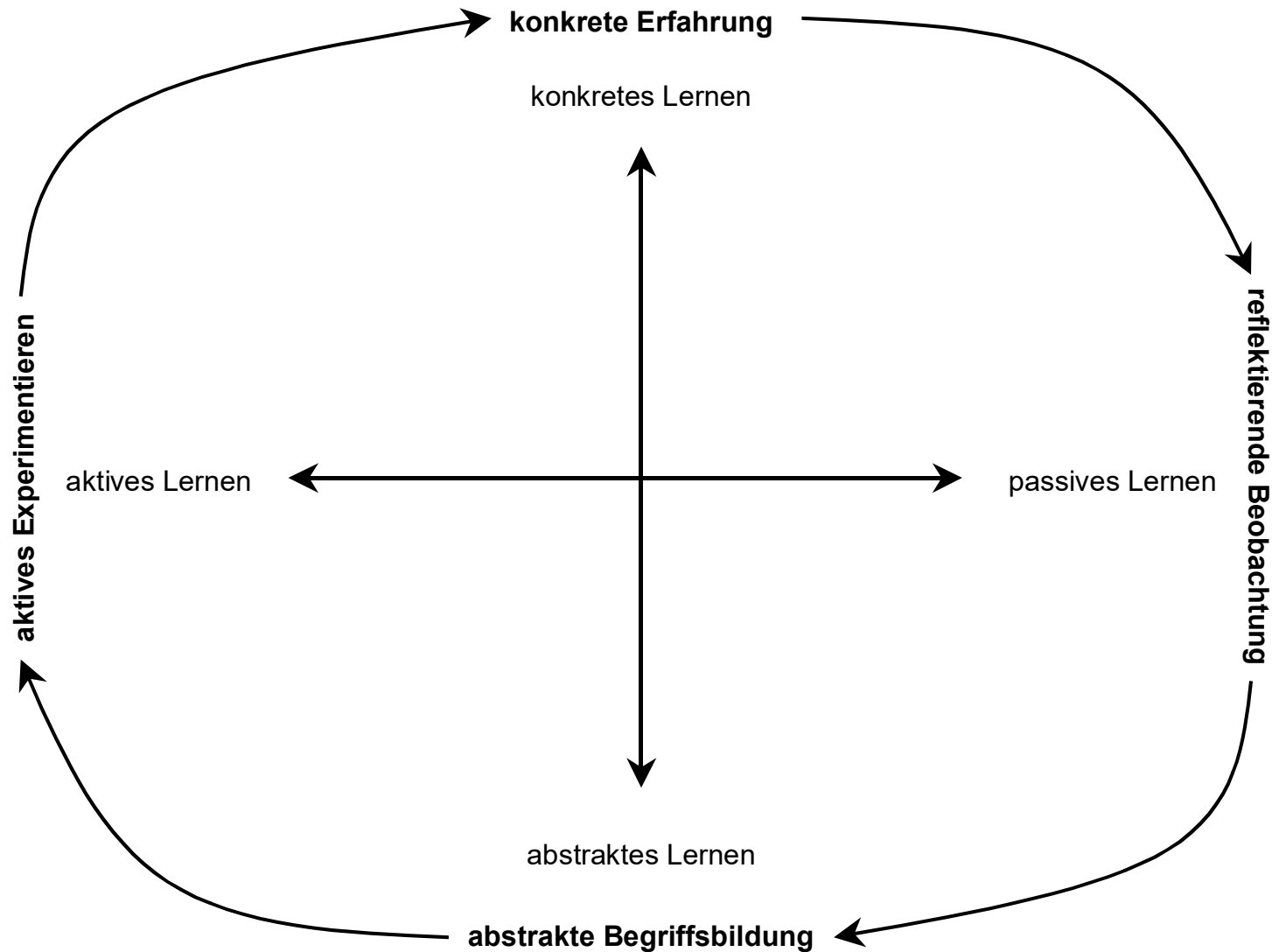


Prägende Elemente

Der Problemlösungs- und Arbeitsstil ist eine durch die Einflüsse unseres Lebens geprägte individuelle Eigenschaft, die bestimmt wird und wurde durch:

- Kindheit (Werte, Normen)
- Zeitgeist (geschichtliche Entwicklung, kulturelle Umgebung usw.)
- Familienkonstellation
- Geschlecht
- Schule(n)
- Peergroup
- Wohnumwelt
- Gesundheit (Behinderung)

Prägung Problemlösungs- und Arbeitsstil



Evaluation Problemlösungs- und Arbeitsstil

1.	☐ unterscheidend	☐ vorläufig	☐ beteiligt	☐ praktisch			
2.	☐ empfänglich	☐ relevant	☐ analytisch	☐ unparteiisch			
3.	☐ fühlend	☐ betrachtend	☐ denkend	☐ handelnd			
4.	☐ akzeptierend	☐ Risiken eingehend	☐ (be-)urteilend	☐ bewusst			
5.	☐ intuitiv	☐ produktiv	☐ logisch	☐ fragend			
6.	☐ abstrakt	☐ durch Wahrnehmung	☐ konkret	☐ aktiv			
7.	☐ auf die Gegenwart gerichtet	☐ reflektierend	☐ zukunftsgerichtet	☐ nützlich			
8.	☐ Erfahrung	☐ Beobachtung	☐ Begriffe bildend	☐ prüfend			
9.	☐ intensiv	☐ zurückhaltend	☐ begründet	☐ verantwortlich			
☐ konkrete Erfahrung		☐ reflektierende Beobachtung		☐ abstrakte Begriffsbildung		☐ aktives Experimentieren	

