

(→ koppelmann_060918ff.pdf)

Mögliche Themen der Prüfungsklausur können sein:

Übernahme eines Unternehmens
 Sanierung eines Unternehmens
 Gründung eines Unternehmens
 Umgründung eines Unternehmens
 Kaufen eines Unternehmens ...

Planungsstruktur!!

Entscheidungsfelder

I. Konstitutive Entscheidungen (Rechtsform, Zielwahl, Standort)

Standortwahl

Aspekte der Standortwahl sind:

- **Leistungsversorgung** (wo passiert es) = abhängig von den Input Faktoren
 - Stoffbedingt (z.B. Energie – Stromkosten etc.)
 - Arbeitskräfte (z. B. Haute Couture-Schneider gibt es nur in Paris)
 - Infrastruktur (Autobahnanbindung, Nähe zu den Sub-Lieferanten, Hafen, Bahn etc.)
- **Leistungserstellung** (was passiert) = abhängig von der Produktionsstätte (Fabrik, Büros)
 - Grundstückskosten, Miete, Erweiterbarkeit
 - Gewerbesteuer (ortsabhängig!)
 - Entsorgungsmöglichkeiten (z. B. Lufthansa-Cargo geht nah Leipzig. Emission = Nachtfluglärm ist dort im Ggs. Zu Köln kein Problem)
 - Subventionen (die Lufthansa bekommt für die Standortwahl Leipzig Subventionen)
- **Leistungsverwertung** = Kunden- / Lieferantennähe
 - Bsp. Kundenähe im Einzelhandel:
 - Kiosk ist am nächsten an den Kunden
 - ALDI setzt auf das Konzept Kundenparkplätze am Rand sind besser als fußläufige Kundennähe
 - Zulieferbetriebe (z.B. Industriepark bei Ford; z.T. werden Zulieferern Hallen zur Verfügung gestellt)
 - Exklusive Produkte bedürfen hochwertiger Standorte

II. Iterative Entscheidungen (Ständige Entscheidungen)

Ziel- und Strategieentscheidungen
 Absatzentscheidungen
 Produktionsentscheidungen
 Beschaffungsentscheidungen
 Personalentscheidungen
 Finanzentscheidungen
 ...

Absatzentscheidungen

Entscheidungsprozess:

➤ Sachzielbestimmung

- Ansprüche
- Konkurrenz / -positionierung
- was dürfen wir; was können wir

➤ Zielaspekte

➤ Festlegung => Übergang / Übergabe an diejenigen, die das Produkt gestalten

- Gestaltungsmittel (Designer, IT-Leute usw. im optimalen Fall)
- Gestaltungsprinzipien (gemeinsam mit den Marketingleuten)
- Prototypentwicklung, Muster

➤ Kontrolle (Relation Output zu Input muss stimmen)

- Wirkungskontrolle
- Startmengenbestimmung (schwierig: Bsp.: Smart viel zu viele Autos kaum Absatz, SLK viel zu wenig Autos Nachfrage doppelt so hoch wie Startmenge)

Startmengenbestimmung = Übergang zur Produktion

- Produktionsmittel planen
- Mitarbeiterereinsatz planen
- Was kann / wird outsourced
- Wie sieht die Beschaffung aus = Übergang zur Beschaffung

➤ Vermarktung ==> bereits im Planungsprozess Vermarktungsinstrumente festsetzen

- Produktplan
 - Produktausstrahlungseffekte
 - .
 - .
 - Preise
- ==> Kontrolle der Wirkungen

- **Monitoring** (Überwachung) einführen
vorher planen, wann und wie das Produkt u. U. verändert werden könnte
==> Ausgangsentscheidungen: Qualität - Quantität

Produktionsentscheidung

A. Produktions-Strukturplanung

1. **Strategische Programmplanung** → Make or buy
so viele Leistungen wie möglich einkaufen = kein Risiko; nur selbst produzieren, was man am Besten kann

2. **Ausstattungsplanung**

B. Produkt-Durchführungsplanung.

1. **Produktaufteilungsplanung** z. B: Fließproduktion, Welche Maschinen, etc.

2. **Auftragsgrößenplanung**

3. **Produktionsverteilungsplanung**

4. **Zeitliche Ablaufplanung**

C. Qualitäts- und Quantitätskontrolle (nicht auf der Folie)

(z.B. Erfassung direkt am Fließband, KAIZEN-Projekte bei Toyota)

Beschaffungsentscheidungen (z. T. gibt es Entscheidungsrichtlinien in Unternehmen)

Beschaffungsablauf

➤ **Situationsanalyse**

Situation auf den Märkten (z.B. monopolistisch, gemeinsam wie beim profit sharing, win-win-Situationen)

➤ **Potentiale, Ziele etc.**

➤ **Bedarfsanalyse**

Beinhaltet Antworten aus der Produktion, der Logistik, dem Absatz: zahlt der Kunde das?
Hält der Kunde das für Wichtig? Bemerkt der Kunde das?

Es sollen nicht immer neue oder überdimensionierte Produkte entwickelt werden, auch wenn der Einkäufer glaubt, dass der Kunde das braucht.

Anti-Bsp. Funktionsknopf im 700er BMW.

Mercedes baut heute neue Wagen aus 60 % vorhandenen (bewährten) Produkten.

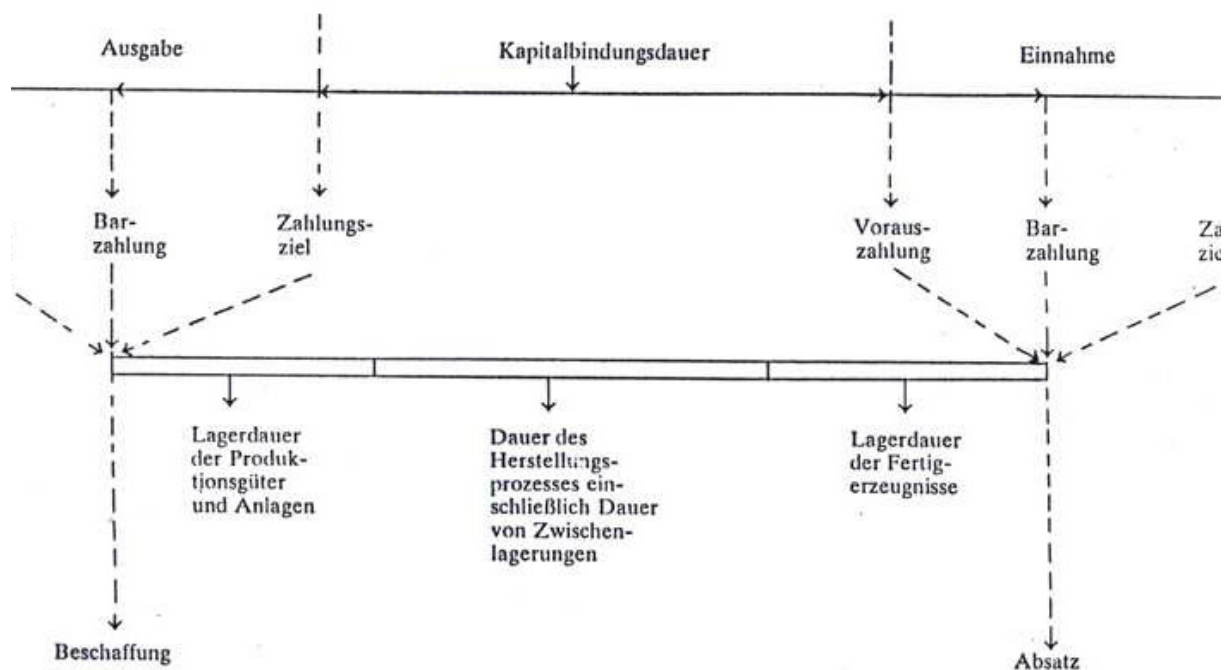
Optimal: Zusammenarbeit Buying-Team - Selling-Team!

Ebenso sollen mehrere Funktionsbereiche bei der Lieferantenverhandlung zusammensitzen.

Rationalisierungspotential des Einkaufs: 1 % verringerter Einkaufskosten ergeben im Absatz ein Umsatzplus von 10 %!

Finanzen

- Geld für Inputbereich nötig
- Zahlungen an dem Absatzbereich tätigen können
- Finanzmärkte (FK)
- Steuerzahlungen, Gehälter sind fällig zu leisten
- Subventionen
- ...



Wichtig! Kurze Zahlungsziele vereinbaren, selbst als ALDI-Lieferant

Eine Klage bringt i.d.R. nichts, Druck macht nur, dass mein Produkt für das Unternehmen wichtig ist. Extrem-Bsp.: Autozulieferer der wegen angeblichem Blitzschlag Produktion des Unternehmens 14 Tage lahm legen konnte

Entwicklungskredite von größeren Unternehmen (Kunden) beschaffen

Instrumente der Finanzierung: Wie bekomme ich Geld?!

Außenfinanzierung	Innenfinanzierung
Beteiligungsfinanzierung Wagnis-Finanzierung (Venture Capital)	Erwirtschaftete Gewinne (Überschüsse) AG-Ausschüttung nach Steuern, Rest bleibt im Unternehmen
Kreditfinanzierung -kurzfristig, langfristig	AfA, Rückstellungen
Subventionen Eher an Großunternehmen Bsp. BMW in Leipzig,	Umschichtung von Vermögen z.B. Sale & lease back => positive Auswirkungen auf die Bilanz!

Außenfinanzierung			Innenfinanzierung			
Beteiligungsfinanzierung	Kreditfinanzierung		Subventionsfinanzierung	Überschußfinanzierung		Finanzierung aus Vermögensumschichtung
	Kurzfristige Kreditfinanzierung	Langfristige Kreditfinanzierung		Selbstfinanzierung	Finanzierung aus Abschreibungen und Rückstellungen	
Zuführung haftenden Kapitals durch Aufnahme neuer Gesellschafter, Aktienemission u. dgl.	z. B. Lieferantenkredit, Wechselkredit, Kontokorrentkredit, Lombardkredit, Avalkredit, Rembourskredit, Kundenanzahlungen	z. B. langfristiger Bankkredit, Schuldscheindarlehen, Obligationenkredit (Anleihe)	z. B. Investitionszulagen, Spenden, Zinszuschüsse	Temporäre oder dauernde Zurückbehaltung erwirtschafteter Gewinne; offen oder verdeckt	Temporäre oder dauernde Zurückbehaltung erwirtschafteter Abschreibungs- und Rückstellungswerte	z. B. Veräußerung von Teilen des Anlagevermögens, Kapitalfreisetzung durch Lagerabbau, Factoring, „Sale-and-lease-back“

Personal

s. letzte Folie (37) Einbindung der Personalplanung und -entwicklung

➤ **Personalbedarf**

Was brauchen wir?

Was haben wir? => Zuviel => Outplacement?

➤ **Personalentwicklung**

➤ **Personalbeschaffung**

➤ **Personaleinsatz** : wer, wohin, wann (Bsp. Top-Schneider in Paris)

Wichtig!!

Neben dem Unternehmer und seinen „Stars“ (Handwerker etc.) und den Durchführenden bedarf es der **SOZIALEN VERNETZUNG!**

Das bedeutet, es muss jemanden geben, der für Befürwortung sorgt.

Wurde leider etwas schleierhaft ganz am Schluss verkündet.