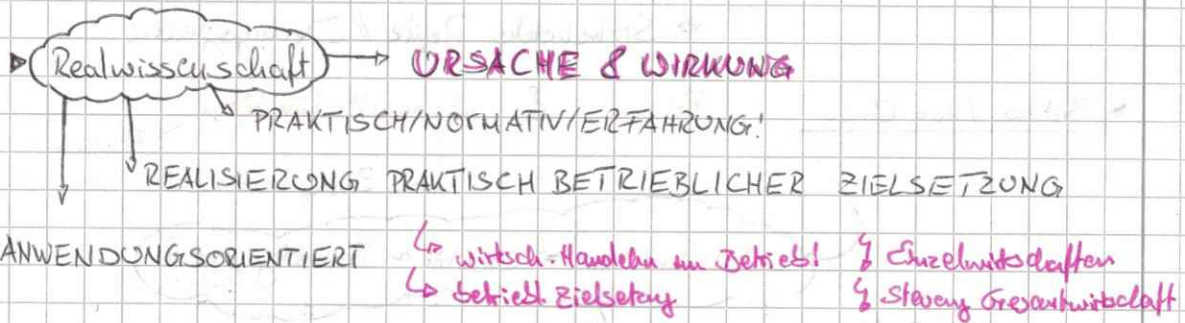
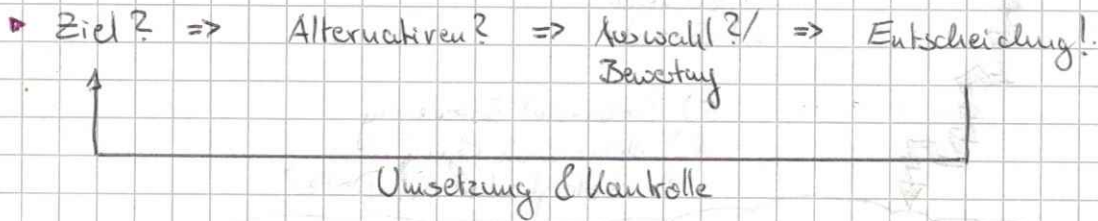


BWL



► Wirtschaften: Durch die aus unbegr. Nachfrage und begrenzten Mitteln entstehende Notwendigkeit d. Wirtschaftens

⇒ Alternativenvergleich ⇒ Nutzen Maximierende!



- Rationalprinzip; Wirtschaftlichkeitsprinzip; Maximal; Minimal; gen. Extremum
- Bewertung erfolgt in **Produktivität (Menge)** und **Wirtschaftlichkeit (WERT)**
- Ziele / Maßnahmen / Ergebnisse:
 - **Effektivität** - "Zielerreichungsgrad" "Richtigen Dinge" $\frac{IST}{SOLL}$
 - &
 - **Effizienz** - "Wirtschaftlichkeit" "Dinge richtig" $\frac{Output}{Input}$

► Unternehmen: »sozio-ökonomisches System, eine geordnete Einheit, in Beziehung mit sich & Umfeld«

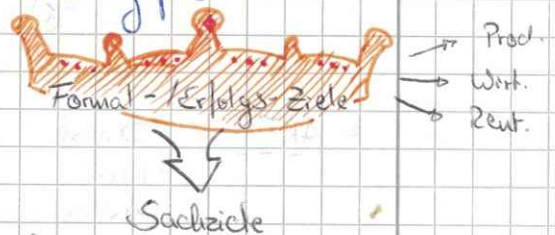
⇒ u. Wirtschaftsprinzip ausgerichtet // ⇒ planvoll Orga ⇒ WIRTSCHAFTSPLAN erstellen & überwachen

planvoll / Org. Wirtschaftl. Güter / Dienstl. erst. d. ges. B. verw.

- Unterscheidung in:
- Wirtschaftseinheit (**KONSUM ! PRODUCTION**)
 - Trägerschaft (**P // Ö**)
 - Größe
 - Branche
 - Rechtsform (**pr / ör ; EG ; G-KG / Pkt**)
 - Etablierungsgrad (**Groß / Wachs / Etab.**)

► Unternehmensziele: »U. sind Instrumente zur Erreichung pers. Ziele«

- INHALT
- ZIELBILDUNG (WERT?)
- AUSMAß
- ZEITBEZUG



2

Stakeholder:

Interne und Externe Anspruchsgruppen & -personen, welche Einfluss auf Handlungsspielräume und Erfolg haben können!

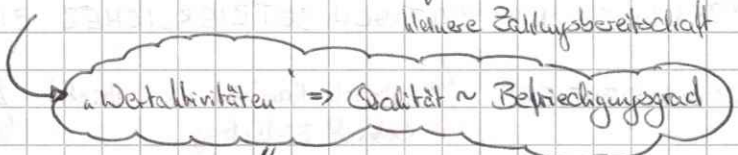
Stakeholder Profile // Deckungsgleiche

Porters Value Chain:

Primär & Sekundäraktivitäten

Flankieren

höhere Zahlungsbereitschaft

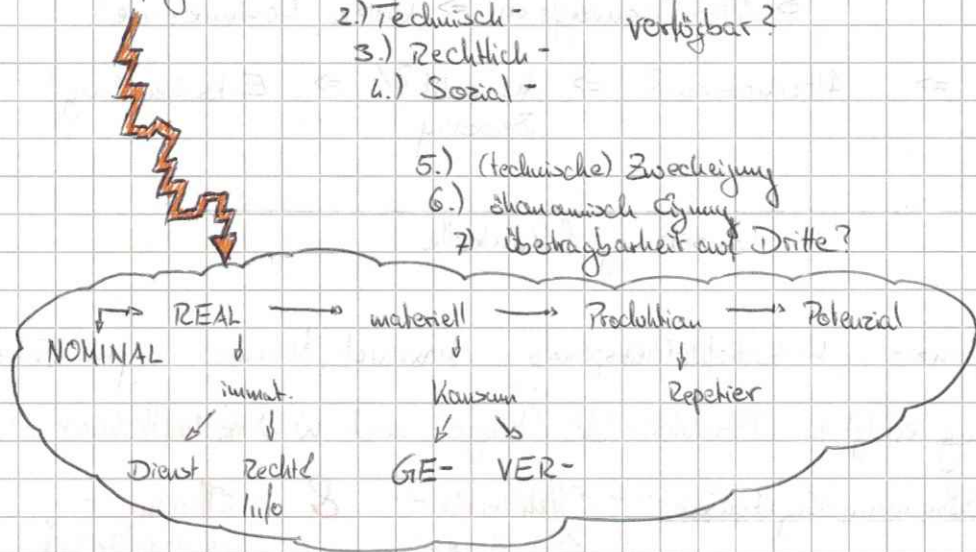


DIFFERENZIERUNG

Wirtschaftsgut:

- 1.) Physisch -
- 2.) Technisch -
- 3.) Rechtlich -
- 4.) Sozial -
- 5.) (technische) Zweckbindung
- 6.) ökonomische Gültigkeit
- 7. Nutzbarkeit auf Dritte?

verfügbar?



Unternehmensführung:

möglichst effiziente Steuerung mehr. Ressourcen zum Kontext d. Systems zur best. möglichen Problemlösung!



strategische Management

I) str. ANALYSE:

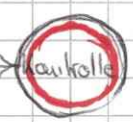
Erarbeitung langfr. Unternehmensstrategien durch UMWELT / UNTERNEHMEN / WERTVOR.

II) StrategieBESTIMMUNG:

→ Individuelle Strategie (Marktfeld, Wettbewerbr., Timing, Kunden...)
+ IMPLEMENTIERUNG (KONSENS!)

III) str. Kontrolle:

→ PRÄMISSEN →
→ FORTSCHRITTS →
→ ABWEICHUNGS →



Kaufmann:

- a) IST (u. ABU)
- b) KANN (u. Entr.)
- c) L&FW-KANN
- d) kraft EINTRAGUNG
- e) SCHEINKAUFMANN

- 1 HGB
- 2 HGB
- 3 HGB
- 5/6 HGB

- deklaratorisch (rechtsbez.)
- konstitutiv (rechtserr.)

ART:

- Diversif.
- Intern.
- Kredite

Unk:

- Prod Ums. > 300'
- > 5 AN
- > 1 Niederl.



Eintragungsfolgen:

- HR
- Re & P Firmenführung
- PROKURA, HandelsVM + Zweigstelle + ...
- Bußg.-Pflicht
- Typisierung Handelsgerichte
- außerger. Gerichtsstand
- Zivilrechtsstreit $\Rightarrow$ Handelskammer

Handelsgerichte:

- keine Herabsetzung anzug. hoher Vertragsstrafen
- Schöffen
- Formfreiheit

Kleingewerbe:

- Einzelunternehmer (FR $\otimes$, K $\otimes$)
- NICHT (u. A&U) $\Rightarrow$ VOLLEXISTENZ NUR VORSTUFE
- Nur Regelung gewerberechtlicher Vorschriften!
- ~~Berechtigung Firmenführung~~ Alle Fam. Namen + ausgeschr. Vorn.

Freie Berufe:

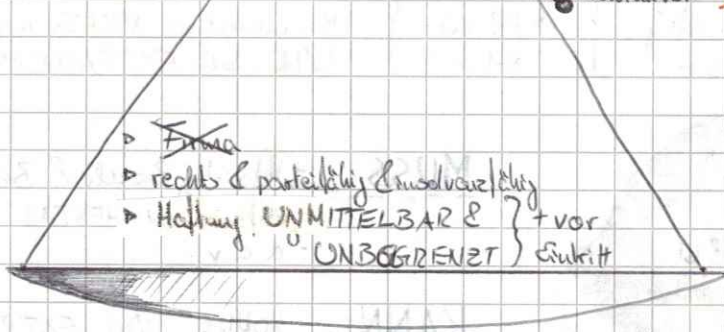
$\Rightarrow$ Begabung / Talent
 $\Rightarrow$ DIENSTLEISTUNG höherer Art

- mit KAMMER
- Katalogberufe o. Kammer
- Wissen, Künstler -

kein Gewerbe

GBR:

- * MIND. 2.
- * KEIN KAUFMANN
- * formf. bei
- * GV! + Führung
- * Gewinnver.
- * Führung gemeinschaftl. ABER KONZENTRATION



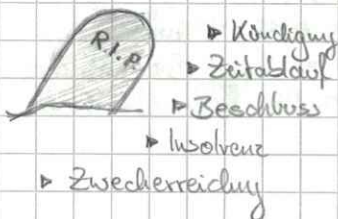
MUSS: - Mitwirkung Zweck & Beträge
 - a.a.v.

KANN: - Rechnungsabschluss & Gewinnverteilung (Verlust u. sch. Kopf!)
 - Einsicht Bücher
 - Entbeh. Führung

PRIVAT+Erworben

- ▶ gesamte Hand
- ▶ Verfügung durch ALLE

- ▶ Übertragung d. Zustimmung ALLE
- ▶ Neues d/ Beschluss ALLE
- ▶ Ausscheidung $\hat{=}$ Auflösung

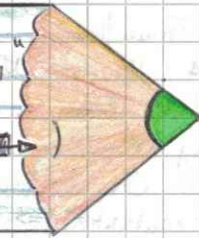


- * $\oplus$ X Mindestkapital
- * $\oplus$ Frei, Schnell, flexibel

- * $\ominus$ begr. Rechts & Parteil.
- * $\ominus$ Wechsel u./ vorgesehen
- * $\ominus$ U&U

- ④ OHG:
- * Pers. Handl. Ges.
 - * Kaufmann
 - * GV
 - * HR mit Notar / Begl.
- jeder einzeln $\Rightarrow$ Wid.!
- KONZENTRATION**

- FIRMA: "XYZ OHG"
- * R & P gesetzl.
 - * Haftung U & U (SJ)



MUSS!

- Mitwirkung Zweck & Beiträge
- Gesellsch. müssen FÜHREN
- a.a.v

KANN!

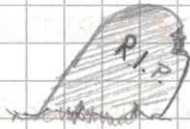
- Einsicht
- Darf Handlungen & Entscheidungen im Geschäftsbesitz **Wider!**
- Grundlagengeschäfte **ALLE**
- Entnahmerecht Gewinnanspruch



- * gesamte Hand
- * privat + erworben
- * Verfügung **ALLE**



- * Übertragung / Neuerwerb
- * Anteile
- * Ausschließen: Anteil $\Rightarrow$ Ante
- * **ODER FORTS. / ENTR. Recht Eben**



- * K / Z / B / I / ger. Entsch.
- * Vollbeurkundung & Liquidation

*

- ⊕ X Mindestkapital
- ⊕ Ansehen / Kreditwürdigkeit
- ⊕ schnell & flexibel Gr

*

- ⊖ U & U
- ⊖ nur Kaufm.
- ⊖ Auflösung mit Kündigung / Tod

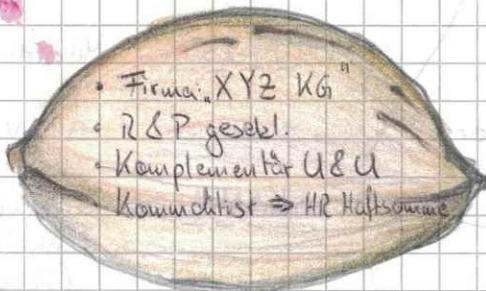
Kommanditgesellschaft:

- * Pers. Handl. Ges.
- * asymmetrische Haftung
- * teilw. pass. Ges.

- * GV
- * HR mit Notar

wie OHG: Konzentration!

Kommanditist **NICHTS** außer **WID.** bei **EXTRAORDINÄR**



- * Firma: "XYZ KG"
- * R & P gesetzl.
- * Komplementär U & U
- * Kommanditist $\Rightarrow$ HR Haftsumme

MUSS!

- Mitwirkung Zweck & Beitrag
- **NUR KOMPLEMENTÄR FÜHREN**
- a.a.v

KANN!

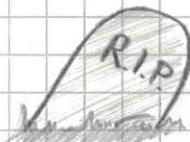
- KOMMA: Wid. EXTRA
- Recht Einsicht JA
- + zur absp. Nachw
- Haftung Haftsumme
- **KEINE VORABENTNAHME**



- * gesamte Hand
- * privat + erworben
- * Verfügung **ALLE**



- * Ausschließen = FORTSETZUNG
- * ERSATZLOSSES AUSS. $\Rightarrow$ Auflösung
- * Eintritt Kommand. $\Rightarrow$ Haftung Bestehendes
- * Übertr. Nachw. / Auss. $\Rightarrow$ Ante Rechte Eben



- * K / Z / I / B / ger. Entsch.
- * Vollbeurkundung & Liquidation

*

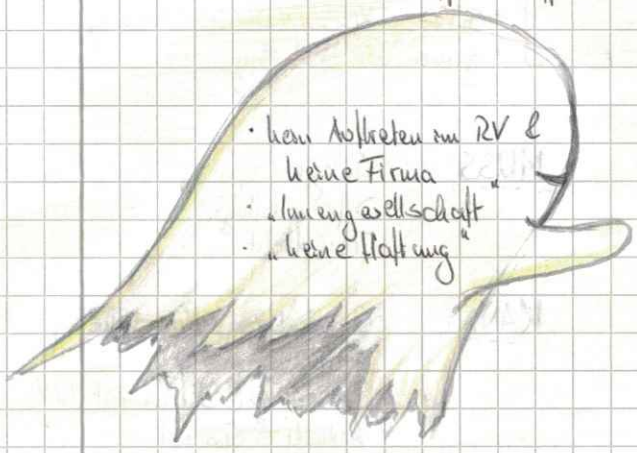
- ⊕ Alleinbestimmung **KOMP**
- ⊕ Verhältnis **FLEXIBEL**
- ⊕ Haftungsbeschr. **KOMMA**
- ⊕ X Mindestkapital **KOMMA**

*

- ⊖ U & U **KOMP**
- ⊖ PERSONIFIKATION mit **KOMP**
- ⊖ steuer. Verlustausgleich: Einlage!

Stille Gesellschaft:

- * Beteiligung an Handelsgew. mit Einlage/Gewinnbet.
- * steuerl. typisch/atypisch
- * bruchfreies GV
- * ~~GR~~
- Gesellschafter v. Führung ausg.
 Inhaber UNABHÄNGIG



- MUSS:
- Leistung Einlage
- KANN:
- Gewinnbeteiligung
 - Verlustbeteiligung (opt.)
 - + Wertentwicklung d. Vermögens (atypisch)
 - ähnlich KOMMA

- Einlage => Inhaber
- Ausprossicherung möglich
- Kenn. EHKFK ~~KEIN~~ Vermögens!

- GBR
- > 1. stille Gesellschaft



- K/Z/Zw./Tod Inh.
- Tod => Forts. mit Eben
- Auflösung Inh => Geld -> Gesell.

- + gute Finanzierung (lang/kurz)
- + Gesellschafter ausgeschl!
- + Vergütung nur bei Gewinn
- + anonyme Beteiligung
- * Gesellschafter ausgeschl.
- * bei atypisch schwere Erfassung stiller Reserven

Partnerschaftsgesellschaft:

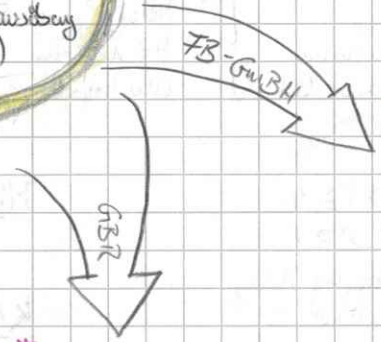
- * speziell für Freiberufler
- * Kaufmann / Pers. Han. Gesell.
- * interprofessionell möglich wenn rechtlich zulässig
- * GV in Schrift
- * Eintragung ins PR
- * jeder einzeln => WID!
- * KONZENTRATION



- MUSS:
- OHG
- KANN:
- OHG

- OHG
- Verlust Zusage
- b. Aussch.
- Erbe + Zusage!
- *.

- gesamte Hand
- Vollg. Alle
- Privat + Erbschaft



- + Inge/Ser. (Alle halten)
- + keine Buchpflichten (Bilanz, Zg., Zgl.)
- + keine Körperschafts/Gewerbesteuer
- + auf Grundy / Handhabung
- * Beschränkung nur für Berufl. Felder
- * Partn. G. => Gesellsch.



- K/Z/I/B/ger. Euk d.
- Voll b. / Liquid.

- * Rechtfähigkeit (Buch/Regist.)
- + KEIN U&U
- + Einkommenssteuer
- + nur freie Berufe

⑥

Einheit & Trennung:

- Einzelunternehmen / Pers. Gr. Teilmenge Vermögens / Gesellschaften
- Kap. Gr. **Rechtspersönlichkeit**, unabhängig v. Gesellsch., NUR ANTEILE

GmbH:

- * Grundform Kap. Gr.
 - jur. Person
 - Formhaftung
- * HR & GV mit Notar
 - viele Infos
 - mind. 25.000 €
- * **Gesellschafter** $\Rightarrow$ **Geschäftsführer (Fundament)**
 - **GV**: **VERBINDLICHE** Weisung
 - **gemeinsch. Vertretung**

BAUSCHMIDT

- Firma: XYZ GmbH
- VOLL R. & P.
- u. Entkr. nur Haftung mit Einlage

MUSS:

- Einlage
- Differenzhaftung
- Treuepflicht

KANN:

- Gewinnbezug, Kap.-Stückung
- Liquidationsersatz
- Teilnahme d. Stimmrecht GV
- Auskunft & Einsicht
- Ausschluss $\Rightarrow$ Einlage
- 10% Minderheitsrechte

jur. Person als Vermögensstamm

Publizität Berichterstattung

- Anteile Verändern $\rightarrow$ **NOTAR!**
- Kann abh. von GV & u. a.
- Fließend Anteile

*

- ⊕ Haftung Beschr.
- ⊕ Mind. Kapital 25'
- ⊕ Bestand bei Wechsel
- ⊕ „kleine“ Publizität
- ⊕ Kern cbe Berstuh.

- * $\ominus$ ger. Vertrauen $\Rightarrow$ pers. Bürgschaft
- $\ominus$ Gründungskosten (NOTAR)
- $\ominus$ Bilanzierung / Publiz. / Profits

- Zusatz „i. L.“ d. / Beschluss
- Ford. an 3. Beteiligten
- 3x BA $\Rightarrow$ Aufforderung
- Sperrjahr + Insolvenzordnung

UG:

- GmbH mit 1 € Startkapital, jur. Person
- Gewinnrückstellung 25% p.a.

*

- ⊕ SK
- ⊕ ab 25.000 GmbH
- ⊕ Transparenz & Flexibilität

- $\ominus$ Schwierig am Kap.-Markt
- $\ominus$ Auto. Börsen-Pflicht mit Haftung
- $\ominus$ Sanierungspflicht (außer am Ausstand)

AG:

- * Kapital-Gr.
 - jur. P. & Formhaftung
 - große börsennotierte Unt.
- * Notar & mind. 50' €
 - HR & u. a.
 - Gründungspfl.
- * **Führung max. 5 J. von AR bestellt**
 - Vorstand = weisungsfrei (gemeinschaftlich)
 - AR mind. 3 // HV $\Rightarrow$ AR $\Rightarrow$ Gewinn, Profits...

- Firma XYZ AG
- VOLL R. & P.
- u. Entkr. nur Haftung = Einlage

MUSS:

- Einlage, Treuepflicht & Diff. Haftung
- **SATZUNGSSTRENGE**

KANN:

- Bar & Sachdividende
- Bezugsrecht Kap.-Erhöhung
- Liquidationsersatz
- Teilnahme HV / Stimmen nur mit entspr. Aktie
- Minderheitsrechte



jur. Person, eig. Vermögensstruktur

Bundesanz.

- Grundkapital in Aktien: 1.) Nennbetrags A.
- 2.) Stückaktie



Rechtsform max. Fung. Anteile

Inhaberaktien (Einigung & Übergabe)

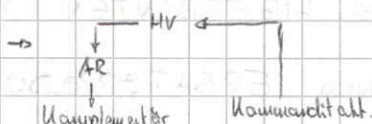
Namensaktien, unvollständige Namensakt.



- Z/Beschl. HV/Insolvenz
- Verfahren => "Abwicklung"
- d./"Abwickler"

KGaA:

- Rechtskonzentration beim Komplementär
- komplexe Steuer- & Bilanzierungsgesetze (KG-JA + AG-JA)



AR: stellt neuen JA fest + kann Führungswicht (ab)geben

Komp: Nur Stimmrecht, wenn auch Aktionär

eG

- Gesellschaft mit offenem Mitgliederkreis zur Förderung
- Gewerkschaftsgesetz
- Formkriterium für jur. Person

- mind. 3 Mitgl.
- schriftl. Satzung (einfache Nachschuss)
- Prüfung Prüfverband
- Gewerkschaftsregister

GrV wählt Leut. Vorst. & AR (JA)

AR = 3 Mann

Vorst. mind. 2



- Firma: XYZ eG
- VOLL R&P
- Haltung vor Gew. Verm. n. Eintragung

MUSS:

- Einlage
- Entgelte zahlen
- evtl. Nachschuss

KANN:

- Nutzung eG-Einrichtung
- evtl. Gewinnbeteiligung
- Informationsrechte

Private Limited Company by Shares (Ltd.):

- wie GmbH, ohne not. Begl. grünbar
- engl. Bankkonto + post. & telef. Erreichbarkeit
- Bei Akt. in Dt. Zwangsniederlassung => HR etc. (hier Notar)
- Britische & Dt. Bilanz: dt. Steuer & Insolvenzrecht // brit. Haftung

Mischformen:

- größte Gestaltungsfreiheit + max. Aufwand
- z.B. GmbH & Co KG mit Stellung als Komplementär
 - α) Komm. sind Gesell. des Komplementär GmbH
 - β) KG ist eigener Gesellschafter ("Einheitsgesellschaft")
- aufwendige Bilanzierung etc. AB/EZ evtl. steuerliche Vorteile

Branche:

>> Gruppierungen von Unternehmen, zusammengefasst auf Grund von Herstellung ähnlicher oder substituierbarer Produkte

► Strategie:

► Zielorientierte Aktivität der langfristigen Unternehmensplanung, welche ganzheitlich die zur Zielerreichung notwendigen Aktivitäten koordiniert.

► Triebkräfte d. Wettbewerbs:

I) RIVALITÄT in der Branche (Preiswettbewerb...)

II) potentielle NEUE KONKURRENTEN (Einkritbarrieren, fallende Preise)

III) Verhandlungsmacht d. ABNEHMER (Rückwärtsintegration, senkend. Preise)

IV) Verhandlungsmacht d. LIEFERANTEN (Vorwärtsintegration, $\ominus$ Rente ^{nicht wichtig})

V) Bedrohung durch ERSATZPRODUKTE ($\ominus$ Wachstumspotential)

⚡ keine Produktdifferenzierung // viele Wettbewerber // langs. Branchenwachstum // heterogenes Wettbewerb // hohe Lagerkosten ⚡

► Konkurrenzanalyse:

- Motivation -

* Annahmen über sich & Branche

→ „Blinde Flecken“
→ Lernen & Verhalten

* Zukunftsziele

→ Zufriedenheit?
→ Realismus?
→ Ernsthaftigkeit
(„Zeitplananalyse“)

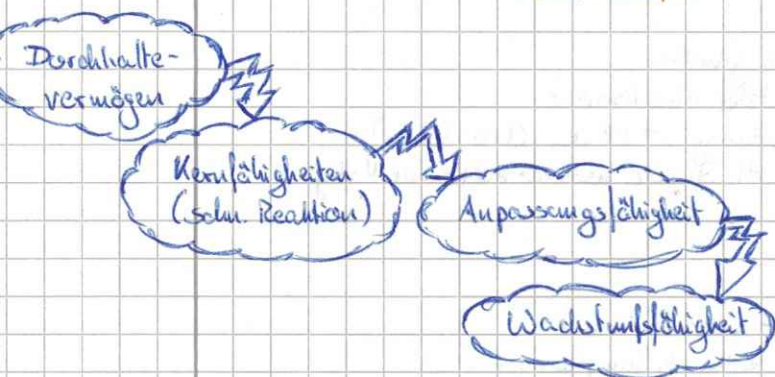
- Verhalten -

* gegenw. Strategie

→ Wirkungsweise und Instrumente d. Funktionsbereiche

* Fähigkeiten, Technologien, Schwächen

- i) Produkte
- ii) Händler & Vertrieb
- iii) Marketing & Verkauf
- iv) Verfahren (Technologie, Flex)
- v) F&E
- vi) Gesamtkosten
- vii) Finanzielle Stärke
- viii) Orga
- ix) allg. Management



Beinflussen ALLE die Wahrscheinlichkeit und das Ausmaß einer potenziellen Reaktion!

Wettbewerbsstrategien:

* 1.) Kostenführerschaft:

Branchenweit
+ Kostenvorsprung

- ⊕ Hohe Erträge im starkem Wettbewerb
- ⊕ Schutz v. Abnehmer & Lieferanten
- ⊕ Eintrittskanarien durch Größe

Schutz vor 5

⇒ Braucht:

- ... hohen Marktanteil (od. and. Vorteil)
- ... Omnipresenz (Aufbau Prod. → optimieren)
- ... radikale Optimierung
- ... Omnisciens
- ... keine marginalen Käufer ⇒ KEIN PREMIUM

* 2.) Differenzierung:

Branchenweit
+ Differenzierung

- ⊕ Kundenbindung / Preisempf.
- ⊕ hohe Ertragsspanne
- ⊕ ↳ erleicht. Umgang mit Ab. & Lief.

Festigung gg. 5

⇒ Braucht:

- ... Differenzierung (Design, Name, Technologie // um ⊕ AILES)
- ... hoher M-Anteil
- ... vllt. geringer "akquisitor" M-Anteil
- ... ⊕ F&E / Service / Mat → PREMIUM / TEUER

* 3.) Schwerpunktmarkt:

Nische + KV od. Dif.

- ⊕ Nische (Konkurrenz schwach)
- ⊕ Erreichung eig. gest. Ziel schnell & effektiv

Schutz vor 5

⇒ Braucht:

- ... IMMER Begrenzung des M-Anteils
- ... Zielauftritt: Rentabilität & max. Umsatz
- ↳ Differenzierung ODER niedr. Kosten

⇒ "Stoch in the Middle" ≙ kein M-Anteil, ger. Invest ⇒ Eine der drei Strategien!

▷ Junge Branchen:

→ neue/wiedergeborene Branchen die aus neuen Konsumentenbedürfnissen durch Innovation, Kosten oder Nachfrage, dynamische oder soziale Veränderung entstehen.

⚡ techn. Unsicherheit // Subvention // Erstkäufer // kurz. Zeithorizont // erst ⊕ Kosten ⚡

⚡ RISIKEN & Unsicherheiten (Rohstoffbeschaffung, techn. Standard, Kauf, Menge ⚡

- Strategien:

⇒ Mitgestaltung Branchenstruktur // viel Spielraum // Konkurrenz?

⇒ Markteintritt:

SPÄT!

- weiches Struktur
- hohe Kosten
- Wettbew. teuer

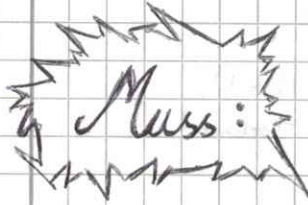
FRÜH!

- guter Ruf
- Lernprozess
- Kundenloyalität
- pot. Kostenvorteil

⚡ Übergang in Reifephase KRITISCH : • Wachstum ⊖
• Wettbewerbsumfeld ⊕

➡ Neue Strategie

- Meist:
 - Wdh.-Käufer; • Weltweiter Wettbewerb; • wenig Neues
 - Vorsicht bei Kapazitäten ausbau...



- ↳ Einer der 3 Strategien **"SITM"**
- ↳ FINANZ-Bewusstsein (Kalkulation, Rationalisierung)
- ↳ Verfahrensoptimierung
- ↳ Auswahl "guter" Abnehmer

⚡ **Verschärfung v. Weiterentwicklung**
 ⚡ **Abneigung gegen Preiswettbewerb**
 ⚡ **Abgrenzung**
 ⚡ **Fehlinvestitionen in reife Branchen**

▷ Schraupfende Märkte:

➔ abs. Rückgang an rel. Einheiten durch techn. Ersatz od. demogr. Wandel



- lange Spezialisierung
- hohe fixe Kosten
- Abhängigkeiten
- vertikale Integration

Wie attraktiv
ist der
Markt? wie
stark bin ich?

- 1.) Marktdurchdringung (überdurschn. Rentabilität)
- 2.) Nische (Investition & Konzentration)
- 3.) Abschöpfung (keine Inv., Nutzung Stärken ⊕ Preis, Opt. Cash-Flow)
- 4.) schnelle Liquidation

▷ Marketing:

≠ Werbung

⇒ Heute "Enterprising" (int.) + "Marketing" (ext.)

* **DENKHALTUNG**

⇒ Markt & Kundenorientiert

⇒ genau def. Marktsegmente

⇒ Wechselseitige Kommunikation

⇒ "Customerizing"

} **"Käufermarkt"**
- Absatzenorientiert

➔ konsequente **AUSRICHTUNG** des Unternehmens nach d. **BEDÜRFNISSEN** d. Marktes, daher rechtzeitiges Angehen **VERÄNDERTER** Strukturen essenziell



► Innovation:

» **Durchsetzung** neuer, technischer, organisatorischer, sozialer
 muss sich durchsetzen
 relativ!
 auf vielen Ebenen
 Problemlösung im Unternehmen
 zunächst vor diesem
DIENLICH!

Erfüllung Unternehmensziele auf NEUE WEISE.	Anforderungen Stake- holders besser ge- recht werden	Wettbewerbsvorteile
--	--	---------------------

CHARAKTERISTIKA:

- I) **NEUHEITSGRAD**
- II) **KOMPLEXITÄT** (nicht-lineare Entwicklung)
- III) **UNSICHERHEIT**
- IV) **KONFLIKTPOTENZIAL** (Umstellungskosten)

DIMENSIONEN:

- I) **WAS** ist neu? (Erfindung? P. od. V.)
 II) **WIE** neu ist es? (Bau / Ver. / Auf. / Mitt.)
 III) für **WEN** neu? (Hersteller od. Konsument?)
 IV) **BEGINN UND ENDE**? (Patent, Auslaufen, Ideenfindung?)
 V) **WO** ist es neu? (Regional / National / Intern. / Branche)

ARTEN:

- neue Problemlösung?
- konkreter Nutzen?
- Durchsetzung am Markt?
- Wettbewerbsvorteile?

I) Auslöser:II) Gegenstand:

- ▷ Prozess
- ▷ Organisationsstruktur
- ▷ Produkt
- ▷ Soziales
- ▷ Bezugsquellen
- ▷ Umweltschutz
- ▷ neue Märkte

III) Veränderungsanfang:

Inkrementell



Radikal

IV) Neuheitsgrad:

- ▷ **BASIS** - (Dampfen / Prozessor)
- ▷ **VERBESSERUNG** - (weiterentw. Proz.)
- ▷ **ANPASSUNGS** - (kunden-spez. Design)
- ▷ **IMITATION** - (Hybrid bei dt. Autos)
- ▷ **SCHEIN** - (neue Verpackung / altes Prod.)

INVENTION:
erstmalige
technische
Realisierungerstmalige
wirtschaftliche
Anwendung
 INNOVATION
▷ Überschrittsaufgabe:

- bezieht alle Unternehmensbereiche
- teilw. bis zum Kunden / Zulieferer

* Innovationsmanagement:

- ▷ Innovationsziele/-ziele → **STRATEGIEN**
- ▷ **ENTSCHEIDUNG** zur **DURCHFÜHRUNG**
- ▷ **P. S. K.** von Prozessen
- ▷ Anpassung **ORGA** / **SCHNITTSTELLENMANAGEMENT**
- ▷ Bereitstellung **RESSOURCEN** & **INFORMATION** & **SCHUTZRECHTE**

▷ Abgrenzung:

- Technologie Man.
- **F&E**-Management
- Innov. Man. i. e. S.
- Innov. Man. i. w. S.



Schutzrechte:

Möglichkeiten der:

I) **FAKTISSCHEN GEHEIMHALTUNG**II) **UNO-HOW-SCHUTZ**III) **INSTRUMENTE MIT ANERKENNUNGSWIRKUNG**

- ▷ Zeitvorsprung
- ▷ Kostenvorsprung (Lerneffekt)
- ▷ Loyalitäten / Kundenbindung

IV **SCHUTZRECHTE** §

▷ Patent: „für neue Erfindungen, auf erfind. Tätigkeit beruhend & gew. anwendbar“ (§ 1 PatG)

⇒ keine gesetzliche Definition:

- Beschränkt auf **Technik**
- **Wiederholbarkeit**
- **FERTIG!**
- Aufgabe & Lösung

↳ Lehre vom planmäßigen Handeln unter Einsatz bestimmter Mittel unter Berücksichtigung eines kausalen Zusammenhangs.

• Voraussetzungen:

- **NEUHEIT:** ▷ NICHT Stand d. Technik (= ALLE Kenntnisse jedweder Art/Weise d. Öffentlichkeit zugänglich)



- **ERFINDERISCHE TÄTIGKEIT:**

- ▷ Für Fachmann aus Stand d. Technik nicht in naheliegender Weise
- ▷ Erfindungshöhe

- **GEW. ANWENDBARKEIT:** ▷ wenn gewerblich herstellbar und bewertbar

Frühe Anmeldung
da **STRENGE**
VORSCHRIFTEN

Was ist NICHT schützenswert?



- Entdeckungen, Theorien & math. Methoden
- ästhetische Formschöpfung
- Pläne, Regeln & Verfahren (Graubildliches, Spiele, Comp. Programme)
- Wiedergabe von Informationen
- Popkultur Mobile

• Schutzumfang:

- §: Patentgesetz
- technische Erfindungen
- DE, 20 Jahre ab Anmeldung (jährliche Verl. Gebühren)
- behördliches Verfahren, Anmeldung & Erteilung
- absolute Neuheit, ed. Tätigkeit, gew. Anwendbarkeit
- ✓
- ✗: Einspruch 3 Monate nach Erteilung, Nichtigerklärung

► europ. Einheitspatent:

- 1x Annehmen → Patent in 25 EU-Staaten
- Option: klassische EU-Patent
- Wenn Lösung nur komplett!

► Gebrauchsmuster:

→ neu, gew. anwendbar & auf erf. Schritt beschränkt.

§

Gebrauchsm. G.

→

techn. Erfindungen / KEINE Verfahren

10 J (1, 3, 6, 8 → max. 25 J)

!

Neuheit, erf. Schritt, gew. Anw.barkeit

X

(Anmeldung & Erteilung)

/

Nichtigkeitsklage beim DPMA

► Marke:

→ Zeichen, welche Waren / Dienstl. an WZ abgrenzen <<

- Warenident.
- hoch „klingliche“
Vorzeichen

- 5 J. -

§

Marken G.

→

Wort/Bild/3D/Kennzeichen/Hör-/Geruch (Farben) // Bez. // Hervorhebung

!

gew. Darst./Beschr., 10 J → ∞; DE

/

Unterscheidungskraft; nicht dieldlich zu alteren

X

✓ formell → h. Inhalt

3 Monate Einspruch → Antrag Löschung (DPMA)

► eingetr. Design:

- ähnlich Urh.r.
- **NUR SERIENF.**
- nach Beschr.

§

Design G/V

→

flächige/räumliche Muster/Modelle

!

25 J (5, 15, 25); DE

/

rel., obj. Neuheit; schöp. Eigenart; äst. Wirtsh., Reproduzierbarkeit

X

Antrag auf Nichtigkeit

► Urheberrecht:

- bis 70 Jahre u. Tod d. Inhabers

► Technologie management:

- » Welche neuen Technologien gibt es? « »Wann Wechsel zur neuen? «
- » Welche techn. Position hat mein Unternehmen? «
- » Technologie management / -controlling? «



⇒ ERFOLGSFAKTOREN:

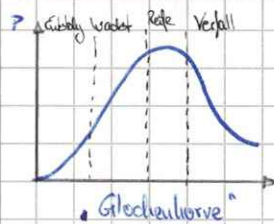
- INDIVIDUEN (div. Fähigkeiten, Werte, Herangehensweisen)
- INTERAKTION (Kommunikation, Gruppen / IDENTIFICATION)
- ORGANISATION (Zentr. / Dezent. ? / viele Strukturen)
- OBJEKT (Technologie niveau; Reifegrad)
- UMFELDER (extern, intern)
- METHODEN (effiziente Anwendung; Prozesse, Koordinationen)

► Technologie lebenszyklen:

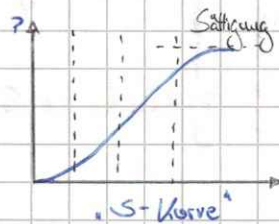
- » Beschreibung, Erklärung & Prognose techn. dyn. Abläufe «
- Wissen über Entwicklungsreife ⇒ rechtzeitig **ABFBAU** von T-Potenzialen **ABBAU**
- Entwicklung analog biol. Zücht. / Wachstums- / Degenerationsprozessen

⇒ **gesetzmäßige Regelungen aufstellen um Entwicklungsverlauf zu prognostizieren**

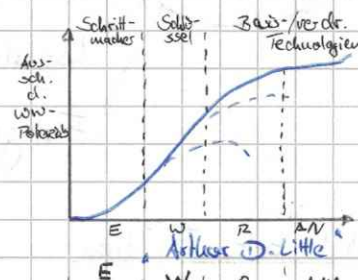
► Lebenszykluskonzepte:



► Parameter kann pos / neg sein (Ausgangspunkt)

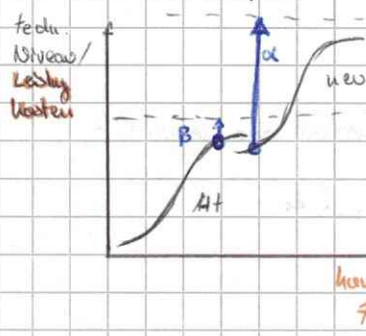


► Parameter werden nicht negativ (wenn) Ausweichung auf Leistungsfähigkeit



	E	W	R	A/V
Uns. über Leistung	+	+	-	=
Invest	-	+	-	=
Beitrag A	?	+	etabliert	-
Einw. auf Wissen	Wissen	Anwend.	Anwend.	oben
Patentre	↑	+	↓	=
Tvp	Warte	Verfahren	Verfahren	
Zeitraum- carriere- Föhr.	Wissen	Beitrag	Lizenzen	Wissen - Fluss

▷ S-Kurven-Konzept:



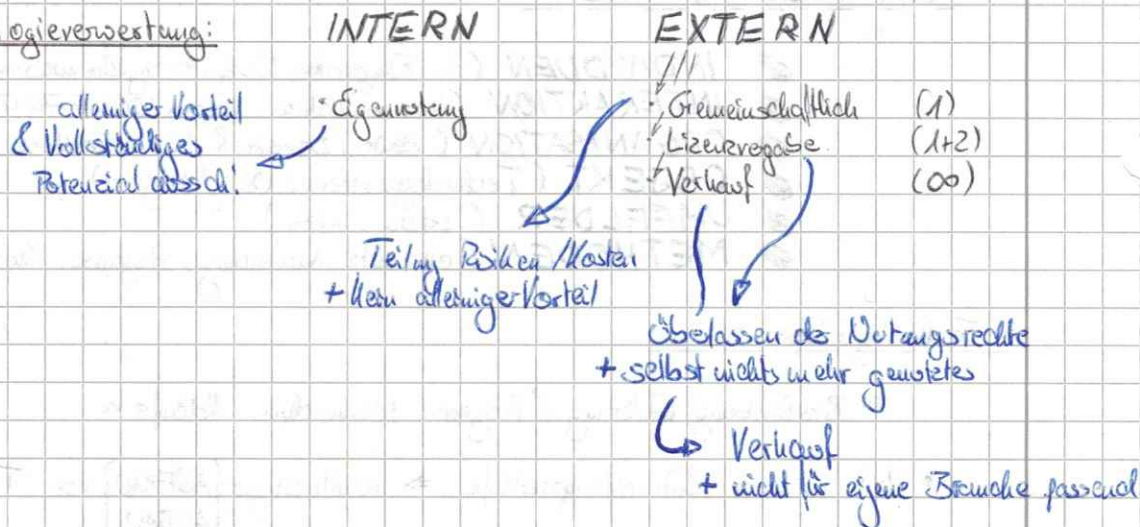
α -Potential > β -Potential $\Rightarrow$ McKelvey-Konzept

- Reife $\Rightarrow$ zu langes Verharren // zu hohe Investitionen
- Durchbruch $\Rightarrow$ zu langes Hinwenden // ges. Aufwand / Invest.
- Anfang $\Rightarrow$ Unterschätzung // zu geringe Investitionen

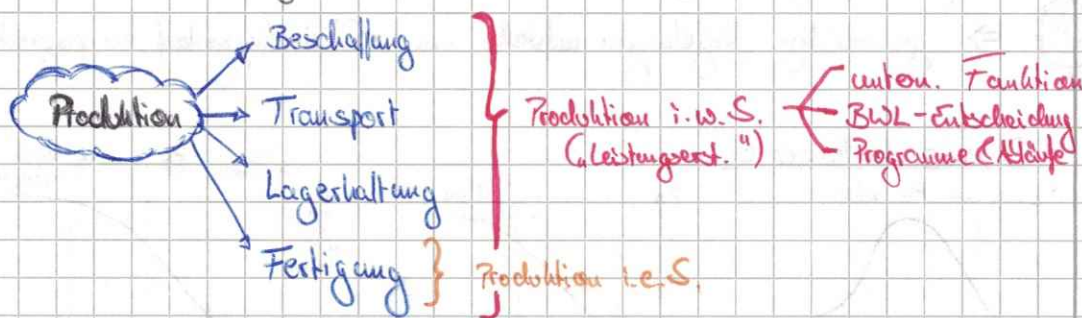
normierter
R&E-Aufwand

- ⊕ Hinweise f. effiz. / eff. Ressourcenallokation
- ⊕ Prognose Potenziale / Entwicklung
- ⊕ Abschätzung Technologieattraktivität
- ⊕ Hinweise auf ang. Strategien
- ⊖ Unsicherheit „Wo bin ich?“ auf Kurve
- ⊖ Keine Analogie zur Natur IMMER
- ⊖ Wann hört eine auf? fängt neue an?
- ⊖ Kosten $\hat{=}$ tech. Kriterien?

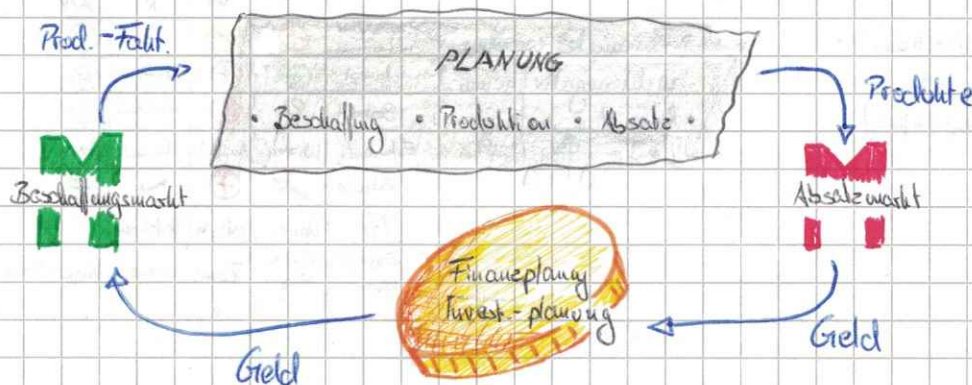
▷ Technologieverwertung:



▷ Produktion und Beschaffung:



▷ Zentrale bet. Funktionen:



► Ziele:

Servicegrad

1

Nr. befried. Bedarfsauf.
Anz. Bedarfsauf.

MENGE

Servicegrad

2

Wert befried. Bedarfsauf.
Wert d. Bedarfsauf.

WERT

Servicegrad

3

Wert d. defekt. Einh.
Wert d. best. Einh.

QUALITÄT

α) DLZ: Eingang - Auslieferung

β) Terminkette (kostspielige Verzögerungen)

γ) Flexibilität (Nachfrageschwankungen)

► langfristige Produktionsplanung:

1.) FERTIGUNGSTIEFE:

„Make or Buy“

- Kosten?
- eig. Kapazitäten? Geld für Substanz?
- Verfügbarkeit (pass. Qualität/Quantität?)
- Lieferanten? (flexibel & zuverlässig)
- Unabhängigkeit? (Binding?)
- Know-How? Verlust an Lieferanten?

2.) FERTIGUNGSTYP:

• EINZEL

• MEHRFACH

MASSE

SERIE

MASS CUSTOMIZATION

- große Stückzahl
- unbest. Zeitraum

- mehrere Produkte
- begrenzter Stb.

- Massengüter in versch. Merkmalsausprägungen

reine Serie

Sorten

Anlagen

3.) FERTIGUNGSVERFAHREN:

► Werkstatt:

Maschinen / Arb. gl. Vorrichtung
an einem Platz (Custome./Ladeseite)

► Gruppen:

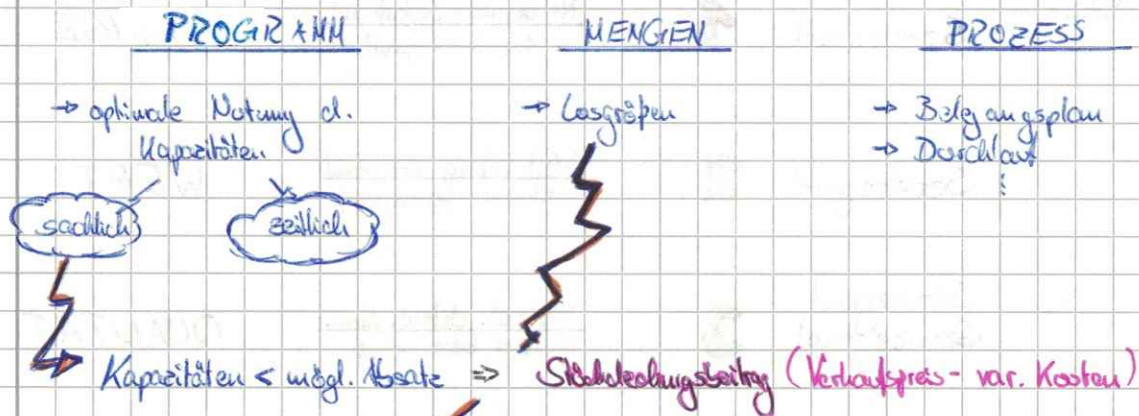
mehrere Vorrichtungen an einem
Ort (involat. Gruppe Fließband) (Teilung Fließband)

► Fließprinzip:

Anordnung nach Reihenfolge
d. Vorrichtungen (norm. Fließband)

↳ Fe-Schleife: ohne Zeitas.

↳ Fließband: mit Zeitas.



PRODUKTE	①	②	+
ENGPASS	Aufbau	rel. DB	rel. DB
①	Aufbau	SIM-PLEX	SIM-PLEX
+	Aufbau d. schl. Engpass		

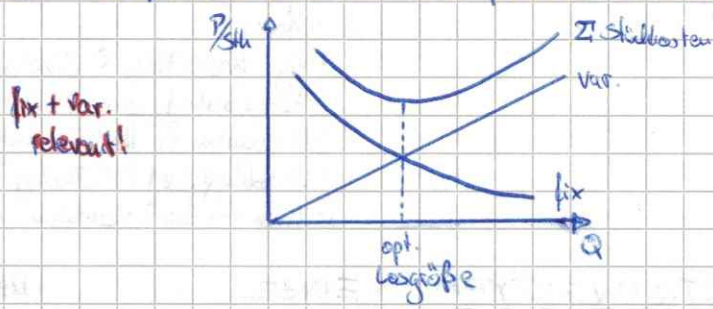
• rel. DB : $\frac{DB}{Engpass-einheit}$

$\left(\frac{25}{0,2 \text{ min}} \right)$

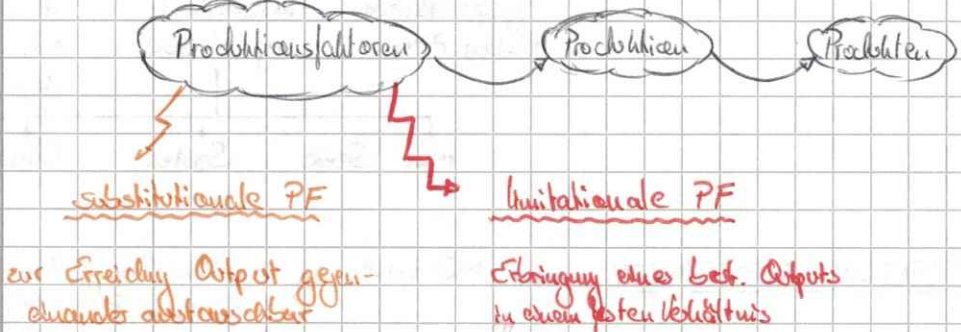


» Menge einer Serie, welche ohne Unterbrechung/Unter d. Prod. hergestellt wird «

ZIEL: Größe, welche min. Kosten pro Stück verursacht



▷ Produktions-/Kostentheorie:



▷ Produktionstheorie:

INPUT PF ~ Σ erz. Produkte

▷ Kostentheorie:

Σ Produkte ~ Kosten d. Produktion

▷ Materialwirtschaft:

PF in $\left\{ \begin{array}{l} \text{Qualität} \\ \text{Menge} \\ \text{Zeit} \\ \text{Ort} \end{array} \right\}$ richtig zu liefern; mit **Minimierung** $\left\{ \begin{array}{l} \text{Bestandskosten} \\ \text{Lagerkosten} \\ \text{Transportkosten} \end{array} \right\}$

▷ relev. Materialien:

ROHSTOFFE

HILFSSTOFFE (z.B. Quaraliter / Leim / Schrauben)

BETRIEBSSTOFFE (z.B. HST Verbrauch / Kollmittel, Druckluft)

HALBFABRIKATE (Kaufl. Zeichnung)

HANDELSWARE (Zusatz neben Produkt)

▷ Beschaffungsarten:

I) fallweise:

- pro Fertigungsauftrag
- ✓ Material **schnell** verfügbar
- ✓ Bedarf **nicht** langfristig planbar

⊕ **ger. Lagerkosten**
⊖ **höhere Besch.kosten** (mittelbar)

II) fertigungszyklus:

- ohne Lager → Fe (just-in-time*)
- ✓ **Fließband**: genau planbare Bedarfszeitp.

⊕ **geringe Lagerkosten**
⊖ **höhere unmittelbare Besch.kosten**

III) Vorrat:

- für mehrere Fertigungsaufträge vorrätig

⊕ **geringe Besch.kosten**
⊖ **höhere Lagerkosten**

▷ Sicherheitslager:

▷ spekulativ

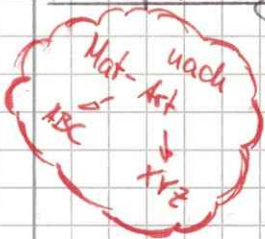
▷ antizipativ

Reserve unvorhersagbares

Auswärtig Preisschwankung

Beschaffung zu best. Zeitpunkten möglich

▷ Bedarfsermittlung:



programmgebunden

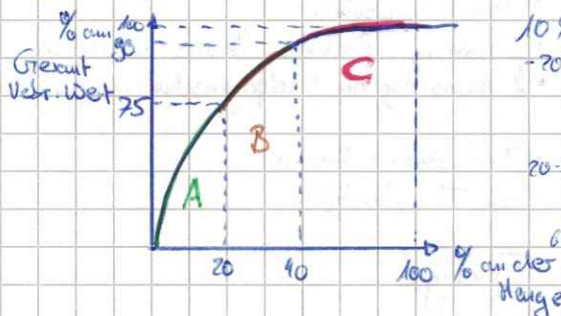
- Verhältnis Input-Output ✓
- auf Bauplänen, Stücklisten
- geeignet für **Polystoffe**
- ⊕ Planungsaufwand
- ⊖ Sicherheitsbest.

verbrauchgebunden

- anhand tats. Verbrauchs
- expl. / gleit. ⓪
- **Hilfs & Betriebsstoffe**
- ⊕ Sicherr.best.
- ↳ Lager / Kapitalbindung

▷ ABC-Analyse:

» Verhältnis Wert zu Bedarfsmenge «



10%
-20%

A:

- Bei Planung im Vordergrund (Analyse besch.wert)
- programmorientiert
- ger. Sicherheitsbest.

Menge ⊕
Wert ⊖

20-30%

B:

- grobe Schätzung d. Bestellmenge
- höherer Sicherheitsbestand

Menge ⊕
Wert ⊕

60-70%

C:

- verbrauchsorientiert

Menge ⊖
Wert ⊕

► XYZ-Analyse:

» klassifiziert Güter nach ihrer Verbrauchsregelmäßigkeit «

X: **haushälter Verbrauch** / hohe Vorhersagegenauigkeit
 Y: **deutliche Verbrauchsschwankungen** (saisonal)
 Z: **unregelmäßiger Verbrauch** / geringe Vorhersagegenauigkeit

	A	B	C
X			
Y			
Z			

» „Just-in-Time“-Produktion geeignet

► Dienstleistung:

► vielfältiger Bedienungsbereich (Heterogenität / Dienstleistung & Sachgut)

→ Negativdefinition: - Alles was **NICHT Sachleistungen** (prim. selb.) zugeord.
 - & Zuordnung komb. Sach/Dienstl. willkürlich

→ Enumerativ: - durch **Aufzählen** von Beispielen
 - & vollst. Aufz. nicht möglich

→ konstitutive Merkmale: - prägende **Eigenschaften**:
 • Immaterialität
 • Integration ext. Faktor
 • Nichtlagerbarkeit
 • uno-actu-Prinzip
 (Produktion & Konsum fallen zeitl. zus.)

► Merkmale:

I) IMMATERIALITÄT:

- Substanzlos aber wertvoll
- **nicht exklusiv** (Geld, Rechte...)
- **materielle Bestandteile!**

II) INTEGRATION EXT. FAKTOR:

- Einbindung Nachfrager // etw. an ihm geh. Gut
- Integrationsmaß variabel
- Ressourcen/Objekte/Rechte/Informationen

III) NICHTLAGERBARKEIT:

- Vorrat unmöglich
- Entkopplung Produktion/Absatz unmöglich
- **Anpassung an Nachfrageschwankungen**

IV) UNO-ACTU-PRINZIP:

- Produktion = Absatz
- kein Transferobjekt

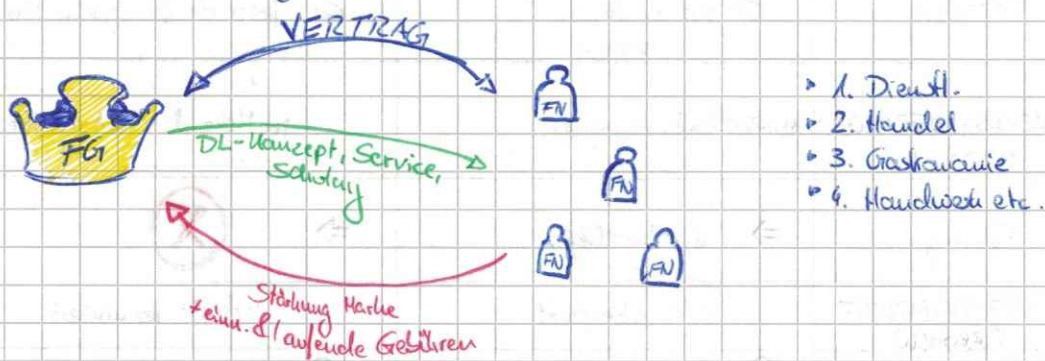
→ **nur graduelle, keine absolute Trennung!**

- » selbstständige Leistungen die Bestellungen oder Einsätze von Leistungsfähigkeiten beinhalten (**POTENZIALORIENTIERUNG**) «
- » Konstruktiven internen & externen Faktoren (**PROZESSORIENTIERUNG**) «
- » Faktoren konstruktiven wird eingesetzt um beim Kunden eine unterstützende Wirkung zu erzielen (**ERGEBNISORIENTIERUNG**) «

Image/
Körpersprache
Gestik/Prozess
Präsentation/
Dokumentation

Franchising:

FS-System, ist eine **direkte Kooperation** zwischen FS-Groß und FS-Nachw., wodurch der letztere Kapital & Arbeitskraft zur Erstellung der **Dienstleistung** nach **einheitlichen Regeln** einbringt.



Investition & Finanzierung:

FINANZIERUNG: „Beschaffung d. erforder. Kapitals für Betriebsw. Investitionen“

UNTERNEHMENS-FINANZIERUNG: „Versorgung d. Unternehmens mit finanz. Mitteln“
↳ Potenzialfaktor = ⊕ Kapitalbedarf

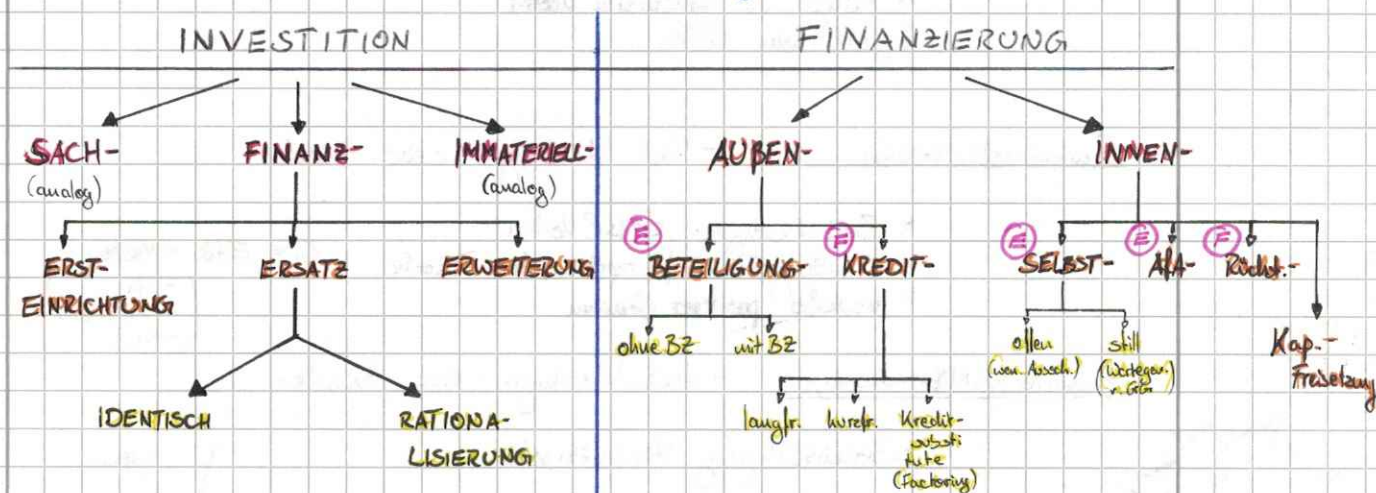
PROJEKT-FIN: „Zerstückelung finanz. Mittel zur Auschl. von Potenzialfaktoren“

FINANZ-MANAG.: „Finanzierungsaspekte auf unternehm. Funktionen“

⇒ Alle Maßnahmen: mit Kap.: - Beschaffung
- Verwaltung
- Rückzahlung

INVESTITION: „Ausstattung d. Unternehmens mit erforderlichen (fin-)materiellen Vermögenswerten“

↳ Vermögen + Kapital



► EK & FK:

	EK	FK
HAFTUNG	○○ wird in Höhe der Einlage	○○ keine Haftung (gläubiger)
(ERTRAG)	☉ voll an Gewinn & Verlust	☉ letzter Zinsanspruch, X GuV
VERMÖGENS-ANSPRUCH	Quotenzanspruch	in Höhe d. Gläubiger Forderung
Führung	⇒ i. d. R. berechtigt	⇒ 
VERFÜGBARKEIT (zeitlich)	i. d. R. unbegrenzt	i. d. R. terminiert
Steuer	§ Gewinn voll belastet • ESt / KSt / GewSt	§ Zinsen bei Unternehmung als Aufwand absetzbar
Finanzierungs-kapazität	durch private Vermögens-lage d. Unternehmers beschränkt	unbeschränkt, von Sicherheiten abhängig

► Investitionsrechnungen:

» Prognose des zukünftigen Investitionserfolges «

- statische und dynamische Verfahren;
- Investition oder Unterlassung günstiger?
- statisch ⇒ fehleranfällig
- Betrachtung eines durchschnittlichen Periode

◦ Kostenvergleichsrechnung:

- Kosten + eine Periode -

- Vorteilhaftigkeit von Ersatzinvestitionen
- Vergleich mehrerer Alternativen
- Anlage mit minimalen Kosten
↳ gleich hohe Erlöse

◦ Gewinnvergleichsrechnung:

- Kosten / Leistungen + eine Periode -

- Berücksichtigung Erlös & Kosten
- Ermittlung Gewinn für repräsentative Periode
- höchster positiver Gewinn

$$G = \text{Erlös} - \text{Kosten}$$

$$\begin{pmatrix} - \text{fixe} \\ - \text{variable} \end{pmatrix}$$

◦ Gewinnrentabilitätsrechnung:

- Kosten / Leistungen + eine Periode -

- Berücksichtigung Kapitaleinsatz

$$\text{Rentabilität } r \text{ in } \% = \frac{\text{korrigiertes Gewinn } (G_p)}{\text{ges. Kapital}} \cdot 100$$

$$G_p = \text{orig. Gewinn} + \text{Kalk. Zinsen } \left(\frac{K}{2}\right) \cdot i + \text{FKZ}$$

wenn
 $r > i$
Investition



▷ Amortisationsrechnung:

- Einzahlung/Auszahlung + MEHRERE Perioden -

↳ statisch (Zeitwert)

↳ keine Zeit. Abz. d. Kap.

↳ Rücklässe wann A_0 ?

▷ wann ist $E_0 - A_0 \stackrel{!}{=} 0$?

▷ $E_0 = E_t - A_t$

$$\frac{GK}{RC} = A_0$$

▷ Dynamische Verfahren:

▷ Erfassung des gesamten Investitionszeitraumes

◦ Kapitalwertmethode:

$$KW = -I + \sum (R_{\text{Ecklöse}}) \cdot (1+i)^{-t} + L \cdot (1+i)^{-T}$$

Investition
↳ diskontierte Rücklässe $(E_t - A_t)$
↳ diskontierter Liquidationserlös

↳ Unsicherheit d. Zahlungsströmen

⇒ höchster KW gewinnt!

⇒ der jetzige Wert aller zukünftigen Zahlungen

◦ Annuitätenmethode:

▷ Ein- & Auszahlungen auf Zahlung pro Periode

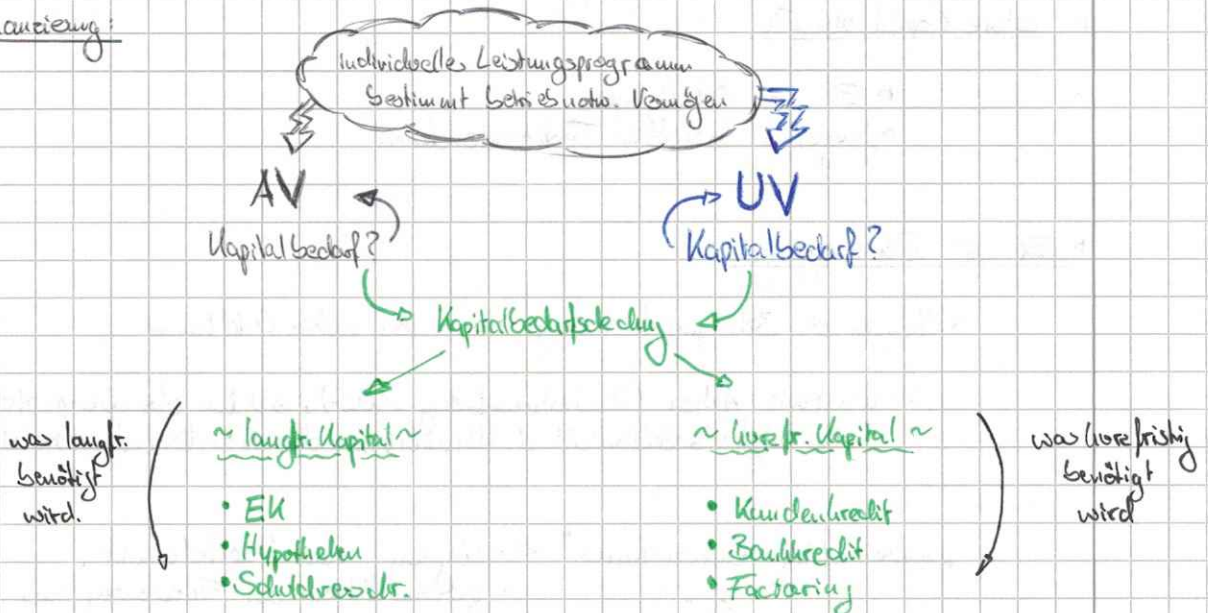
⇒ höchste Annuität gewinnt!

◦ interner Zinsfuß:

▷ Ermittlung d. Zinssatzes dessen $\sum$ der disk. Zahlungen = 0

⇒ höchster Zinssatz ($i > \text{Kap-Kosten}$) gewinnt!

▷ Finanzierung:



▷ Systematisierung von Finanzierung:

- | | |
|---|---|
| 1.) Rechtsstellung Kapitalgeber: | Eigen- od. Fremd- |
| 2.) Fristigkeit: | kurz (-1)
mittel (1-5)
lang (>5) |
| 3.) Verhältnis Finanz Ausstattung und Finanzbedarf: | über-
unter-
adäquat- |
| 4.) Finanzierungsanlass: | Gründung - Erweiterung - Sanierung et.. |
| 5.) Mittelherkunft: | Außen- / Innen- |

▷ FK - Finanzierung:

KURZ:

Bank-
Privat-
Finanzier-
Lieferant-
Kunden-
Kredite

M/LANG:

Bank-
Privat-
Finanzier-
Öffentlich

▷ EK ohne Börsenzugang:

Geber:

- Gründer
- Business Angel
- Beteiligungsgesellschaften
- andere

Arten:

- echtes EK (direkte Bet. // Bar / Sacheinlage)
- Mezzanine (Synthese EK / FK; stille Beteiligung ...)

▷ Venture Capital als EK:

- ▷ EK über Beteiligungen
- ▷ junge, wachsende Tech-Unternehmen

▷ EK mit Börsenzugang:

- ▷ Einlagen od. Beteiligungsfinanzierung, > wenn vom außen Geld kommt
- ↳ meist mit Aktien (Mindestnennbetrag 1.000,-), welche als Wertpapiere das Mitgliedschaftsrecht d. Aktionäre an der Gesellschaft verbriefen

„emissionsfähige Unternehmen“ → + Zugang zum Kapitalmarkt
+ geben Aktien zur Finanzierung aus

► Aktien:



Grundkapitals / :
Unternehmensvermögen

- **Nennwert:**
 - lauten auf Betrag
 - unter X; über Y
 - $\sum \text{Nennwerte} = \text{GK}$

- **Stimmaktien:**
 - Anteil am GK
 - $(\text{GK}) : (\sum \text{an Aktien})$



Rechten:

- **Stammaktien:**
 - Normaltyp
 - gleiches Stimmrecht
 - gleiches Dividendenanspr.

- **Vorratsaktien:**
 - bes. Ausspruch / Recht
 - wenn hoher Verlust & Sanierung



Verfügungsrecht d. AG:

- **eigene Aktien:**
 - eig. Verboten
- **Vorratsaktien:**
 - „Verwaltung-/Verkaufs-“
 - über Kap-Zbedarf hinaus ge-schaffen



Übertragbarkeit:

- **Namensaktien:**
 - lauten auf Aktionär
 - Umschreibung im Aktienbuch
 - Publizität $\Rightarrow$ ~~Stimmrecht~~ *Stimmrecht*
- **Inhabersaktien:**
 - lauten auf Inhaber
 - Einigung & Übertrag
 - nur wenn Nennbetrag voll eingezahlt

„besser“

► statische Finanzkontrolle:

• Liquidität:

- Liquiditätsstufe 1: **liquide Mittel** - kurzfr. FK
- Liquiditätsstufe 2: **(liquide Mittel + Forderungen)** - kurzfr. FK
- Liquiditätsstufe 3: **UV** - kurzfr. FK

- Liquiditätsgrad 1: $\frac{\text{liquide Mittel}}{\text{kurzfr. FK}}$

„Cash Ratio“ (branchensp.)

- Liquiditätsgrad 2: $\frac{(\text{liquide Mittel} + \text{Geldb.})}{\text{kurzfr. FK}}$

„Quick Ratio“ (1)

- Liquiditätsgrad 3: $\frac{\text{UV}}{\text{kurzfr. FK}}$

„Current Ratio“ (1,5-2)

• Vermögensstruktur:

- Investitionsverhältnis: $\frac{\text{UV}}{\text{AV}}$

- Umlaufumschlag: $\frac{\text{UV}}{\text{GV}}$

- Anlagenturnover: $\frac{\text{AV}}{\text{GV}}$

Deckung der Anlagen:

$$\text{Anlagendeckungsgrad 1} = \frac{EK}{AV}$$

$$\text{Anlagendeckungsgrad 2} = \frac{EK + \text{langfr. FK}}{AV}$$

Kapitalstruktur:

$$\text{Verschuldungsgrad} = \frac{FK}{GK} \quad FKQ$$

$$\text{Eigenkapitalierungsgrad} = \frac{EK}{GK} \quad EKQ$$

$$\text{Finanzierungsverhältnis} = \frac{FK}{EK}$$

Rentabilität:

$$EK\text{-Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Ø Eigenkapital}} \quad (\text{sollte } \oplus)$$

$$GK\text{-Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn} + FK + \text{Zinsen}}{\text{Ø Eigenkapital}} \quad \text{Return of Investment}$$

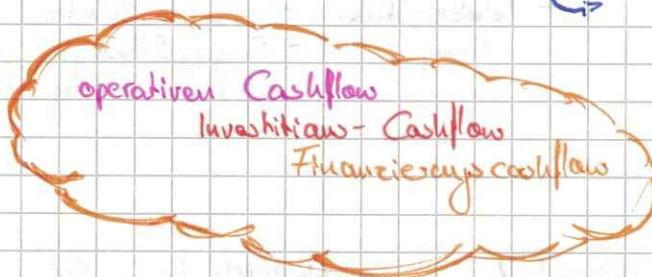
$$\text{od.} \quad \frac{\text{Gewinn} + FK + Z}{\text{Umsatz}} \cdot \frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Eigenkapital}}$$

dynamische Finanzkontrolle:

⇒ CASHFLOW ⇒ „Mittelzufluss aus operativen & Investitionstätigkeiten“

→ direkt: EZ - AZ

// indirekt: Periodenerfolg – nicht EK-wirksam
– alles aus Investition & Finanzierung

Unternehmensbewertung:

z.B. bei Kauf, Beteiligung oder Börsengang

zur Argumentation, Beratung, Schieds & Nebenfunktion

substanzorientiert

- Vermögen - Schulden
- Bewertung „auf grober Weise“
- ersparte Aufwendungen
- Liquidationserlös bei Zersch.

ertragsorientiert

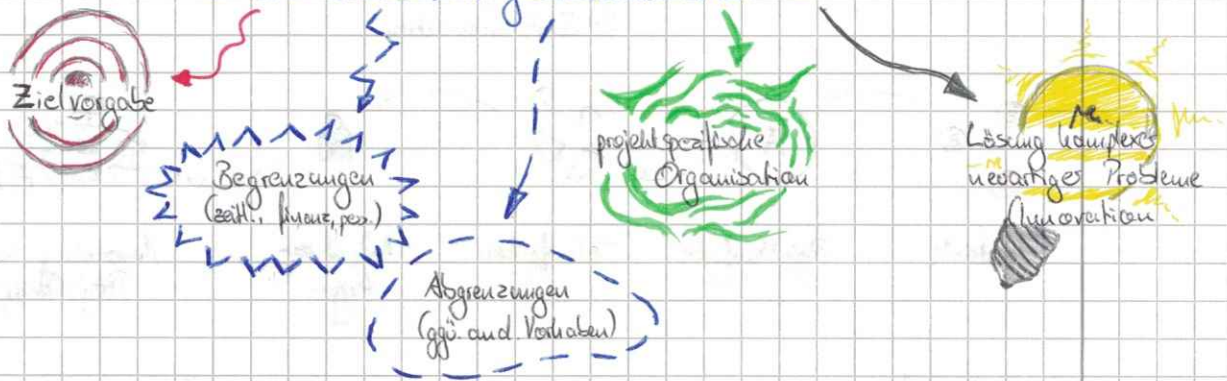
- Discounted-Cashflow
- Überschuss diskontiert
- Ertragswert-Vef.

vergleichsorientiert

- Analogiebildung und Vgl.
- Kurs-Gewinn-Verhältnis
- Kurs-Cashflow-Verhältnis
- PEG-Ratio
- Leistungswertverfahren

► Projektmanagement:

»ein Vorhaben, welches durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist.«

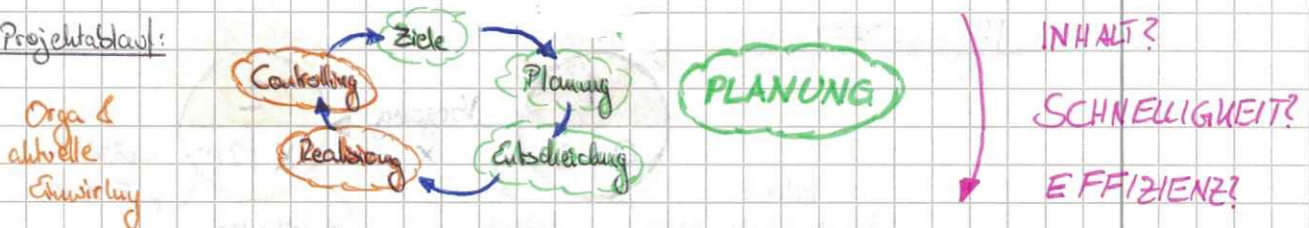


↳ Projektmanagement:

» effiziente Gestaltung und Realisierung von (Innovations-)Projekten «

- verbunden mit Innovationsmanagement / F&E-Management
- termin., sach., kostengerecht D-E-P-K

► Projektablauf:



► Planung:

»gütige Konzipierung / Durchbringung, des zur Erreichung der Ziele notwendigen Abseits sowie Koordinierung.«

Ziele:

- Prognose d. Übernennung
- Kosten/Wirtschaftlichkeit
- Erreichbare Wirkung
- Bewachung (Plan-Ist-Soll)

Chancen:

- höhere Erfolgswahrsch.
- Risiken
- gute Prognose
- Koordination & krit. Prozesse
- effiz. Beschaffung / Steuerung

► Komponenten:



▷ Projektstrukturplan:

» hierarchische Gliederung in Teilprojekte; Fachprobleme; Fachaufgaben; Arbeitspakete «

[Analogie KST]

- ⊕ Überblick
- ⊕ Systematik
- ⊕ Transparenz
- ⊕ Dokumentation



α) funktions-
orientiert

• nach wirkenden Ebenen (Planung, Kunst., Bau, Vertrieb)

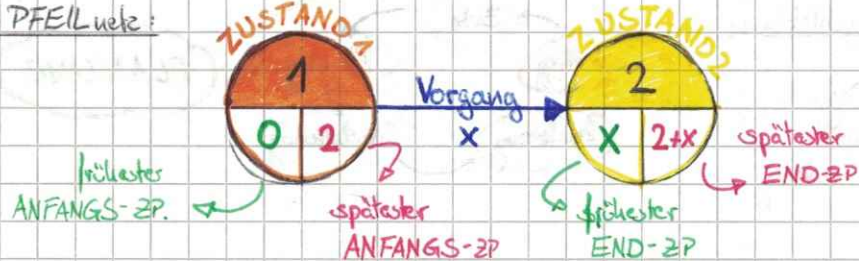
β) objekt-
orientiert

• nach einzelnen technischen Teilen (Elektronik, Gehäuse...)

▷ Netzpläne:

» Darstellung von Projektabläufen, mit Abhängigkeiten & Abfolgen «

• Vorgangs-PFEILnetz:

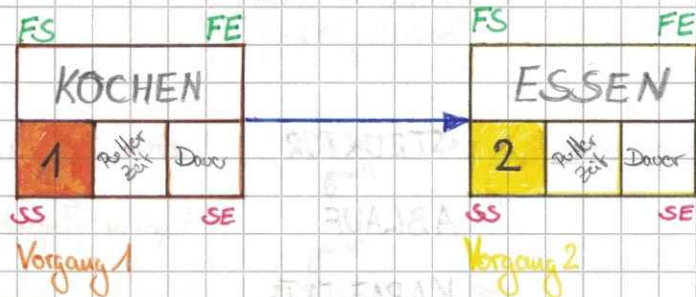


- Pfeil = Vorgang; „Knoten“ = Zustände
- evtl. Scheinvorgänge benötigt
- keine Pufferzeiten ersichtlich, kein kritischer Weg

Puffer: SAZ - FAZ
kr. Weg: Weg mit ger. Puffer

• in Vorgangsplan darstellbar (Nr. / Vorgang / Verantwort. / Zeit / Vorg. / Nachf.)

• VorgangsKNOTENplan:



• Knoten = Vorgang

Controlling:

→ Gesamtheit d. Aufgaben zur Info-Versorgung & Koordination der Unternehmensführung zur optimalen Erreichung aller Unternehmensziele.

⇒ Info-orientiert: „Beschaffung, Aufbereitung & Koordination von Infos“

⇒ Koordinations-orientiert: „Koord. Teilsysteme & Unternehmensführung“

⇒ Rechenleistungsorientiert: „Effektivität & Effizienz sichern, auf Kostenmanagement durch Fachwissen“

Ziele:

GEWINN + LIQUIDITÄT + ERFOLGSPOTENZIAL



- ▷ Planungsunterstützung
- ▷ Koordination d. Teilbereiche
- ▷ Kontrolle Wirtschaftlichkeit - (Kontrolle Wirtschaftlichkeit) -

Aufgaben:

• auch in spezialisierten Fachgebieten

• meist: Berichtswesen, Planung, Kostenrechnung, Buchführung

- Kernaufgabe
- Inhalt, zur rechten Zeit, richtig an den richtigen Mann

• Systematisierung von Zielen & Festlegen Mittel

- Kalkulation
- Kontrollierte Ents.

• erwartete Mengen & Wertgrößen

⇒ DOKUMENTATION (I. EXT/INT)

⇒ PLANUNG (Berichte)

⇒ KONTROLLE (Budget)

⇒ STEUERUNG

⇒ Unterstützung

⇒ Erhebungs-kontrolle

⇒ Planungs-management

(krit. Hinterfragen)

⇒ KLIR

↳ KART, KST, KTR

⇒ Entscheidungsgrundlage

⇒ Restriktionen

⇒ STARR + FLEXIBEL

Abgrenzung:

Controlling:

- Zählwerk
- Best.-Daten
- Planung
- Ziele

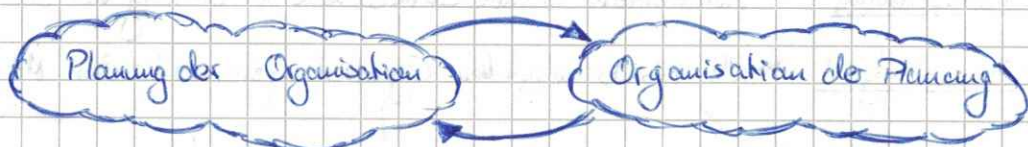
→ Buchhaltung / int. Revision (Vorgangsmäßig)

→ Treasurer „Renditeorientiert“

Organisation:

→ Prozess der Entwicklung einer Ordnung und die Gesamtheit aller Regelungen im Betrieb

↳ derivatives Produktionsfaktor: (Gutenberg)

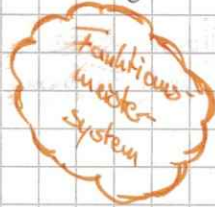


Aufbauorganisation:

Linien-system:

- ▷ Stellungsbildung hierarchisch + Dienstwege einfach
- ▷ sehr **rigid**
- ▷ Einliniensystem
- ▷ **Wenig** Weisungs**relativ**heiten
- ▷ Anweisungsweg lang / komplex → Überlastung d. Führung

Funktions-system:



- ▷ Instanzenweg → **Aufgabenart**
- ▷ Mehrliniensystem
- ▷ **✓** Beschleunigung durch **Kompetenzflüsse**
 - ↳ „mehreren Herren dienen“ → Leistungshemmung
- ▷ aber **wenig** Wege

Stabs-system:

- ▷ Einordnung von **Stabsstellen** zu Instanzen des Linien-systems
- ▷ Stabsstellen **ohne** Weisungs**befugnis**
 - ↳ Teilaufgaben d. Führung
 - Vorbereitung
 - Unterstützung
 - Beratung
- ▷ strenge Einhaltung Dienstweg + Spezialkenntnis
 - ↳ kann Entscheidungen ohne Verantwortung herbeiführen

Linien-system mit **Querschnitt**:

- ▷ Linien-system mit **Kompetenzverteilung**
- ▷ für Aufgaben, welche d. ganze Unternehmen betreffen
- ▷ Einigung von Voten (wenn nicht höhere Instanz)

Sparten-organisation:

- ▷ Sparten nach **Objekten** (Produkte, Prozesse)
- ▷ Sparten **eigene** homogene **Bereiche** mit flex. Teilsystemen
- ▷ Spartenleiter haben autarken Kompetenz
- ▷ zentrale Spezialabteilungen spartenübergreifend
- ▷ Ergebnis einleiten; Wirtschaftlichkeit gem. jew. Spartenleiter

Matrix-organisation:

- ▷ **Überlagerung** funktions- & objektorientierte Strukturen
- ▷ kurze Wege
- ▷ Objektstellen (Produkt-Mann // Projekt-Mann)
- ▷ gut für Innovationsprozesse
- ▷ Abhängigkeit Manager / Machtteilung

Personal:

» gegen Entgelt in abwagiger Stellung arbeitende Menschen «

Personalplanung:

» kurz, mittel, langfr. den richtigen Mitarbeitereinsatz am richtigen Ort «

Personaleinsatz:

» Arbeits-, PLATZ-, ZEIT-, STRUKTUR-Gestaltung + Eingliederung «

Personalführung:

» zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erreichung von Zielen «

Personalentgelt:

» alle arbeitsvertraglichen Gegenleistungen, welche dem MA zustehen «

Intensiviert (Art & Weise)

GEISTIG

Outputorientiert (Art & Umfang)

KÖRPERLICH

Sozialorientiert

FAM & ALTER

Arbeitsplatzstrukturierung:

- 1) JOB ENLARGEMENT: „geschlossenes Paket; Endlichkeit d. Processes“
- 2) JOB ROTATION: „gg. einseitige Belastung; Arbeitsplatzwechsel; Fähigkeiten“
- 3) JOB ENRICHMENT: „MA erhält Kompetenzen + Verantwortung $\Rightarrow$ Leistungssteigerung“
- 4) AUTONOME ARBEITSGRUPPEN: „selbstständige Durchführung einer Aufgabe“
↳ Projekte

Personalführung:

INSTRUMENTE

INSTRUMENTE $\leftrightarrow$ MOTIVATION

„Motivieren“: aktive, zielgerichtete Steuerung von Verhalten
(Bündelung von Instrumenten)

↳ OPTIMAL: pers. Wünsche $\hat{=}$ Unternehmenszielen

- a) OBJEKTIV BEWERTBAR:
 - ① materiell direkt (Geld; Sozialleistung)
 - ② materiell indirekt (Arbeitsbed.; Personalwunsch)

! eindeutige Kriterien!
! eher die „Umgebung“!
- b) REIN MOTIVATIONSFÖRDERND:
 - ① immateriell direkt (Arbeitszuf.; Führungsstil)
 - ② immateriell indirekt (Integration, Kommunikation, Konflikte...)

! subjektive Erfahrungen!

Führungsstil:

- 1) PATRIARCHALISCH: „absolut & autoritär; Verantwortung liegt bei den Geführten“
- 2) CHARISMATISCH: „absoluter Führungsanspruch auf Charisma; keine Weisheit“
- 3) AUTORITARISCH: „Institutionen im Vordergrund; „brennt“ skaffe ORGA“
- 4) BÜROKRATISCH: „Legalität & Kompetenz durch präzise Definitionen/Abgrenzungen“
- 5) KOOPERATIV: „AN bei Führung bestehend od. eingebunden“

individuell zu beantworten

- INFOS: - zwar zweckorientiert aber „Bescheid wissen“ -
- AUS- & WEITERBILDUNG: - Fortentwicklung in Aussicht -
- KONFLIKT: - Vertrauen bei MA -
- INTEGRATION: - Motivation wenn ggf. -
- „FÜHRUNGSENTWERTUNG“: - Vereinfachung durch Entscheidungsregeln

↳ Lohn: nach ZEIT $\Rightarrow$ mit Leistungsbezug
„durch“

LEISTUNG $\Rightarrow$

- Akkord (Gehalt: € pro St. // Zeit: € pro Stunde)
- Prämien (Grund + € für Mehrleistung)

Erfolgsbeteiligung:

- LEISTUNGS-
 - ERTRAGS-
 - GEWINN-
- } - BETEILIGUNG

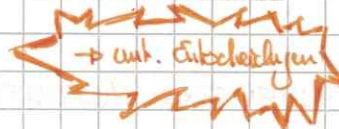
Mitbestimmung:

Arbeitsrechtlich:



- > 5 MA
- Schutz d. MA im ArbG
- Betriebsrat

Unternehmerisch:



- > 501 MA (GmbH, AG, ...)
- Arbeit ist wichtig für unternehmer. Entscheidung
- Sitz im Aufsichtsrat ⇒ Mitbestimmung

→ Betriebsrat:

- Interessen der AN > 18 J.
- Betriebsrat ≠ Gewerkschaft (eigenlich)
- - 20: 1 BR } etc...
- - 50: 3 BR

→ Jugend- & Auszubildendenvertretung:

- Interessen aller < 18 J.
- Interessen wie BR
- Fokus: Ausbildung

→ Sprecherausschuss:

- Interessen d. externen Angestellten
- ab 10 i. Ang.

→ Wirtschaftsausschuss:

- ab 100 Mann Stammbelagschaft
- Beratung des Führung, Wirtschaft ⇒ Betriebsrat
- 3-7 vom BR bestimmte AN