

# Interreg



EUROPÄISCHE  
UNION

## Österreich-Tschechische Republik

Europäischer Fonds für regionale Entwicklung



# BAUWESEN

## Betriebswirtschaft und -management



UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES  
UPPER AUSTRIA



EUROPÄISCHE UNION

# Inhalt

1. Grundbegriffe - Unternehmen, Unternehmertum, Geschäftsumfeld .....	2
2. Geschäftsformen und geschäftsbedingte Risiken .....	4
3. Vermögensstruktur des Unternehmens.....	6
4. Kapitalstruktur des Unternehmens.....	9
4.1. Eigenkapital.....	10
4.2. Fremdkapitalbildung.....	11
5. Kosten .....	13
6. Umsatz, wirtschaftliches Ergebnis.....	15
7. Unternehmensführung .....	17
8. Position, Profil und Persönlichkeit des Managers.....	20
9. Grundlegende Entwicklungstrends im Management.....	23
10. Planung.....	28
11. Geschäftslage des Unternehmens und seines Portfolios .....	32
12. Personalführung, Motivation und Anregung der Mitarbeiter .....	35
13. Literatur .....	37

# I. GRUNDBEGRIFFE - UNTERNEHMEN, UNTERNEHMERTUM, GESCHÄFTSUMFELD

Unternehmen sind alle Unternehmen, die wirtschaftliche Tätigkeiten unabhängig von ihrer Rechtsform ausüben. Sie ist ein wesentlicher Bestandteil der Volkswirtschaft. Sie besteht aus den folgenden Komponenten:

- Materielle Komponenten (bewegliche und unbewegliche Vermögenswerte),
- Personal (Arbeitnehmer und Arbeitgeber),
- Immaterielle Komponenten (Geschäftsname, Patente, Lizenzen, Marken, Know-how usw.).

## Hauptfunktionen eines Unternehmens:

- Produktion
- Lieferung
- wissenschaftlich-technisch
- wirtschaftlich
- sozial
- politisch
- Bildungswesen und Kultur
- Sicherheit
- soziale Verantwortung

Entrepreneurship ist eine kontinuierliche Tätigkeit, die von einem Unternehmer selbstständig, im eigenen Namen und in eigener Verantwortung durchgeführt wird, um einen Gewinn zu erzielen.

Die Voraussetzungen für unternehmerisches Handeln im Zusammenhang mit Gesetzgebung, institutioneller Infrastruktur und Marktfunktion sind gegeben:

- Legislative Institutionen (Organe, Ministerien)
- Staatliche Verwaltungsorgane
- Staatliche Stellen und Institutionen zur Unterstützung des Unternehmertums
- Öffentliche Einrichtungen
- Alle Arten von Bildungseinrichtungen
- Finanzakteure
- Alle Arten von Gewerkschaften, Berufskammern, Verbänden
- Beratungs- und Vermittlungsinstitute

- Wirtschaftseinheiten

**Unternehmen sind gekennzeichnet durch:**

- Rechtliche Autonomie,
- Eigentum,
- Entscheidungsautonomie,
- ihren Standort,
- interne Organisation,
- wirtschaftliche Autonomie.

## 2. GESCHÄFTSFORMEN UND GESCHÄFTSBEDINGTE RISIKEN

Aufteilung des Geschäfts nach den folgenden Aspekten:

- nach dem Ort ihrer Aktivitäten - lokal, regional, international, staatlich.
- durch die Form des Eigentums - privat, Partner.
- durch Leistung:
  - Herstellung von Gütern - Bergbau, Landwirtschaft, Energie, Verarbeitung, Konsumgüter für die Einwohner
  - Erbringung von Dienstleistungen - Bildung, Unterkunft und Verkehr, Tourismus, Finanz- und Bankdienstleistungen, Gesundheit, Kultur...
- nach Größe - Mikro, klein, mittel und groß
- nach Wirtschaftszweigen - Klassifizierung CZ-NACE - unter Berücksichtigung der technologischen Entwicklung und vergleichbar mit anderen internationalen Klassifizierungen
- durch die Rechtsform -
  - Geschäfte mit natürlichen Personen
  - Juristische Personen Unternehmen / juristische Person ist ein Unternehmen, das Rechte und Pflichten hat und keine natürliche Person ist /

**Juristische Personen können die folgenden Formulare haben:**

- Handelsgesellschaft - Societas Europaea, Aktiengesellschaften, Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Kollektivgesellschaft, Kommanditgesellschaft, Europäische Wirtschaftsvereinigung
- Staatliches Unternehmen
- Verband der natürlichen und juristischen Personen - Genossenschaft, Hausbesitzerverband...
- Zweckgesellschaft für Vermögenswerte
- Nichtstaatliche gemeinnützige Organisationen - gemeinnützige Organisation, Bürgerinitiative, Stiftung,...
- Juristische Person des öffentlichen Rechts - Beitragsorganisation, Staatsfonds, Gemeindeverband, ...
- Hochschulen
- schulische juristische Person

Im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit ist ein gewisses Risiko zu erwarten. Das Risiko ist eine Gefahr, die darin besteht, die gesetzten Ziele nicht wie erwartet zu erreichen.

## Risikoarten

- Allgemeine - allgemeine Risiken sind mit den Folgen von Naturereignissen, Katastrophen, aber auch mit Schäden durch andere Personen verbunden.
- Im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit - ein beeinflussbares Risiko. Sie umfasst Risiken, die sich aus vertraglichen Verpflichtungen und deren Nichteinhaltung ergeben.
- Risiken, die sich aus mangelndem Fachwissen ergeben, z.B. Risiko einer falschen Einschätzung der zukünftigen Entwicklung, Unkenntnis der Gesetzgebung, die zu Verstößen führt.

# 3. VERMÖGENSSTRUKTUR DES UNTERNEHMENS

## Unternehmensvermögen

- Unter Vermögen versteht man die Summe der Immobilienwerte (Vermögenswerte, Forderungen, Rechte und Werte, die mit Geld bewertet werden), die dem Unternehmer gehören und für die Geschäftstätigkeit bestimmt sind. Zum Zeitpunkt ihrer Verwendung im Unternehmen klassifizieren wir die Vermögenswerte als:
  - Anlagevermögen
  - Umlaufvermögen
  - Sonstige Vermögenswerte

Das **Anlagevermögen** wird weiter unterteilt in:

- Immaterielle Vermögenswerte (NP ist höher als 60.000 CZK, Nutzungsdauer mehr als 1 Jahr)
- Sachanlagen (NP ist höher als 40.000 CZK, Nutzungsdauer ↑ als 1 Jahr)
- Finanzwesen (insbesondere Geld, das in ausländische langfristige Wertpapiere investiert ist - Aktien, Anleihen und andere Geschäfte, Kredite, Staatsanleihen usw.)

Sie kann mit Hilfe von

- Einkauf (Produktionslinie) oder Konstruktion
- Eigene Aktivitäten
- Übertragung von Immobilien
- Beteiligung an einem Joint Venture
- Transfer von der persönlichen zur geschäftlichen Nutzung
- Kostenloser Erwerb (Spende)

Sie kann mit Hilfe von

- Verkauf
- Liquidation
- Kostenloser Transfer
- Übertragung von Geschäftsaktivitäten auf persönliches Eigentum
- Entsorgung durch Beschädigung

Die Bilanz ist in Form eines Kontos, bei dem die spezifische Zusammensetzung der Vermögenswerte auf der linken Seite (Fremdkapital) steht. Auf der rechten Seite (Kredit) befinden sich die Eigenmittel, d.h. die Verbindlichkeiten.

Saldenprinzip = Aktiva insgesamt = Passiva insgesamt

### **Vermögenswerte insgesamt**

- Forderungen aus dem gezeichneten Grundkapital
- Anlagevermögen
  - Immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens
  - Anlagevermögen
  - Anlagevermögen
- Umlaufvermögen
  - Lagerbestand
  - Langfristige Forderungen
  - Kurzfristige Forderungen
  - Kurzfristige Finanzanlagen
- Rückstellungen

### **Die Bewertung des Anlagevermögens kann erfolgen durch:**

- Anschaffungskosten
- Wiederbeschaffungskosten
- Preis auf eigene Kosten
- Kaufpreis

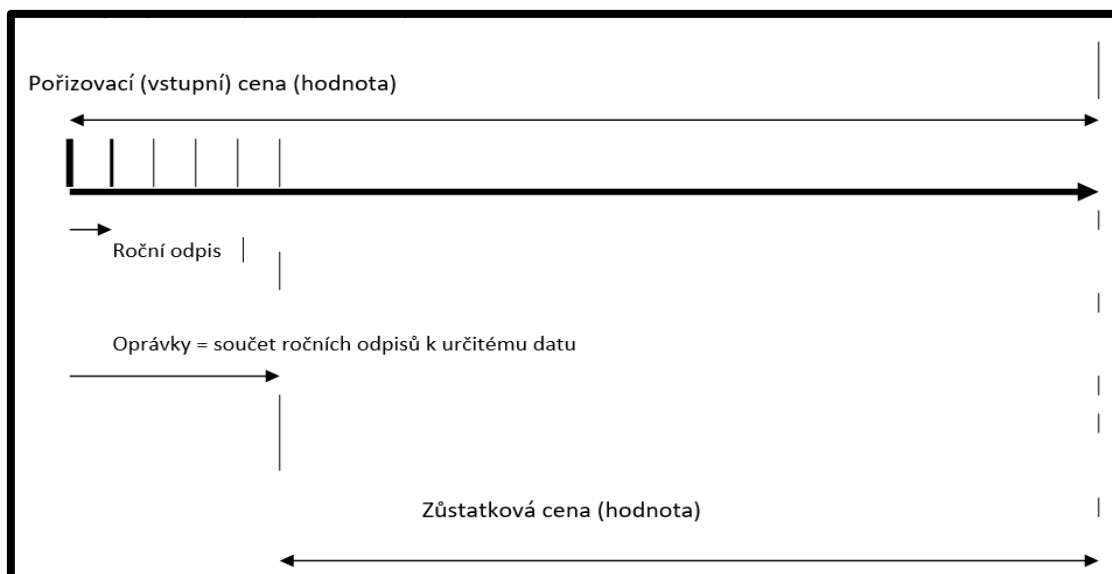
### **Wichtige Hinweise zum Anlagevermögen:**

- Physisch und moralisch veraltet
- Im Produktionsprozess verliert es nur einen Teil seines Wertes.
- Der Verschleiß wird durch Abschreibungen ausgedrückt, die Teil der Unternehmenskosten sind. Die Abschreibung ist eine Gelddarstellung von physisch und moralisch veralteten materiellen und immateriellen Vermögenswerten für einen bestimmten Zeitraum.
- Die Abschreibung ist eine der Finanzierungsquellen für die Wiederherstellung der abgeschriebenen Vermögenswerte.
- Die Abschreibungen erfolgen auf Basis des Anschaffungspreises des Anlagevermögens.
- Die Abschreibung erfolgt nur auf den Kaufpreis

### **Andere Parameter bezogen sich auf die Abschreibung:**

- Kumulierte Abschreibungen (Summe der Abschreibungen für einen bestimmten Zeitraum)
- Restbuchwert (Differenz zwischen dem Einstiegspreis und den kumulierten Abschreibungen)
- Abschreibungsmethoden (Buchhaltung, Steuern)





*Legende: pořizovací (vstupní) cena (hodnota) - Kaufpreis (Eintrag) (Wert), roční odpis - jährliche Abschreibung, oprávky - kumulierte Abschreibung, součet ročních odpisů k určitému datu - Summe der jährlichen Abschreibung ab bestimmten Daten, zůstatková cena (hodnota) - amortisierte Kosten*

# 4. KAPITALSTRUKTUR DES UNTERNEHMENS

Kapital- oder Finanzstruktur eines Unternehmens - es ist eine Struktur von Ressourcen, aus der das Unternehmensvermögen generiert wurde. Es stellt eine Struktur des Gesellschaftskapitals dar, das zur Finanzierung der Vermögenswerte verwendet wird und in den Verbindlichkeiten der Bilanz erfasst wird.

## Die Finanzstruktur besteht aus:

- Eigenkapital
- Fremdkapital
- Optimale Finanzstruktur

## Die Höhe des Gesamtkapitals ist abhängig von:

- Unternehmensgröße
- Grad der Mechanisierung und Automatisierung
- Kapitalumschlagshäufigkeit
- Vertriebsorganisation
- Steuersystem
- Anforderungen der Kreditoren
- Größe und Stabilität des erwarteten Gewinns
- Vermögensstruktur des Unternehmens
- Einstellung der Führungskräfte zur Risikobereitschaft
- Kapitalkosten

## Verbindlichkeiten Insgesamt

- Eigenkapital
  - A.I. Grundkapital
  - A.II. Eigenmittel
  - A.III. Reservefonds, unteilbarer Fonds und andere Vergnügen am Gewinn
  - A.IV. Wirtschaftliches Ergebnis der Vorjahre
  - A.V. Wirtschaftliches Ergebnis einer laufenden Rechnungsperiode (+/-)
- Verbindlichkeiten
  - B.I. Langfristige Verbindlichkeiten
  - B.II. Reserven
  - B.III. kurzfristige Verbindlichkeiten
  - B.IV. Bankdarlehen und -kredite
  - C.I. Rückstellungen

## 4.I. Eigenkapital

Das Eigenkapital besteht aus monetären und nicht monetären Beiträgen von Personen, die mit dem Unternehmen vermögensabhängig vorübergehend oder dauerhaft verbunden sind.

Das Eigenkapital kann in bar oder in Form von Sachwerten erfolgen, es ist der Hauptträger des Geschäftsrisikos. Sie ist keine konstante Variable und schwankt entsprechend den wirtschaftlichen Ergebnissen.

Das Eigenkapital setzt sich aus den folgenden Positionen zusammen:

- Agio entsteht bei der Ausgabe von Aktien (Differenz zwischen Nominal- und Marktpreis der Aktie bei einem Verkauf).
- Reservefonds zur Deckung von Verlusten oder zur Überwindung von Zeiten ungünstiger Managementverläufe
- Sonstige Kapitalmittel = z.B. Wert der erhaltenen Spenden, staatliche Beiträge
- Gewinnvortrag aus Vorjahren - Teil des Ergebnisses nach Steuern aus den Vorperioden - wird für die weitere Geschäftstätigkeit verwendet.
- Das wirtschaftliche Ergebnis der aktuellen Periode ist der Gewinn/Verlust der aktuellen Abrechnungsperiode.

Kapitalmittel werden nicht aus dem Gewinn generiert.

Mittel aus dem Gewinn = generiert aus dem Jahresüberschuss, der nicht in Dividenden aufgeteilt ist.

Zugewiesene Mittel - sie dürfen nicht für andere Zwecke verwendet werden.

- Gesetzliche Rücklagen = gebildet durch Kapitalgesellschaften (GmbH, Aktiengesellschaften, Staatsunternehmen)
- Erstellt aus dem im ersten Jahr der Geschäftstätigkeit erzielten Nettogewinn.
- Unteilbarer Fonds = die gleiche Funktion wie im Falle des Reservefonds, aber nicht auf die Mitglieder der Genossenschaften verteilt.
- Gesetzliche und sonstige Mittel = Vergütungen, Spenden

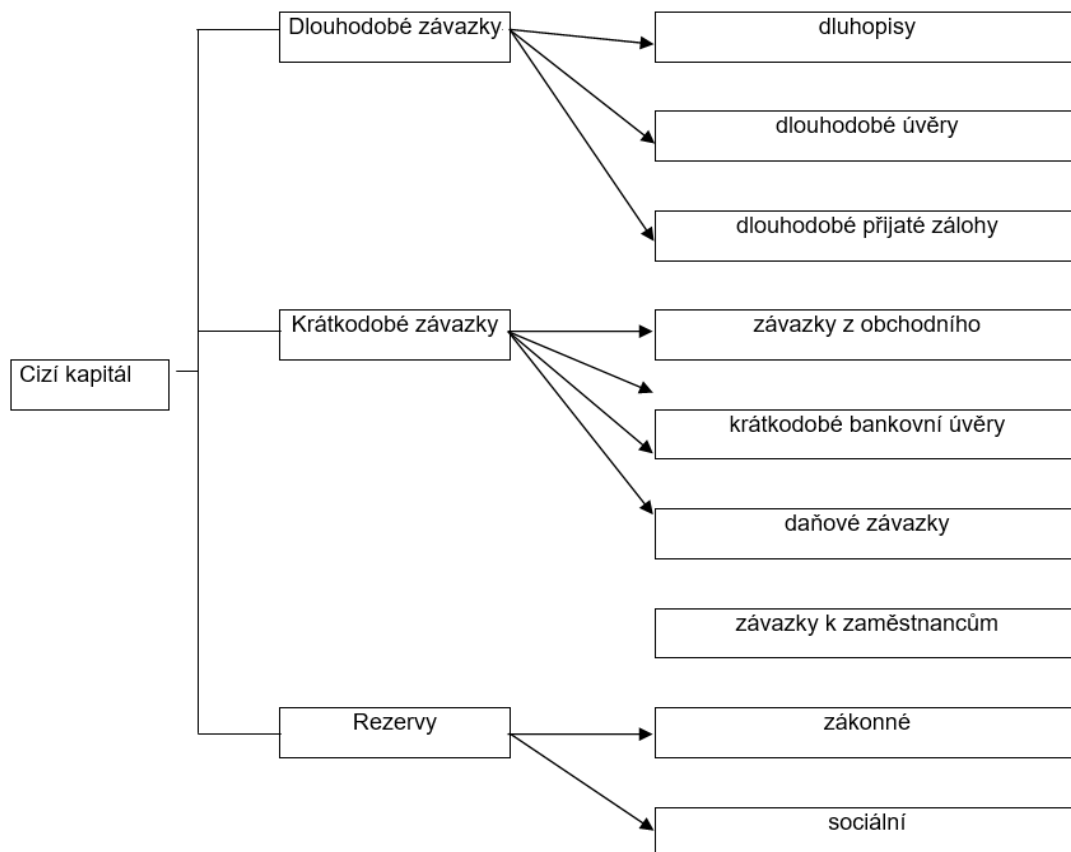
Das wirtschaftliche Ergebnis der Vorjahre hat die folgenden drei Formen:

- Gewinn
- Verlust
- Null

Wirtschaftsergebnis des laufenden Jahres = aktuelles Wirtschaftsergebnis:

- operativ
- finanziell
- außergewöhnlich

## 4.2. Fremdkapitalbildung



*Legende: cizí kapitál - Fremdkapital, dlouhodobé závazky - langfristige Verbindlichkeiten, krátkodobé závazky - kurzfristige Verbindlichkeiten, rezervy - Rückstellungen, dluhopisy - Anleihen, dlouhodobé úvěry - langfristige Darlehen, dlouhodobé přijaté zálohy - langfristige erhaltene Anzahlungen, závazky z obchodního styku - Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, krátkodobé bankovní úvěry - kurzfristige Bankdarlehen, daňové závazky - Steuerverbindlichkeiten, závazky k zaměstnancům - Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern, zákonné rezervy - gesetzliche Rücklagen, sociální rezervy - soziale Rücklagen*

**Reserven** = können für die technische Bewertung nicht gebildet werden.

Langfristige Verbindlichkeiten = Fälligkeit länger als 1 Jahr

- Anleihen - von einer Gesellschaft gelistet
- langfristige erhaltene Anzahlungen - für Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Verbindlichkeiten gegenüber Kontroll- und Verwaltungsgesellschaften
- kurzfristige Verbindlichkeiten - wie bei langfristigen Verbindlichkeiten - Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern aus Arbeitsverhältnissen - Steuerverbindlichkeiten - Verbindlichkeiten aus Sozial- und Krankenversicherung

# 5.KOSTEN

- Kosten: Verbrauch von Produktionsfaktoren, die effektiv für die Schaffung von Unternehmenserlösen verwendet werden, einschließlich anderer notwendiger Kosten im Zusammenhang mit der Unternehmenstätigkeit (Kostenkonzept im Sinne der Finanzbuchhaltung).
- Begriffe: Kosten und Auslagen
- Ökonomisches Konzept der Kosten - charakterisiert, was tatsächlich verwendet wurde.

## **Kostenklassifizierung – nach mehreren Kriterien:**

Nach Kostenart - Klassifizierung der Kosten in wirtschaftlich homogene Gruppen:

- Materialkosten
- Dienstleistungen
- Arbeits- und sonstige Personalkosten
- Steuern und Gebühren
- sonstige betriebliche Aufwendungen
- Abschreibungen und Rückstellungen
- finanzielle Kosten
- Rückstellungen und Finanzierungskosten
- Sonderkosten
- Ertragsteuern

Mit Absicht - durch die Aktivitäten, die Kosten verursachen:

- technologische Kosten
- Kosten für die Schaffung, Sicherstellung und Aufrechterhaltung der Bedingungen für den rationellen Ablauf des Produktionsprozesses - Gemeinkosten

Kostenklassifizierung in Bezug auf die Kostenstelle

- Direkte Kosten - direkt dem Kalkulationsthema zugeordnet
- Indirekte Kosten - Verrechnung über die Kostenverrechnungsbasis

## **Die Kostenklassifizierung ermöglicht:**

- Überwachung der Kosten nach Zweck und Herkunftsort
- Durchführung von Kostenanalysen
- Rücklagen aufdecken
- Erstellung von Kostenkalkulationen für einzelne Produkte - siehe folgende Informationen

- Nach der Herkunft der verbrauchten Inputs
- Durch die Abhängigkeit der Kosten von Produktionsmengenveränderungen - Gesamtkosten, Durchschnittskosten, Grenzkosten, Fixkosten
- Nach Herkunftsort und Verantwortung - nach internen Abteilungen
- Nach Art des Entscheidungsmodells - relevante und irrelevante Kosten
  - Andere Arten von Kosten: explizite, implizite, verlorene Opportunitätskosten
  - Vorhandensein von Kostenmodellen
  - Kostenfunktion: abgeleitet aus: Klassifizierungsanalyse, Gleichungssystem, Endpunktverfahren, grafisches Verfahren, Kleinstquadratverfahren
- Traditionelle Ansätze zur Kostensenkung:
  - Material- und Energieeinsparung
  - Beschleunigter Lagerumschlag, Lagerverwaltung
  - Vermeidung von übermäßigen Lagerbeständen
  - Betreuung von Investitionsgütern
  - Effektive Nutzung von Arbeitszeit und Arbeitskräften

# 6.UMSATZ, WIRTSCHAFTLICHES ERGEBNIS

## Umsatzerlöse

Definition: Beträge, die das Unternehmen aus all seinen Tätigkeiten für einen bestimmten Abrechnungszeitraum (Monat, Jahr) erhalten hat, unabhängig davon, ob sie in dem Zeitraum gezahlt wurden (Produktionsfirma - Verkauf von Waren und Dienstleistungen, Handelsfirma - Marge: Differenz zwischen Kauf- und Verkaufspreis, Bankgesellschaft - Differenz zwischen Zinsen auf Kredite und Einlagen).

Bedingungen: Umsatzerlöse - Erträge

## Die Umsatzerlöse beinhalten auch:

- Erbringung von Inhouse-Dienstleistungen
- Subventionen, Verkaufspreisinterventionen, Zuschläge, nationale wirtschaftspolitische Instrumente

## Klassifizierung der Erlöse

- nach Typ
- nach ihrem Zweck
- durch ihr Verhältnis zu den Produktionsmengen

## Faktoren, die die Höhe der Einnahmen beeinflussen:

- Umfang und Qualität der Leistung
- Preis für die realisierte Leistungseinheit
- Produktmix
- Preiserhöhungen und -senkungen.
- Gewinn- und Verlustrechnung - ein weiteres wichtiges Dokument in der Betriebswirtschaft.

Grundlegende Klassifizierung von Erlösen und Kosten

Betriebsergebnis - Betriebskosten = Betriebsergebnis

+ + +

Finanzertrag - Finanzaufwand = Finanzergebnis

= wirtschaftliches Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

+ + +



Außerordentliche Erträge - außerordentliche Kosten = außerordentliches wirtschaftliches Ergebnis

Erlöse - Kosten = wirtschaftliches Ergebnis vor Steuern  
- Steuer

= wirtschaftliches Ergebnis nach Steuern pro Buchungsperiode

### Wirtschaftliches Ergebnis

- Das wirtschaftliche Ergebnis ist ein Maß für den Unternehmenserfolg.
- Wenn  $ER > 0$ , erzielt das Unternehmen einen Gewinn.
- Wenn  $ER < 0$ , macht das Unternehmen Verluste.
- ER kann 0 sein.
- Der Gewinn spiegelt die Effektivität der Produktion, den Grad der Kosteneffizienz, den Grad der Nutzung des investierten Kapitals wider.

# 7.UNTERNEHMENSFÜHRUNG

## Management

- Managen ist eine zielgerichtete menschliche Tätigkeit, die zur Erreichung der gesetzten Ziele führt.
- Management ist ein Prozess der Schaffung und Aufrechterhaltung des Umfelds, in dem Einzelpersonen in einer Gruppe zusammenarbeiten, um die ausgewählten (festgelegten) Ziele zu erreichen.

## Managementfunktionen

- Planung (vorausschauend)
- Organisieren
- Personalmanagement
- Führend
- Kontrolle

## Führungsebenen

- Top-Manager
- Mittlere Führungskräfte
- Niedrigere Manager
- Alle Führungskräfte übernehmen Managementfunktionen, aber der Zeitaufwand für jede Managementfunktion ist je nach Führungsebene unterschiedlich.

## Managementfähigkeiten

- Technische Fähigkeiten
- Menschliche Fähigkeiten
- Konzeptionelle Fähigkeiten
- Projektierungskennntnisse
- Auf den verschiedenen Führungsebenen herrschen unterschiedliche Arten von Managementfähigkeiten.

## Merkmale eines gut geführten Unternehmens

- Gewinn
- Wettbewerbsaktivitäten auf dem Markt
- Maximale Aufmerksamkeit für den Kunden
- Gute Beziehungen zum Geschäftsumfeld
- Hohe Qualifikation der Mitarbeiter
- Erfahrenes Management

- Perfekte Administration bei minimalen Kosten
- Einfache Organisationsstruktur
- Minimum an Rechtsstreitigkeiten
- Gute Öffentlichkeitsarbeit
- Gute Beziehungen zwischen den Mitarbeitern

### **Begriffe im Zusammenhang mit der Unternehmensführung:**

Produktivität: Unternehmen schaffen Mehrwert durch produktive Tätigkeiten. Sie ist definiert als eine Differenz zwischen Ein- und Ausgängen für einen bestimmten Zeitraum in erforderlicher Qualität.

Produktivität umfasst die Effizienz und Effektivität der individuellen und organisatorischen Leistung.

Effizienz bezieht sich auf das Erreichen von Zielen.

Effektivität bedeutet, Ziele mit möglichst wenig Ressourcen zu erreichen. Manager wissen nicht, ob sie produktiv sind, es sei denn, sie kennen die Ziele der Unternehmen und ihre eigenen.

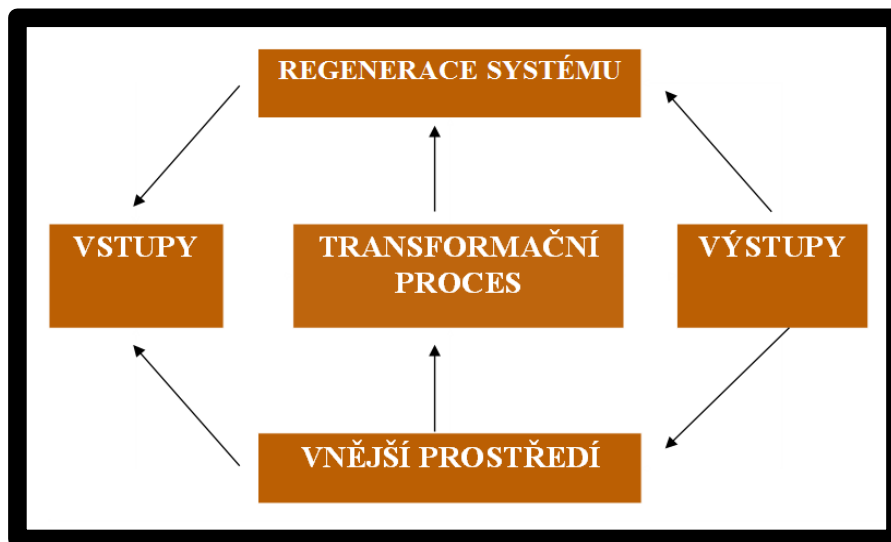
Management: Wissenschaft oder Kunst?

Wie alle anderen Aktivitäten (Bauwesen, Medizinbuchhaltung,...) ist Management Kunst, die auf dem Wissen basiert, wie man in der realen Situation reagiert.

Das Management basiert auf:

- Systematische Kenntnisse des Managements
- eigene Erfahrung des Managers

## Systemansatz für das Management



*Legende: regenerace systému - Systemregeneration, vstupy - Eingänge, výstupy - Ausgänge, transformační proces - Transformationsprozess, vnější prostředí - externe Umgebung*

### Zu den Managementaktivitäten gehören:

- Planung
- Organisation
- Personalwesen
- Führung
- Steuerung

# 8. POSITION, PROFIL UND PERSÖNLICHKEIT DES MANAGERS

## Manager

- Im engeren Sinne: Manager ist ein leitender Mitarbeiter eines Unternehmens (TOP-Management).
- Im breiteren Konzept zeichnet sich der Manager aus durch

### 4 Attribute:

1. Leitet und organisiert die Arbeit, übernimmt die Verantwortung für die Ergebnisse anderer people´s Arbeiten,
2. Führt die Verwaltung der Aktivität in Bezug auf Funktion, Aktivitäten und Komponenten durch,
3. Zeigt die Universalität von Wissen und Fähigkeiten.
4. Stellt spezifische angeborene und erworbene Qualitäten dar.

### Laut J. S. Livingston:

- Führungsarbeit - technokratisches und humanistisches Konzept
- Zwei Persönlichkeitsebenen eines Managers: Effizienz und Effektivität
- Trennung der Interessen von entrepreneurs´ und customers´ - Einteilung der Führungskräfte in einzelne Ebenen

### Rolle des Managers in einem Unternehmen

- Zwischenmenschlich (Vertreter, Leiter, Moderator),
- Informationen (Monitor, Multiplikator, Sprecher),
- Entscheidungsfindung (Kordinator, Verhandlungsführer, Ressourcenallokator).

### Voraussetzungen für die Managerarbeit

- angeboren (Temperament, Intelligenz),
- Erworben (Wissen, Fähigkeiten, Praxis).

## Arten von Intelligenz

Manager, die erfolgreich sein wollen, müssen drei Dimensionen erreichen: IQ, EQ und PQ.

- IQ oder Intelligenzquotient = Rationelles Management, ermöglicht es einem Manager, Probleme zu lösen,
- EQ oder emotionaler Quotient = emotionales Management, Manager lernt, wie man Menschen behandelt,
- PQ oder politischer Quotient = politisches Management, es hilft dem Manager, Entscheidungen über Prioritäten, Beförderung, Vergütung, Prämien, etc. zu treffen.

## System der Unternehmensziele

- Zielvorgabe: langfristige Gewinnmaximierung
- In der Unternehmenspraxis nicht separat, sondern unter Berücksichtigung anderer Bedingungen erreicht. Dies wird als Zielsystem bezeichnet.
- Klassifizierung der Ziele
  
- messbar in monetärer Hinsicht:
  - monetär;
  - nicht monetär
  
- in der Reihenfolge der Ziele:
  - Hauptziele,
  - Teilziele (Teilziele)
  - Meso-Ziele
  
- nach Umfang (Grad)
  - Begrenzte Ziele werden in der Regel im Voraus quantifiziert (z.B. Erhöhung des Marktanteils auf 12%).
  - Unbegrenzte Ziele - Aufwand für Maximierung
  
- durch die Beziehung zwischen den Zielen:
  - Widersprüchliche Ziele - das Erreichen von 1 Zielen schließt das Erreichen des zweiten Ziels aus und umgekehrt.
  - Ziele Gleichgültigkeit - die Erreichung eines Ziels hat keinen Einfluss auf die Erreichung des zweiten Ziels.
  
- nach Zeitdimensionen
  - Kurzfristig
  - Mittelfristig
  - Langfristig

- nach Art des Ziels
  - statisch - Entwicklung im Zeitablauf wird nicht berücksichtigt
  - dynamisch - die Entwicklung im Zeitablauf wird berücksichtigt
  - dauerhaft - langfristig gültig
  - vorübergehend - begrenzte Gültigkeitsdauer

### Zielkonflikte:

- Individuelle Konflikte
- Hierarchisch konditioniert
- Zielkonflikte innerhalb eines Unternehmens entstehen, wenn verschiedene Abteilungen unterschiedliche Ziele verfolgen.

= sie sind in der Regel konditioniert:

- subjektiv - kann durch Motivation (Vergütung, Beförderung, etc.) gelöst werden.
- hierarchisch - verursacht durch schlechte Organisation

# 9. GRUNDLEGENDE ENTWICKLUNGSTRENDS IM MANAGEMENT

Management ist die Richtung des Produktionsprozesses zur Erreichung des gesetzten Ziels.

Grundlegende Managementfunktionen nach Fayol: Planung, Führung, Koordination, Kontrolle.

Jede Zusammenarbeit erfordert von ihren Teilnehmern Folgendes:

- Disziplin,
- Anreize zur Zusammenarbeit.

## Führungsgrundsätze

- In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts (nach dem Bürgerkrieg 1861-1866) wurde die Verwaltung in den USA zu einer spezialisierten Tätigkeit.
- 1886 - Vortrag von Henry TOWNE "Ingenieur als Ökonom" - technische Probleme, Betriebsführung, Wirtschaft, Behandlung von Menschen.

## Frederick Winslow TAYLOR (1856-1912)

- 1911 - Veröffentlichung der "Grundsätze des wissenschaftlichen Managements" (1947 ins Tschechische übersetzt).
- Eingeführt - TIME STUDY.
- Er teilte den Produktionsprozess in: Phasen, Arbeitsgänge, Aufgaben, Arbeitselemente.
- Die Ergebnisse der Zeitstudien waren Einheitszeiten = Grundlage für die Festlegung der täglichen Standardaufgabe.
- Sein Kollege G. BARTH formulierte das Gesetz der harten Arbeit.
- Gesetz der harten Arbeit - je geringer die Belastung, desto länger kann ein Arbeiter arbeiten. Mit einer Last von festgelegtem Maximalgewicht kann der Arbeiter den ganzen Tag arbeiten, ohne müde zu werden.

## Ford + Taylor:

- Hat den Prozess zur Herstellung eines Produkts etabliert,
- Erstellung von vorläufigen Produktionsplänen,
- Bereitstellung von Arbeitshilfen für den Arbeiter,
- Unterteilung des Arbeitsprozesses in mehrere Komponenten.
- Ford:



- Service für Produkte durch den Verkäufer,
- Preissenkung (950 =>260 Dollar)
- Liquidation des Wettbewerbs.

### **Henri FAYOL (1841-1925)**

Unterteilte Funktionen im Unternehmen in sechs Gruppen:

- technisch
- kommerziell
- finanziell
- Sicherheit
- Buchhaltung
- Management

Faktoren, die ein gutes Funktionieren (Solidität) des "Sozialorganismus" ermöglichen.

- Arbeitsteilung
- Autorität
- Disziplin
- Führungseinheit
- Einheit der Richtung
- Unterordnung des individuellen Interesses unter das allgemeine Interesse
- Vergütung
- Zentralisierung und Dezentralisierung
- Skalare Kette
- Bestellung
- Eigenkapital
- Stabilität der Personalbesetzung
- Initiative
- Korps-Erscheinungen

Einzelne Komponenten des Managements:

- Planung
- Unternehmen
- Regie
- Koordination
- Controlling

## **Zusammenfassung (Taylor, Ford, Fayol)**

- Taylor - Hauptaufgabe: Sicherstellung einer hohen Mitarbeiterleistung durch Intensivierung der Arbeit
- Ford - Hauptaufgabe: Sicherstellung der Massenproduktion von standardisierten Produkten
- Taylor Ford - alle Mitarbeiter sind Objekte der Unternehmensführung
- Fayol - das Wichtigste ist ein effizientes Management aller Aktivitäten.

## **Frank Bunker GILBERTH (1868-1924)**

- Gilberth´s Ziel: den besten Weg zur Erfüllung einer Aufgabe zu finden.
- Leistungssteigerung der Mitarbeiter durch Organisation der Arbeitsbedingungen und der Umwelt
- Er konzentrierte sich auf die Rationalisierung der Bewegungen und die Gesamtorganisation der Arbeit.

## **Hugo Münsterberg (1863-1916)**

- Gründer der industriellen Psychologie
- Er konzentrierte sich auf: Arbeitsrhythmus, Automatik der Bewegungen und deren Einfluss auf die Leistung.
- Arbeitsbeziehungen (1915-1920) - Streitigkeiten über das Lohnsystem, Arbeitsplatzwechsel, scheint Pflege für die Arbeitnehmer zu sein (Arbeitssicherheit)
- Frank Bunker Gilbert (1868-1924)

## **Henry Lawrence GANTT (1861-1919)**

- Er legte den Grundstein für eine komplexe Steuerung.
- Er erhielt Daten über Inaktivität, unsachgemäße Nutzung von Zeit, Verluste, etc.
- Er war der Erste, der auf die Bedeutung von Fachwissen der Ingenieure im Produktionsmanagement hinwies.

## **Tomáš Baťa**

- Ist der Hauptvertreter in der Tschechischen Republik.
- Standardisierung des Materialverbrauchs
- Baťa´s Organisation begann mit Menschen und endete mit Menschen.

*Konzept der Beteiligung an der "Erfolgsbeteiligung".*

## **BEHAVIORISMUS besteht aus**

- Rationalisierung des Managements mit Methoden der Arbeitspsychologie und Sozialtheorien mit Fokus auf menschliche Beziehungen, Führung und Motivation.
- Psychologische Bedingungen, die eine bestmögliche und zufriedenstellende Arbeitsleistung einzelner Personen ermöglichen.

## **Vertreter des Behaviorismus:**

- Max WEBER
  - Die Hierarchie der Autorität und Verwaltung ist die Grundlage aller sozialen Organisationen.
- Vilfredo PARETO
  - Sägeunternehmen als komplexe Gruppe von einzelnen Einheiten (Sozialsystem mit vielen Subsystemen)

## **Elton MAYO (1880-1949)**

- Die Produktivität kann durch Arbeitsplatzbeleuchtung, Ruhe, etc. beeinflusst werden.
- Zwischenmenschliche Beziehungen durch Motivation, Beratung, Führung.

## **Chester BARNARD (1886-1961)**

- Die Hauptaufgabe der Führungskräfte besteht darin, eine systematische Zusammenarbeit durch die Aufrechterhaltung einer gemeinsamen Anstrengung in einer formalen Organisation sicherzustellen.

## **Henry MINTZBERG**

- Formulierung von 10 Arten von Managementaufgaben (in drei Gruppen):
- Zwischenmenschlich
- Informativ
- Entscheidungsfindung

## Fazit

- 1900–1930
  - Geschlossenes System, ein Mann wird als rationaler Akteur angesehen.
  - Perfekte Bürokratie; Zeit- und Bewegungsstudie
- 1930–1960
  - Geschlossenes System, ein Mann wird als sozialer Akteur angesehen.
  - Die Aufmerksamkeit für den Menschen ist eng mit der Produktivität verbunden; ein Ziel muss von allen akzeptiert werden, die zu seiner Erreichung beitragen. Für die Verwaltung eines geschlossenen Systems ist es notwendig, Talent und Gefühl zu haben.
- 1960–1970
  - Offenes System, ein Mann wird als rationaler Akteur angesehen.
  - Ein Unternehmen ist Teil eines wettbewerbsorientierten Marktes.
- Nach 1970
  - Das Organisationsdenken legt den Schwerpunkt auf Informalität, individuelle Aktivität und Evolution.
  - Moderne Managementschulen - Wissen, Informationen, strategisches Management

## Zeitzusammenfassung

- Stufe I - wissenschaftliches Management, klassisches Management (1900-1930)
- Stufe II - Anreizmethoden, Planung, psychologische und soziale Ansätze, verfahrenstechnische, quantitative, systemische Ansätze (1930 - 1970)
- Stufe III - Kooperation, empirische Ansätze (1970-1990)
- Stufe IV - Selbstverwaltungsunternehmen, Entwicklungstendenzen (1990-2000)
- Stufe V - Information, Globalisierung, moderne Managementschulen (2000 =>)

# 10. PLANUNG

## Planung:

- Ist eine wichtige Managementfunktion
- Ist im Wesentlichen eine Definition von Zielen und auch eine Definition von koordinierten Verfahren zur Erreichung der Ziele.
- basiert auf den verfügbaren Ressourcen, berücksichtigt aber auch die bestehenden Grenzen.
- Ist Grundlage und Voraussetzung für die Durchführung einer Tätigkeit.
- Wenn wir keine Planung durchführen würden, würden wir den Lauf der Dinge rein zufällig sein lassen.



## Welche Art von Unternehmensstruktur

Der Bedarf an Personal und wann?

Für die Entscheidungsfindung erforderliche Pläne

- sie beeinflussen die Art und Weise und Richtung des Managements
- wie man das Personal auf die effektivste Weise leitet.
- um die Erfolgsquote der Pläne zu sichern.
- welche Kontrollstandards zu verwenden sind

## Die Effektivität der Planung

- Wird durch den Grad der Erreichung der definierten Ziele bestimmt.
- Effektiver Plan = wenn wir die Ziele erreichen, während wir angemessene Kosten tragen und gleichzeitig den Synergieeffekt erzielen.

## Grundlegende Planungskategorien

- Ziele - ein Endzustand, in den die Planungsaktivitäten übergehen sollen. Im Allgemeinen kann das System der Planung auf diese Weise beschrieben werden:
  - Strategische Planung - die Definition allgemeiner Ziele = strategische Ziele
  - Taktische Planung - die Ziele der einzelnen Funktionsbereiche und Organisationsstrukturen
  - Operative Planung - die Ziele einzelner Funktionsbereiche, Arbeitsplätze und Einzelpersonen
- Strategie = das Konzept des Gesamtverhaltens des Unternehmens, es ist eine Definition langfristiger Basisziele.
- Die Strategie bildet den Rahmen für detailliertere Projekte.
- Es beantwortet die folgenden Fragen:
  - Wie kann man seine Wettbewerbsposition erhalten?
  - Wie verhält man sich auf dem Markt?
  - Welche Märkte und Segmente sollen erobert werden?
  - Welche Art von Wachstum soll ausgewählt werden?
  - Verhaltensweise?
- Taktik - sie basiert auf besonderen Situationen, hilft bei der Bewältigung von Konflikten, bietet gewisse Freiheiten, leitet aber auch Manager bei der Lösung der Probleme.
- Verfahren - Betriebsarten, Reihenfolge, Anweisungen (Grafiken)
- Regeln - spezifische Anforderungen an den Betrieb, die Entscheidung, ob bestimmte Tätigkeiten durchgeführt werden müssen oder nicht.
- Programme - Zusammenfassung der Ziele, Taktiken, Verfahren und Regeln der zugewiesenen Aufgaben, erforderlichen Schritte, etc.
- Budgets - numerische Definition der erwarteten Ergebnisse in Bezug auf die Quellen für die Umsetzung der definierten Reihenfolge von Aktivitäten (eng verbunden mit einer Kontrolle).

## Die Hierarchie des Vorgehens bei der Planung:

- Die Definition der Ziele
- Die Definition von Planungsvoraussetzungen
- Die Bildung von Varianten
- Die Bewertung der gebildeten Varianten
- Die Auswahl der endgültigen Variante
- Die Bearbeitung einzelner Teile eines komplexen Plans

## Die Klassifizierung von Plänen

- Zeitliche Perspektive:
  - Langfristig - mehr als ein Fünfjahreszeitraum
  - Mittelfristig - ein Zeitraum von einem bis fünf Jahren
  - Kurzfristig - in der Regel ein Jahr oder ein kürzerer Zeitraum

## Die Strukturen der Pläne aus der Sicht der Dauer

- Vision
- langfristiger Plan
- mittelfristiger Plan
- Jahresplan
- Betriebsplan
- Dispatcherplan

## Die Ebene des Entscheidungsprozesses (Management):

- Strategische Pläne - werden vom TOP-Management des Unternehmens entworfen, sie sind langfristig angelegt.
- Taktische Pläne - werden von der mittleren Führungsebene bearbeitet.
- Operative Pläne - werden in der Regel für einen kurzen Zeitraum (Quartal, Monat, Woche, Tag, Schicht....) erstellt, basieren auf den spezifischen Bedingungen und Informationen über die Quellen und die Situation auf dem Markt.

## Definition der Vision:

- Der Ausgangspunkt der Planung
- Eine kurz beschriebene Idee, wo sich das Unternehmen langfristig in seinem Geschäftsfeld bewegen will.
- Es integriert die Ideen von Eigentümern, Führungskräften und Arbeitnehmern.

## Inhalt (spezifisch) des Plans:

- es ist wesentlich mit dem Gegenstand der Tätigkeit des Unternehmens (Finanzen, Marketing) verbunden.

## Zweck, dem die Pläne dienen:

- für Anlagen, Banken...
- Die Koordinierung von kurz- und langfristigen Plänen bereitet Schwierigkeiten, da die kurzfristigen ohne Bezug zu den langfristigen Plänen konzipiert sind und nicht nur einige kurzfristige Maßnahmen oder Entscheidungen zur Erfolgsrate von langfristigen Plänen beitragen, sondern sie sogar ihre Umsetzung behindern oder eine Änderung erfordern. VORHER sollten die Manager immer sofortige Entscheidungen prüfen und überarbeiten, um festzustellen, ob sie zum langfristigen Ziel beitragen.
- Prinzip der Navigationsänderung
- Der effektive Plan bildet einen Raum für Veränderungen, der es einem Unternehmen ermöglicht, auf die Veränderungen der internen und externen Bedingungen zu reagieren. Es handelt sich um eine kontinuierliche Bewertung der Erfüllung langfristiger Absichten und deren mögliche Neubewertung entsprechend den sich ändernden Bedingungen.
- Ganzheitliche Planung
- Eines der wesentlichen Prinzipien moderner Planung ist das Prinzip der Komplexität (die Integration aller Führungskomponenten).

## Anforderungen an die Definition von Zielen:

- Klare Formulierung
- Klar definiertes Feld
- Definierter Zeitrahmen
- Die Festlegung der Beziehungen zu den folgenden Zielen

## Prozess der Planbildung

- Die Festlegung der Absichten in Bezug auf das definierte Planungsgebiet
- Die Sicherung der Informationen für die Erstellung des Plans
- Die Information der entsprechenden unternehmensinternen Abschnitte über den Entwurf des Plans.
- Die Reaktion der einzelnen Abschnitte auf den Plan
- Die Korrektur des Entwurfs auf der Grundlage der Einwände der beteiligten Abschnitte und die Veröffentlichung der endgültigen Version des Plans.



# II. GESCHÄFTSLAGE DES UNTERNEHMENS UND SEINES PORTFOLIOS

## Grundlegende Fragen:

- Um das Konzept der Geschäftsposition zu verstehen.
- Wettbewerbsfähigkeit
- Erkennen der Strategien, die sich aus der SWOT-Analyse ergeben.
- Die Festlegung des Geschäftsportfolios

## Die Geschäftslage wird bestimmt durch:

- Das Umfeld des Unternehmens, das entweder Geschäftsmöglichkeiten bietet oder das Unternehmen gefährdet.
- Die interne Geschäftsposition (Wettbewerbsfähigkeit), die vor allem durch die Art der Produktion, den Grad des technologischen Fortschritts, den Standard des Managements, die Kapitalkraft usw. bestimmt wird.

## Die Wettbewerbsfähigkeit wird bestimmt durch:

- Die Art der Produktion
- Art und Merkmale des Zielmarktes
- Die Wettbewerbsfähigkeit der Produkte
- Der Standard des Managements
- Ressourcenbasis

## SWOT-Analyse

Sie basiert auf: den Stärken, Schwächen und Chancen.

Der Manager hat im Wesentlichen 2 grundlegende langfristige Möglichkeiten:

- Um die Wettbewerbsposition des Unternehmens zu erhalten,
- Verbesserung der Wettbewerbsposition des Unternehmens.

Das Unternehmen kann die folgenden **Strategien** auf der **Grundlage der internen und externen Bedingungen** auswählen:

- Offensive Strategie
- Ein Versuch, eine Marktbeherrschung zu erlangen,
- Als erster ein neues Produkt auf den Markt bringen,

- Es ist anspruchsvoll im Hinblick auf die Entwicklung neuer Produkte und Ressourcen, daher ist es möglich, es auf nur ein Produkt (oder eine begrenzte Anzahl von Produkten) anzuwenden.
- Es impliziert große Gewinne im Erfolgsfall und große Verluste im Misserfolg.
- Die wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg sind neue Technologien und das richtige Timing.

### Leicht offensive Strategie

- Es impliziert die zweite Position auf dem Markt,
- Es basiert auf der Strategie der Differenzierung von Produkten, der Unterschied liegt in der Zeit und nicht in der Qualität,
- Die Fähigkeit, schnell auf neue Produkte zu reagieren und sich an diese anzupassen.
- Es kann durch die Instrumente des Marketings erreicht werden,
- Sie setzt eine qualitativ hochwertige und innovative Basis voraus.

### Defensive Strategie

- Der Schwerpunkt liegt auf der Erhaltung und Definition der Wettbewerbsposition und deren Verbesserung.
- Der Erfolg basiert auf der Effektivität des Produktionsprozesses, dem Automatisierungsgrad und der Produktivität.
- Es ist das vorteilhafteste für die Massenproduktion mit standardisierten Qualitäten.

### Balance-Strategie

- Sie resultiert aus einer schwierigen Position auf dem Markt, sie basiert auf der Strategie "Parasiten auf dem Markt".
- Es versucht, die Kosten niedrig zu halten, muss aber die niedrigen Kosten der Produkte berücksichtigen.

### **Die Grundtypen der Wettbewerbsfähigkeit**

- Der Wettbewerb durch hohe Qualität
- Der Preiswettbewerb - die Senkung der Produktionskosten
- Nicht-Preis-Wettbewerb

### **Die grundlegenden Wege der Differenzierung:**

- Durch die Differenzierung des eigenen Produktes - Qualität, Bedienung.
- Durch die Differenzierung der Dienstleistungen - Installation, Schulung, Reparaturen

- Durch die persönliche Differenzierung - Stil der Fachhändler
- Durch die Differenzierung des Bildes - Marke, Firmensymbol.

#### Die Festlegung des Basisportfolios des Unternehmens

- Der Grundschrift der strategischen Planung
- Es ist notwendig, die Strategien von Produkten oder Gruppen (strategische Geschäftseinheiten) festzulegen.

# 12. PERSONALFÜHRUNG, MOTIVATION UND ANREGUNG DER MITARBEITER

## Grundlegende Terminologie:

Motiv - Motivation, Quellen, Motivquellen, Quellen der Motive, Stimulus - Stimulation

Im Bereich des Managements sprechen wir von spezifischen Aktivitäten, die den Menschen so in den Mittelpunkt stellen, dass er das Notwendige tut. Das Unternehmen beabsichtigt, seine Ziele sowohl langfristig als auch kurzfristig zu erreichen. Im späten 20. Jahrhundert und zu Beginn des 21. Jahrhunderts hat die Bedeutung der Stimulation von Mitarbeitern zugenommen.

Personalmanagement - Es ist ein Prozess der Beeinflussung von Menschen in einer Weise, dass er zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt. Die Führung und Koordination von Menschen ist eine der Grundberufe aller Führungskräfte auf allen Ebenen.

Der integrale Bestandteil des Managements ist die Schaffung und Aufrechterhaltung einer solchen Arbeitsumgebung, in der Einzelpersonen zum Zwecke der Erreichung gemeinsamer Ziele zusammenarbeiten. Das Personalmanagement ist einer der Grundberufe der Führungskräfte auf allen Ebenen.

Der Manager manipuliert keine Menschen, sondern versucht zu erkennen, was sie motiviert.

Motivation ist ein Prozess der Bildung von Zielen, die die körperlichen und geistigen menschlichen Aktivitäten integrieren. Es ist eine Kette von Reaktionen: Bedürfnisse - Wünsche - Spannungen - Aktivität - Zufriedenheit.

## Methoden der Motivation:

- Zucker und Peitsche
- Theorie X und Theorie Y
- Maslow Theorie der Bedürfnisse
- Wroom's Theorie (Erwartung)
- Adams' Theorie (angemessen belohnend)

Das Motiv wird als innerer menschlicher Anreiz angesehen, als Grund für menschliches Handeln.

Grundlegende Motivationsquellen sind Bedürfnisse, Gewohnheiten, Interessen, Ideale und Werte.

Die Stimulation ist eine Reihe von äußeren Reizen, die menschliches Handeln prägen.

Stimulus ist ein externer Anreiz, der darauf abzielt, bestimmte Motive zu verstärken oder zu reduzieren. Die Reize sind positiv oder negativ.

### **Praktische Empfehlungen für den Umgang mit den unterstellten Mitarbeitern:**

- Motivation ist eine Kraft (positiv oder negativ), die das Handeln verursacht.
- Versuche zu verstehen, welche Bedürfnisse deine Untergebenen haben.
- Finden Sie nicht nur heraus, was sie brauchen, sondern auch, was sie wollen.
- Nutzen Sie die finanzielle Belohnung als Hauptquelle der Motivation.
- Denke daran, dass die Menschen nicht nur Geld wollen und brauchen. Es gibt verschiedene Formen von Motiven, die sich im Laufe der Zeit verändern. Sie können sich sogar im Laufe einer einzelnen Aktivität ändern.
- Denken Sie daran, dass die Erwartung einen großen Einfluss auf die Motivation hat (definieren Sie das Verhältnis zwischen Leistung und Belohnung, setzen Sie die Ziele und Normen, etc.)
- Schaffen Sie solche Bedingungen, unter denen die Mitarbeiter ihre individuellen Ziele erreichen, wenn sie sich auf den Erfolg des Unternehmens konzentrieren. Die Motivation ist jedoch oft sozial bedingt und spiegelt die aktuelle Erfahrung wider.
- Motivieren durch die Arbeit selbst (Beteiligung)
- Der Druck der Gruppe hat Einfluss auf die Motivation (positiv X negativ).

Die empfohlene Änderung des Verhaltens in einem Unternehmen zur Schaffung eines angemessenen Arbeitsklimas.

- Bezahle nicht alle gleich,
- Bestrafen Sie nicht vor anderen,
- Lassen Sie die Konsequenzen dem Verhalten des Personals angemessen sein,
- Sprechen Sie über das Lieblingsthema eines Mitarbeiters.
- Beginnen Sie die Bewertung mit positiven Ergebnissen - das Gegenteil ist demotivierend.
- Vergessen Sie nicht, die Erfolge der Mitarbeiter zu bewerten.
- Bewerten Sie nicht die Person (Sie sind unzuverlässig), sondern die konkreten Ergebnisse (Sie haben die Aufgabe nicht erfüllt....).
- Beweisen Sie jede negative Aussage durch eine bestimmte Situation.
- Behandeln Sie das Personal nicht so, wie Eltern ihre Kinder behandeln.

## 13. LITERATURA

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kolektiv. 2012. Podniková ekonomika. Grada. Praha: 2012. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kolektiv. Podniková ekonomika. 5.přepřac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

TRUNEČEK, J. Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí. Druhé vydání. Praha: VŠE, 2006. ISBN 80-245-0246-1.

HOREJC, J. Základy managementu průmyslových podniků. Plzeň: ZČU, 2005. ISBN 80-7043-239-X.

VEBER, J. Management. První dotisk. První vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2007. ISBN 978-80-7261-029-7. (str. 118–162)

ŠTĚPANÍK, J. Umění jednat s lidmi. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-050-3.