

Betriebs- und Unternehmensführung

Begriffsbestimmungen

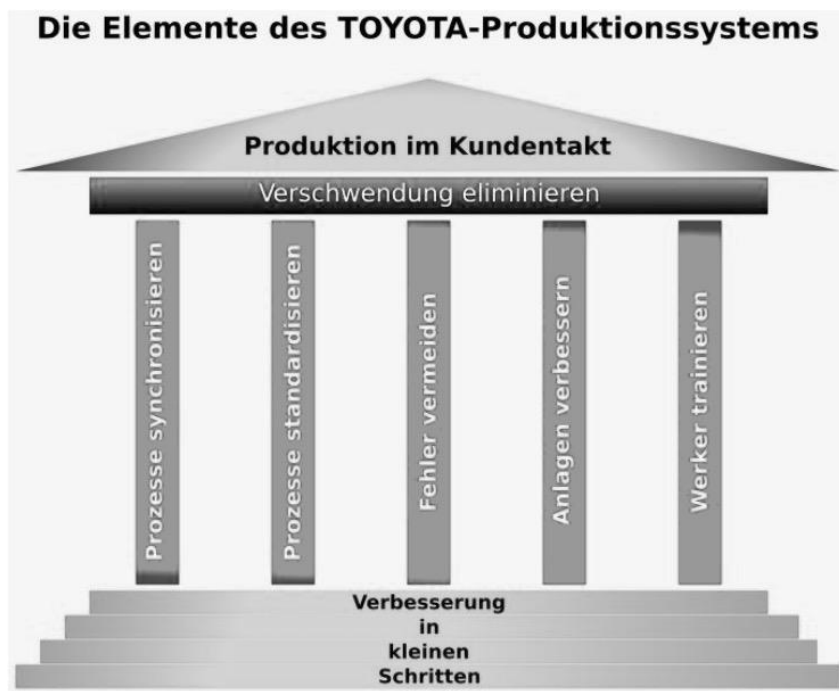
Produktionsmanagement

- **Firma**
Firmenname soll ein Unternehmen gegenüber Dritter repräsentieren
- **Unternehmen**
Ist eine rechtlich selbstständige Einheit, welche eine wirtschaftliche oder gemeinnützige Tätigkeit auf unbegrenzte Zeit ausführt
- **Produktion**
 - technischer Sinn: Kombination von Gütern und Dienstleistungen für ein anderes Gut
 - betriebswirtschaftlicher Sinn: Fertigung, Montage, Qualitätswesen, Instandhaltung und Entwicklung
- **Produktionsfaktoren**
Werkstoffe, menschliche Arbeit, Energie, Informationen und Betriebsmittel
- **Produktentwicklungsstrategie**
Generation neuer Produkte
- **Produktionsstrategie**
schnelles, kostengünstiges und mit hoher Qualität herstellen des Produkts
- **Vertriebs- und Marketingstrategie**
Das Produkt braucht willige Käufer
- **Sachziele eines Unternehmens**
Verbesserung des bestehenden Produktes
- **Formziele eines Unternehmens**
Realertragerhöhung, wirtschaftliches Wachstum (Beispiel: Gewinnmaximierung)
- **Produktionsmanagement**
Arbeitszeit-, Arbeitsstätten-, Arbeitsmittel-, Arbeitsablauf-, Arbeitskostenplanung
- **Produktionsplanung und Steuerung (PPS)**
Ein Unternehmen stellt sich der Herausforderung, sowohl die Anforderungen des Marktes erfüllen zu wollen, als auch den Betriebszielen gerecht zu werden (→ Konflikt; Findung des optimalen Mittelweges)
- **Vorwärts- Rückwärtsterminierung**

- **Lean Production**

Die Philosophie des Lean Managements steht für eine schlanke Unternehmensorganisation. Alles, das aus Kundensicht wertschöpfend ist, wird forciert, nicht wertschöpfende Prozesse werden eliminiert oder in verschwendungsfreie, wertschöpfende Prozesse umgewandelt.

- **Toyota Produktionssystem (TPS)**

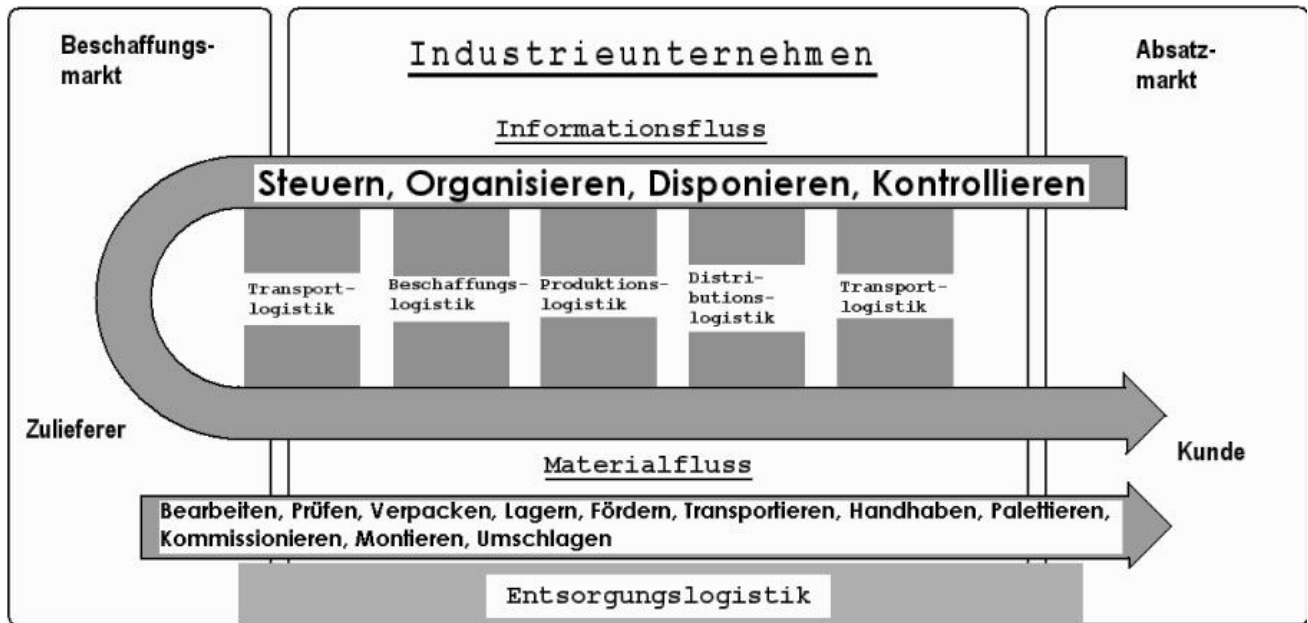


- **Grundprinzipien des Lean Management**

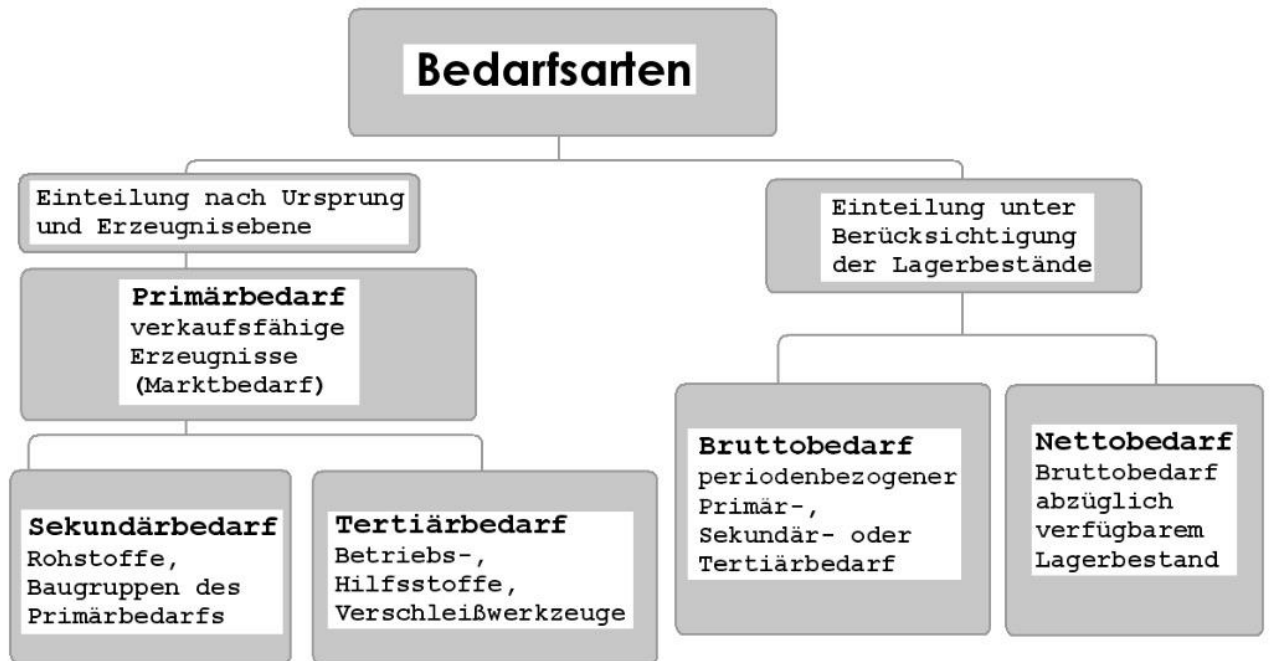
- (1) Verbesserung und Innovation in die Richtung, die der Kunde wünscht
- (2) Eliminierung/ Vermeidung von Prozessen die der Kunde nicht zahlt
- (3) Eliminierung aller verschwendenden und nicht wertschöpfenden Prozessen
- (4) Materialfluss aufrecht erhalten
- (5) Materialien nach Kundenfrage in den Produktionsprozess einschleusen um Liegezeiten zu verringern und somit die Produktion optimieren
- (6) KAIZEN Philosophie = kontinuierliche Verbesserung

Logistik-Management

- **Logistik** ist die Gestaltung des Material- und Informationsflusses in Richtung eines wirtschaftlichen Optimums.
Zusätzlich umfasst die Logistik eine optimale Planung, Steuerung und Kontrolle aller Lager und Transportvorgänge + optimale Gestaltung aller Wertflüsse

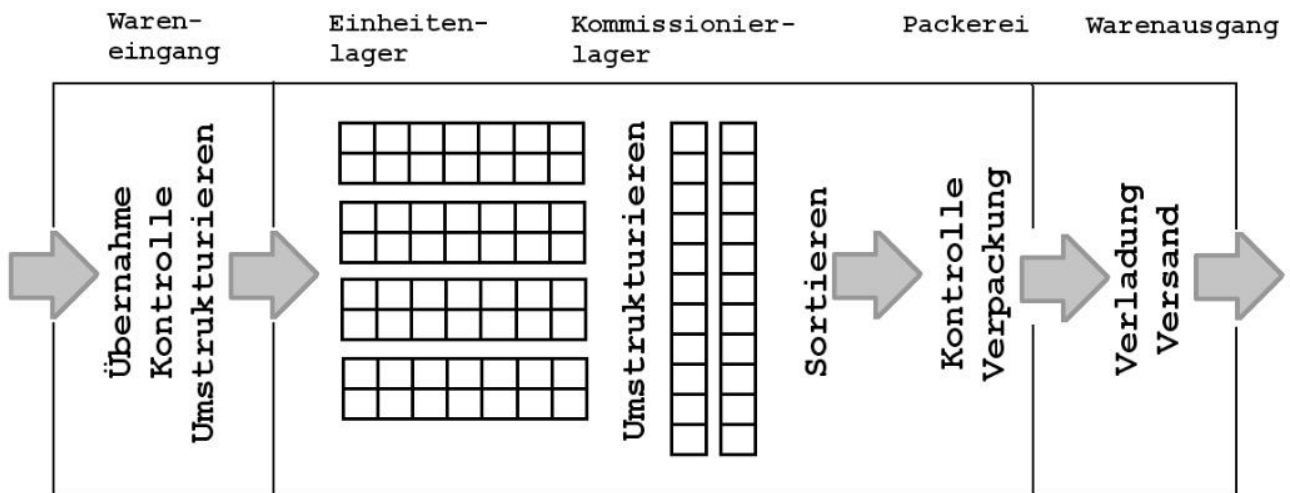


- **Materialwirtschaft**
Hauptziel und Aufgabe der Materialwirtschaft ist das für die (direkte) Leistungserstellung notwendige Material in richtiger Qualität und Menge zum richtigen Zeitpunkt am rechten Ort zu geringsten Kosten bereitzustellen
- **Bestandsrechnung**
Bestand im Lager
+ offene Bestellung
- Vormerkungen
= verfügbarer Bestand
- **Supply Chain Management**
Beschreibt alle Aktivitäten die erforderlich sind um ein Produkt zu produzieren und zu liefern, vom ersten Lieferanten bis zum letzten Kunden
- **Bedarf**
Menge an Teilen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt oder Zeitraum zur Weiterverarbeitung vorhanden sein muss



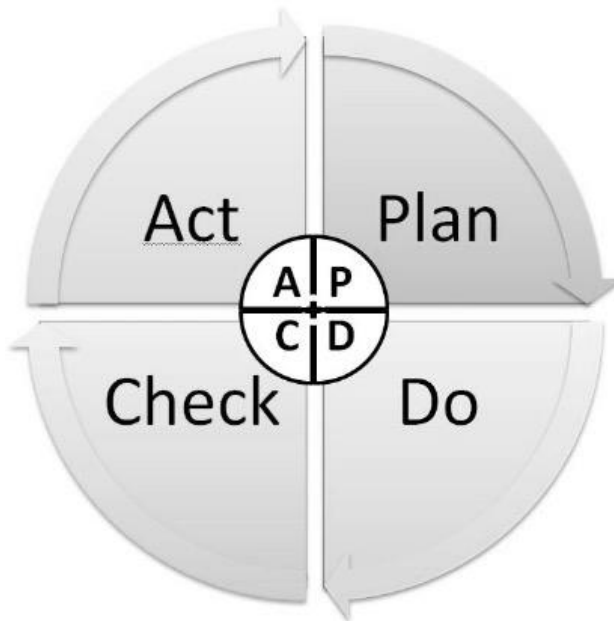
- **Logistische Einheit**

entsteht durch zusammenfassen von Gütern in Form von einer Einheit, mit dem Ziel den Güterfluss zu vereinfachen und dabei anfallende Kosten zu senken (siehe logistische Kette)



Qualitätsmanagement

- **Qualität**
Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit (Produkt; Prozess; Potential bzw. Image des Anbieters) bezüglich ihrer Neigung festgelegte Erfordernisse zu erfüllen
- **Qualitätsmanagement**
Qualitätsmanagementsystem, Qualitätsplanung, Qualitätssicherung, Qualitätslenkung, Qualitätsverbesserung
- **Normreihe DIN EN ISO 9000 ff.**
international anerkannte Norm, die alle wichtigen Aspekte des Qualitätsmanagement beschreibt, die ein Unternehmen genügen muss
- **Prozessmodell ISO 9001:2008**
schematische Darstellung aller Aktivitäten, die den Input der Umwelt in jenen Output umwandelt der von den Kunden gewünscht wird. Grundlage stellt der PDCA-Kreis dar.



- **Die sieben Qualitätswerkzeuge Q7**

Durch Einsatz können Abläufe verbessert und Probleme gezielt gelöst werden.

(1) Pareto (ABC) Analyse: Ordnen der Einflüsse nach deren Wichtigkeit.

(2) Brainstorming

(3) Ursache-Wirkungs-Diagramm: Analyse der Hauptproblemquellen (7m: Mensch, Maschine, Methode, Material, Messen, Mitwelt, Management) in Bezug auf ihre Beiträge zur Problemstellung

(4) Korrelationsdiagramm: Gesetzmäßigkeiten und Tendenzen aus den Daten ableiten

(5) Qualitätsregelkarte: Regelmäßige Kontrolle, ob ein Prozess innerhalb der Toleranzgrenzen arbeitet, mit Eingriffskriterien.

(6) Fehlersammelliste: systematisches Erfassen der Problemsituation mittels konkreter Daten

(7) Histogramm: Ordnen der Daten mittels Häufigkeit des Auftretens

Absatzmanagement

- **Absatz**

Die Menge x der Produkte die einen Abnehmer gefunden haben.

Mit Erlös = $x * \text{Preis/Produkt}$

- **Instrumente des Absatzmanagements**

(1) Preismanagement

(2) Produktmanagement

(3) Management der Distribution

(4) Werbung

- **Der Handel**

Bindungsglied zwischen Unternehmer und Abnehmer (Beispiel: Supermärkte)

- **Angebotsseitige Marktposition**

(1) Monopol

(2) Oligopol

(3) Polypol

- **Nachfrageseitige Marktposition**

(1) Monopson

(2) Oligopson

(3) Polypson

- **Preis- Absatz- Relation (Nachfragefunktion)**

x_i in der Betrachtungsperiode nachgefragte Menge des Produkts i

p_i Preis des Produkts i

a_i Einsatz absatzpolitischer Instrumente für Produkt i

p_{-i} Preise der relevanten Konkurrenzprodukte

a_{-i} Einsatz absatzpolitischer Instrumente für die relevanten Konkurrenzprodukte

$$x_i = f(p_i, a_i; p_{-i}, a_{-i})$$

- **Angebotsfunktion**
Jene Menge eines Produktes, die ein Unternehmen in einem gegebenen Zeitraum und zu einem bestimmten Preis, bereit ist auf den Markt zu bringen
- **Vollkommener Markt**
Angebot = Nachfrage und ein Preis stellt sich ein, sodass die Angebotsmenge = Marktnachfrage ist.
- **Markteintritt**
bringt neue Angebote auf den Markt und schiebt die Angebotskurve nach rechts → Preissturz
- **Marktaustritt**
←→Markteintritt
- **Contestable Markets**
beschreibt Märkte in die man sehr leicht eintreten kann. Im Extremfall eines solchen Marktes hat ein Anbieter eine Monopolstellung.
- **Nachfrage bei Monopol, Oligopol und Polypol s.S.62-66**
- **Preispolitik**
Findung der optimalen Preissetzung auf einen kurzfristigen Zeitraum welcher dem maximalen Gewinn des Unternehmens unterstellt ist.
- **Standardstrategien des Marketings**
 - (1) **Gap Analyse:** Planungsinstrument für Planvorgaben; Umsätze; etc., welche die strategische Planung des Gesamtunternehmens betreffen um so zeitnah eine strategische Lücke zu finden.
 - (2) **Ansoff Matrix:** ermittelt die Position eines Unternehmens entlang des Marktes und entlang des Produktes um somit weitere Handlungsmöglichkeiten bereitzustellen.

(3) Erfahrungskurve: empirische Beobachtungen eines Gutes um die Preisentwicklung vorauszusagen um somit Kosten einsparen zu können.

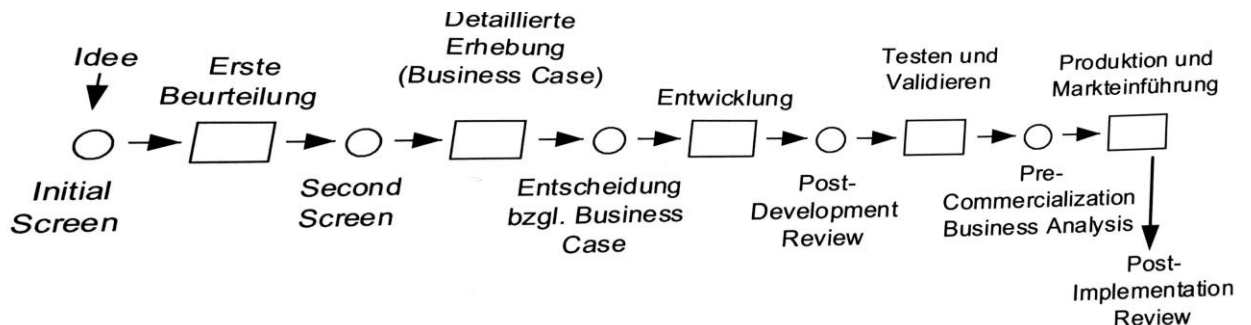
(4) Werbebudgetierung

Innovationsmanagement

- **Innovation**
neuartige Idee → Erfindung eines Produktes → Entwicklung eines Prototypens → Markteinführung
- **Schumpeter'schen Suchfelder**
 - (1) Produktinnovation
 - (2) Prozessinnovation (Effizienz)
 - (3) Neue Rohstoffe und Vorprodukte
 - (4) Marktinnovation
 - (5) organisationale Innovation
- **Diffusion von Innovation**
geschieht umso schneller je größer der relative Vorteil gegenüber Substituenten (Vergleichsprodukte) ist, je höher die Kompatibilität und je leichter die Testbarkeit ist.
- **Promotorenmodell**
Um eine Innovation auf den Markt durchzubringen muss zuerst das ganze Unternehmen einverstanden sein. Um Widerstände gegen die Innovation zu eliminieren agieren Promotoren (= Personen mit bestimmter Aufgabenteilung, welche sich für die Durchbringung des Produktes einsetzen) (Fach- Macht- und Prozesspromotor)
- **Radikale oder disruptive Innovation**
Veränderung in hohem Ausmaß eines Produkts oder ein völlig neues Produkt. Vorerst nur in Nischenmärkte zu finden.
- **Inkrementelle Innovation**
Ein bestehendes Produkt bekommt nur kleinere Verbesserungen
- **Quelle der Innovation**
 - (1) technology push
 - (2) market pull
- **Innovationsmanagement**
bewusste Gestaltung eines Innovationssystems

- **Stage Gate Systeme**

Aufteilung eines Innovationsprozesses in mehrere Stages (Prüfstellen mit Ergebnisauswertung zur Beurteilung ob die Innovation weitere Stages durchlaufen soll)



Strategisches Management

Strategisches Management beschäftigt sich mit den Möglichkeiten strategischen Verhalten und deren Auswirkungen. Das besondere Merkmal und gleichzeitig die besondere Schwierigkeit ist die wechselseitige Abhängigkeit der Strategien mehrerer Unternehmen.

- **Spieltheorie**

Veranschaulichung eines Wettbewerbs mehrerer Unternehmen welche verschiedene Strategien zur Auswahl haben.

- **Preissetzung (Bertrandmodell)**

An einem Markt wirkt ein Produkt von mehreren Unternehmen angeboten, wobei zwischen den Produkten keine Vorteile oder sonstiges bestehen → Konsument greift zum günstigsten Anbieter → Anreiz für andere Anbieter den Preis zu unterbieten.

Unternehmen unterbieten sich so lange bis sie keinen Gewinn mehr erzielen. Es entsteht ein Marktgleichgewicht.

- **Mengensetzung (Cournotmodell)**

Sind mehrere Unternehmen von der Produktionsmenge beschränkt, unterbieten sie sich ab einem gewissen Preis nicht mehr, da sie die sinnvolle Produktionsmenge nicht mehr erreichen können. (→ positive Gewinne)

- **Preisdifferenzierung**

Ein Unternehmen verlangt für das gleiche Produkt verschiedene Preise.

Preisdifferenzierung ersten Grades: Eine Firma kann für jedes Stück verschiedene Preise verlangen.

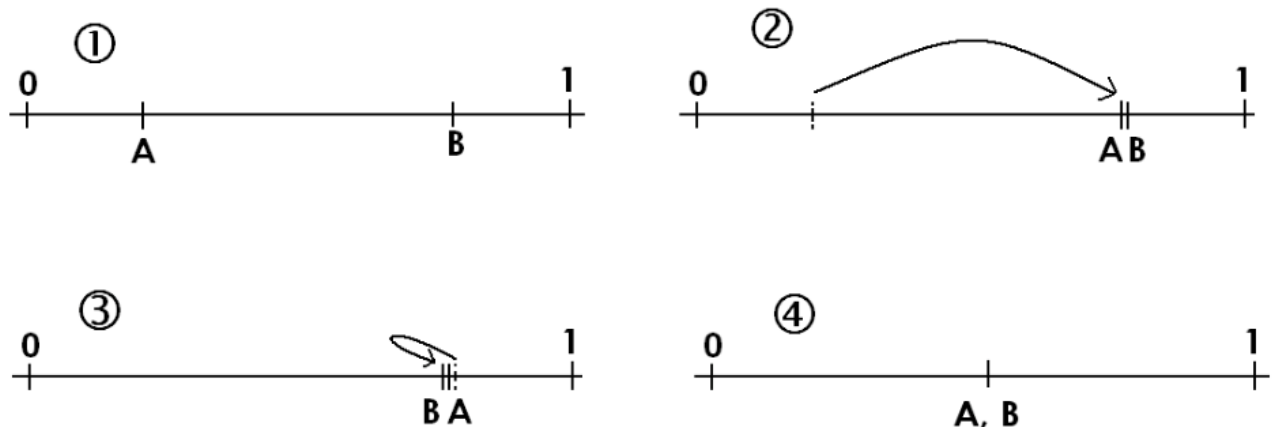
Preisdiff. zweiten Grades: keine Konsumentenunterscheidung; verschiedene Nachfragemengen verschiedene Preise

Preisdiff. dritten Grades: von verschiedene Konsumentengruppen können unterschiedliche Preise verlangt werden.

- **Forschungsausgaben bei Spillover**

Forschungsausgaben und/ oder Ergebnisse einer Firma sind für andere Firmen nützlich ohne dabei Kosten getragen zu haben mittels „Spillover-Effekten“
(→ Forschungskoooperation zweier Firmen)

- **Standortwahl und Produktvarianten**



Kostenmanagement

- **Soll/ Istkosten**

Der Vergleich ermöglicht eine Messung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens

- **GuV**

Im Rahmen der Leistungserstellung werden die angefallenen Kosten in der GuV ausgewiesen.

- **Offenlegung von Erlösen und Umsatzkosten**

(1) Gesamtkostenverfahren: Material-, Personal-, und Technologiekosten

(2) Umsatzkostenverfahren: Umsatzkosten der Produktion, Verwaltung- und Vertriebskosten

- **Kostenmanagement: Darstellung in kybernetischen MGT – Modellrahmen**

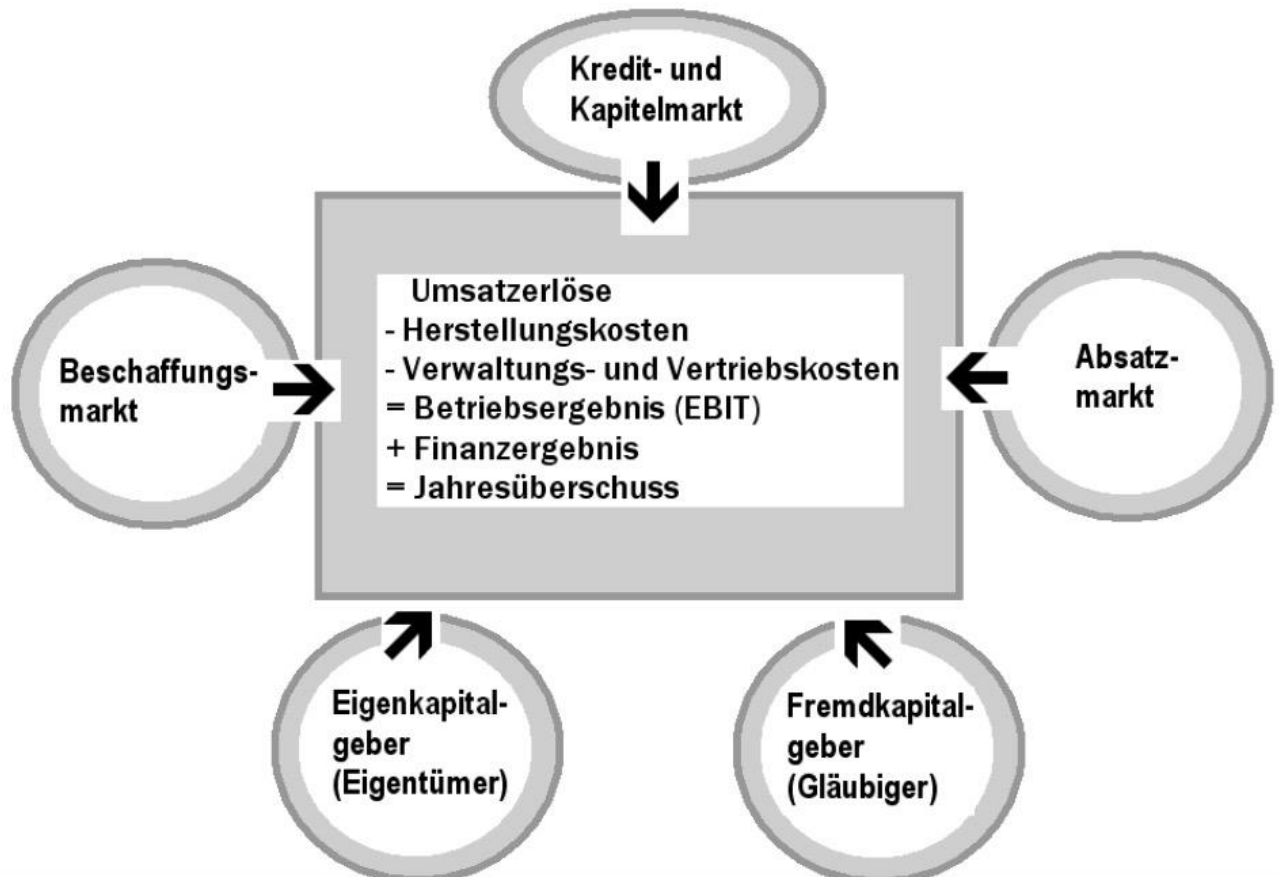
Zentrales Konzept ist der Feedback Mechanismus, angewandt auf den Produktionsbereichs des Unternehmens (→ Rückkopplung der Güte der Produktionsleistung)

Nach dem PDCA – Kreislaufmodell

Erfolgsmanagement

- **Erfolg**

der Erfolg wird dargestellt durch das Betriebsergebnis, kurz EBIT (Earning Before Interest and Taxes)



- **Bilanz**

In der Bilanz werden den als Aktiva bezeichneten Vermögenswerten des Unternehmens den als Passiva bezeichneten Schulden und den Eigenkapital gegenübergestellt

- **Eigenkapital**

Jener Teil der Passiva der den Eigentümer bzw. Aktionären zuzuschreiben ist

- **Fremdkapital**

Jener Teil der die kurz- bis langfristigen Schulden bei Fremdkapitalgebern (Gläubiger) wiedergibt.

- **Modellierung von Erfolg**

- **Break-Even-Analyse**

Bei der Analyse wird jener Break Even Point beschrieben, welcher die Absatzmenge eines Unternehmens angibt bei welchem sich ein Erfolg von Null einstellt. Jedes weitere verkaufte Produkt zeichnet sich als positiver Gewinn wieder.

- **Operativer Hebel**
Erfolg der mit einer zusätzlich abgesetzten Einheit verbunden ist. Mit Berechnung des operativen Hebels kann man angeben um wie viel sich der Betriebserfolg in Relation zu den zusätzlich abgesetzten Mengen ändert.

Liquiditätsmanagement

- **Liquidität**
Dient der ständigen Zahlungsfähigkeit und setzt am Betriebs Cash Flow an.
- **Kapitalflussrechnung**
werden die Geldflüsse über die Abrechnungsperiode der unternehmerischen Geschäftstätigkeit dargestellt
- **Betriebs-Cash-Flow**
Geldfluss zwischen den Unternehmen und den Beschaffungs- bzw. Absatzmärkten.
- **3 Arten von Cash Flows**
 - (1) Geldfluss aus Betriebstätigkeit
 - (2) Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit
 - (3) Geldfluss aus Investitionstätigkeit
- **EBITDA**
Entspricht den EBIT bevor Abschreibungen
EBITDA zeigt das Innenfinanzierungspotenzial an, sprich je höher dieses Potenzial desto unabhängiger ist ein Unternehmen von Fremdkapitalgebern.