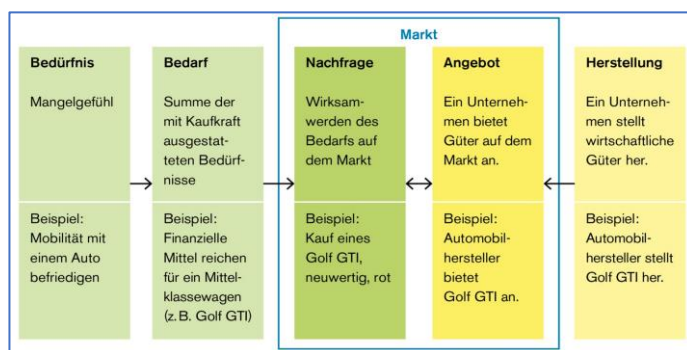
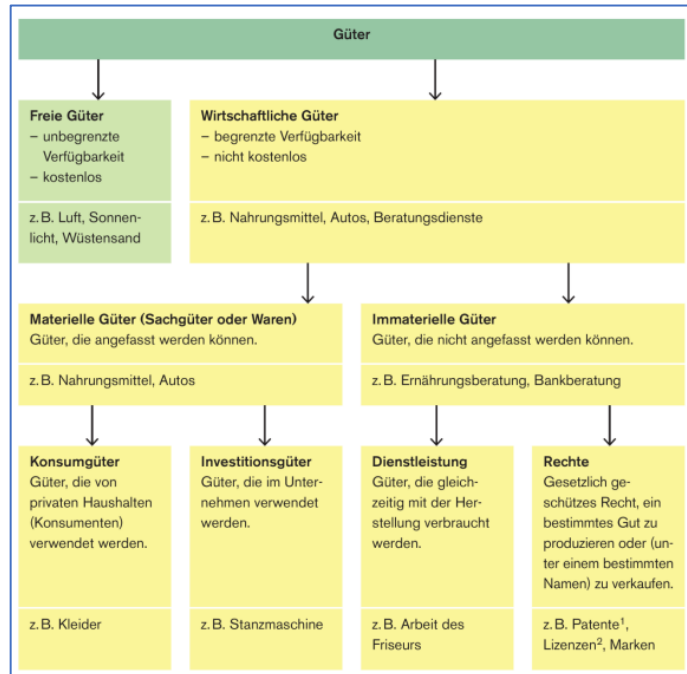


1 Einführung (Übersicht)

Wirtschaft ist der Inbegriff aller planvollen menschlichen Tätigkeiten, die unter Beachtung des ökonomischen Prinzips (Rationalprinzips) mit dem Zweck erfolgen, die an den Bedürfnissen der Menschen gemessen – bestehende Knappheit der Güter verringern.

Gütererteilung



Die Dreifache Unternehmensverwaltung

Ökologische Dimension

- Ästhetische Verantwortung

Ökonomische Dimension

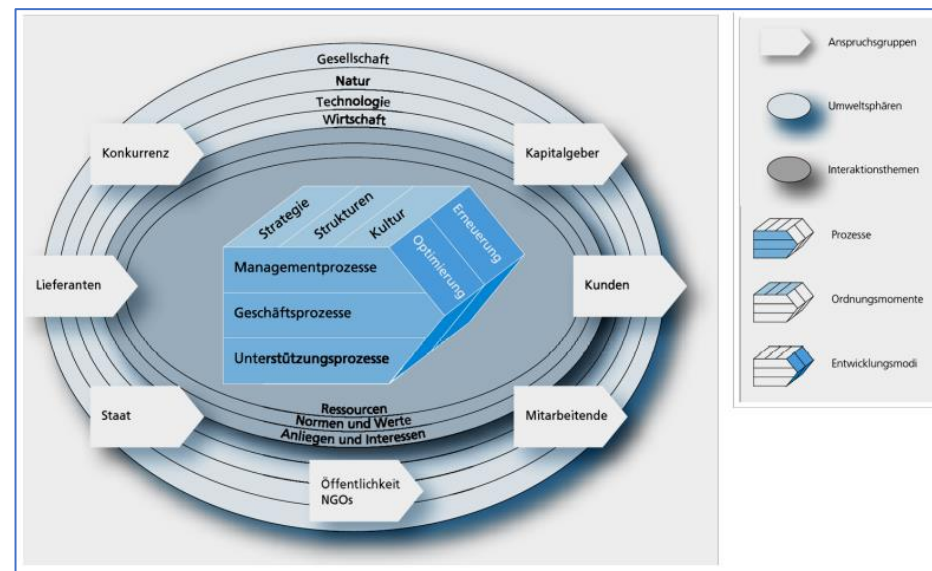
- Funktionale Verantwortung

Soziale Dimension

- Ethische Verantwortung



Das St. Galler Managementmodell (SGMM)



1 Einführung (St. Galler Managementmodell)

Anspruchsgruppen / Stakeholder bezeichnen alle Gruppen und Individuen, die in einer Form von der Tätigkeit der Unternehmen betroffen sind. Aus dieser Beziehung leiten Anspruchsgruppen Erwartungen und Ansprüche an die Unternehmen ab, die sie entweder selbst oder durch Interessenvertreter an die Unternehmung herantragen. Diese Ansprüche haben Einfluss auf Unternehmensziele.

Unternehmens-Umwelt / Umweltsphären bezeichnen *relevante Bezugsräume* im Umfeld der Unternehmen. Das Unternehmen steht in *Wechselwirkung* mit den Elementen dieser Systeme, weshalb sie sehr genau auf *Trends und Veränderungen* zu analysieren sind. Die *Gesellschaft* stellt die umfassendste dieser Sphären dar. Wichtig sind jedoch auch die Natur, die Technologie und die Wirtschaft.

Mit **Interaktionsthemen** werden «Gegenstände der Austauschbeziehungen» zwischen Anspruchsgruppen und der Unternehmung bezeichnet. Man unterscheidet hier zwischen

- Anliegen und Interessen (Personen- und kulturgebundene Elemente)
- Ressourcen (Objektgebundene Elemente)

Interaktionsthemenanalyse

1. Was beschreibt das Interaktionsthema, also den streitbaren Sachverhalt? → Ressourcen und Umweltsphäre
2. Welche Anspruchsgruppe ist betroffen? → Anliegen, Interessen, Normen, Werte
3. Was sind aus Unternehmenssicht die *Gefahren und Reaktionsmöglichkeiten*?



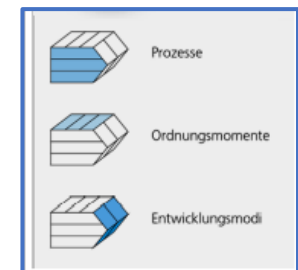
Das Alltagsgeschehen einer Unternehmung, das in Form von Prozessen abläuft, verlangt nach einer *gesamtheitlichen Ausrichtung und Sinngebung*. Dafür sind die **Ordnungsmomente** zuständig. Ordnungsmomente ergeben sich *aus dem Alltagsgeschehen* und strukturieren dieses wiederum. Es besteht also eine *Wechselwirkung* zwischen Prozessen und *Ordnungsmomenten*.

Die **Entwicklungsmodi** bezeichnen die verschiedenen Arten der Weiterentwicklung einer Unternehmung.

- Optimierung = Die kontinuierliche, ständig ablaufende Verbesserung des Bestehenden.
- Erneuerung = Die diskontinuierliche, nur sprunghaft stattfindende Schaffung von völlig Neuem.

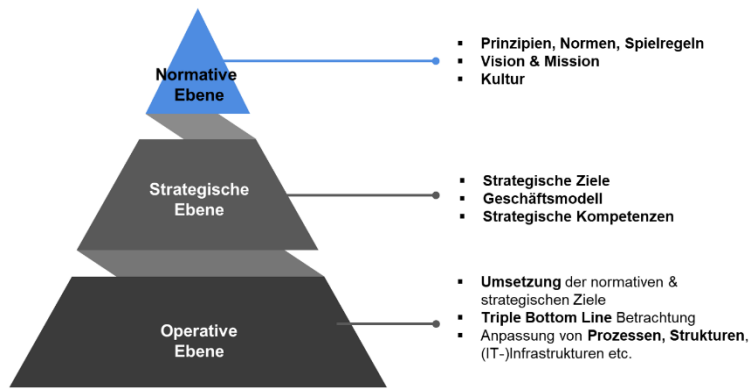
Das SGMM begreift eine Unternehmung als ein System von **Prozessen**. Je besser diese Abläufe optimiert sind, desto grösser ist der Erfolg.

- Managementprozesse Gestaltung, Lenkung, Entwicklung
- Geschäftsprozesse Kernaktivität (auf Kundennutzen ausgerichtet)
- Unterstützungsprozesse Interne Dienstleistungen



2 Strategie

Einordnung der Strategie

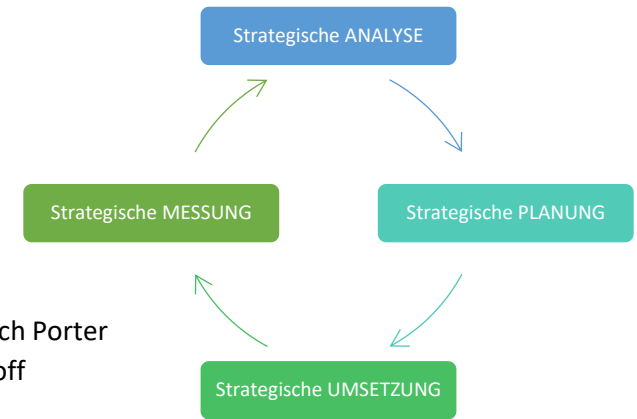


Strategische Analyse

- SWOT-Analyse
- PESTEL-Analyse
- 5-Forces Modell von Porter

Strategische Planung

- 4-Branchenwettbewerbsstrategien nach Porter
- 4-Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff



SWOT-Analyse und die vier abgeleiteten Grundsätze

- Intern: Stärken und Schwächen
- Extern: Chancen und Bedrohungen

Abgeleitete Grundsätze

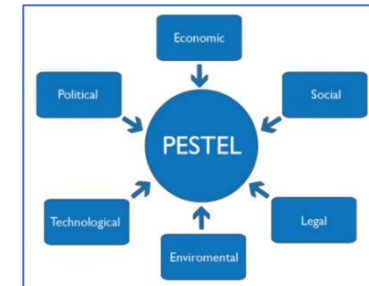
- SO-Strategieansatz
- ST-Strategieansatz
- WO-Strategieansatz
- WT-Strategieansatz



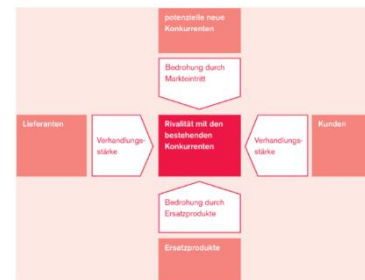
PESTEL

Die PESTEL-Analyse untersucht den Einfluss der sechs externen Umweltfaktoren eines Unternehmens

- Political (Politisch)
- Economic (Ökonomisch)
- Social (Sozio-Kulturell)
- Technological (Technologisch)
- Environmental (Ökologisch)
- Legal (Rechtlich)



5-Kräfte Modell



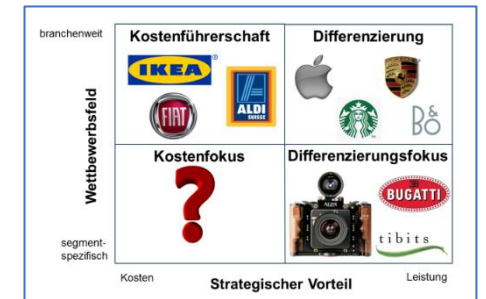
		Umwelt (bzw. externe Faktoren)	
		Opportunities Chancen Chancen in der Branche, im Markt	Threats Gefahren Gefahren in der Branche, im Markt
Inwelt (interne bzw. Unternehmensfaktoren)	Strengths Stärken Stärken der Unternehmung	SO-Strategieansatz Kompetenzen gezielt ausbauen und stärken	ST-Strategieansatz Problemlösepotentiale mit den bestehenden Stärken aufbauen und Gefahren möglichst beherrschen
	Weaknesses Schwächen Schwächen der Unternehmung	WO-Strategieansatz Kompetenzen gezielt und selektiv aufbauen	WT-Strategieansatz Gezielte Gefahrenanalyse und selektiv Schwächen ausmerzen

2 Strategie

4-Branchenwettbewerbsstrategien nach Porter

SEP = Strategische Erfolgs-Positionen

- **Kostenführerschaft** Standardprodukt (Effizienz, Produktion Beschaffung, Lagerbewirtschaftung...)
- **Differenzierung** Einzigartigkeit (Qualität, Service, Sortiment, Speed, Innovation,...)
- **Kostenfokus** Begrenztes Bedürfnis (meist preiselastisch → Nachfrage sinkt bei steigendem Preis)
- **Differenzierungsfokus** Spezifisches Bedürfnis (meist preisunelastisch → Nachfrage sinkt kaum bei steigendem preis)



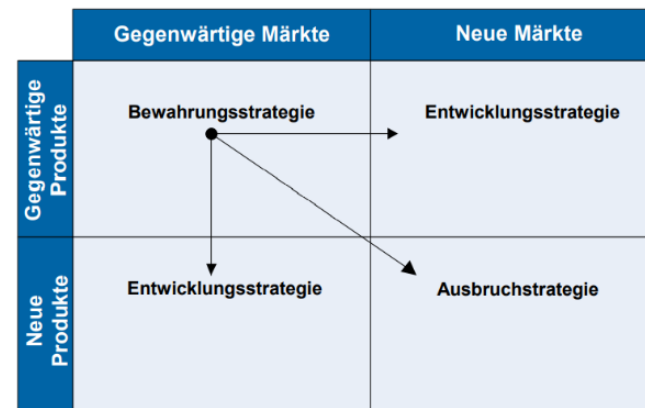
4-Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff

- **Marktdurchdringung** Ausschöpfung des Marktes
 - Bestehenden Kunden mehr verkaufen
 - Abwerbung von Kunden der Konkurrenz
- **Marktentwicklung** Suche nach *neuen Märkten* (mit gegenwärtigem Angebot)
 - Erschließung eines Auslandmarktes
 - Anpassung des Produkts auf neue Zielgruppe
- **Produktentwicklung** *Verbesserung des Leistungsangebotes* (für gegenwärtige Märkte)
 - Produktinnovation Entwicklung neuer Produkte
 - Produktoptimierung Verbesserung bestehender Produkte
- **Diversifikation** Bearbeitung eines neuen Marktes ausserhalb des gegenwärtigen Tätigkeitsfeldes

	Gegenwärtige Märkte	Neue Märkte
Gegenwärtige Produkte	Marktdurchdringung (= Penetration) Ausschöpfen des Marktes (Umsatz steigern) mit dem Ziel, bei Kunden erhöhte Kaufraten zu erreichen, Kunden der Konkurrenz abzuwerben und/oder Neukunden zu gewinnen.	Marktentwicklung Suche nach neuen Märkten, die man mit dem gegenwärtigen Leistungsangebot bedienen kann.
Neue Produkte	Produktentwicklung Verbesserung des bisherigen Leistungsangebotes für gegenwärtige Märkte.	Diversifikation Bearbeitung eines neuen Marktes ausserhalb des gegenwärtigen Tätigkeitsfeldes durch horizontale, vertikale oder laterale Diversifikation.

Drei Stossrichtungen und ihre Erfolgsaussichten

- **Bewahrungsstrategie** 75%
- **Entwicklungsstrategie**
 - **Marktentwicklung** 45%
 - **Produktentwicklung** 35%
- **Ausbruchstrategie**
 - **Organisches Wachstum** 25%
 - **Akquisitorisches Wachstum** 35%



Erfolgsaussichten:

Bewahrungsstrategie: ca. 75%

Entwicklungsstrategie:

- **Marktentwicklung** ca. 45%

- **Produktentwicklung** ca. 35%

Ausbruchstrategie:

- **Organisches Wachstum** ca. 25 %

- **Akquisitorisches Wachstum** ca. 35 %

3 Marketing (Übersicht)

Im **Marketing** geht es um das Verstehen und Befriedigen von Märkten und von Kunden Bedürfnissen und die unternehmerischen Ziele zu erreichen.

Marktanalyse

Verschiedene Absatzmärkte

- B-to-B Business-to-Business-Marketing z.B. Produktionsmaschinen
- B-to-C Business-to-Customer-Marketing z.B. Konsumgüter
- C-to-C Customer-to-Customer-Marketing z.B. eBay

Marktforschung

- Quantitativ Marktdaten und -größen ermitteln
- Qualitativ Kundenbedürfnisse ermitteln und verstehen

Darstellung der Marktgrößen

- Marktanteil Abgesetzte Menge (Umsatz) *eines* Anbieters
- Marktvolumen Abgesetzte Menge (Umsatz) *aller* Anbieter
- Marktpotential Mögliches Volumen bei gegebenem Preis
- Marktkapazität Mögliches Volumen, wenn der Preis keine Rolle spielt



Langfristige Ausrichtung

Kurzfristige Umsetzung

Marketing-Mix (Hauptaufgaben im Marketing)

Die 4 Bereiche müssen dabei sorgfältig aufeinander abgestimmt werden. Die Gestaltung des Produkts bestimmt bspw. Den Preis, die Distribution und die Kommunikation.

Der *harmonische Marketing-Mix* → Stimmt das Gesamtpaket?

Erweiterung für Dienstleistungsmarketing (7P)

- Physische Einrichtung
- Personen
- Prozesse

Klassisches (Konsumgüter)Marketing → 4P

Product Produkt	Price Preis	Place Distribution	Promotion Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> - Absatzprogramm/ Sortiment - Produkteigenschaften - Verpackung - Serviceleistungen - Garantieleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Preisbestimmung - Preisstrategie - Konditionen 	<ul style="list-style-type: none"> - Absatzwege - Transportmittel 	<ul style="list-style-type: none"> - Werbung - Öffentlichkeitsarbeit - Sponsoring

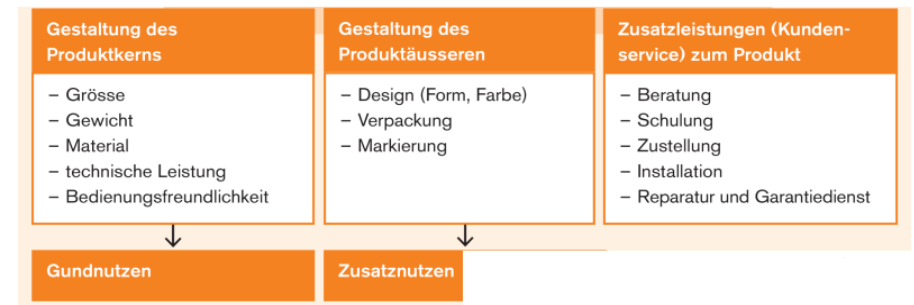
Quelle: Capaul, 2020, 282

3 Marketing (Produkt- und Preispolitik)

Produktpolitik

Der Wert des Produktes definiert sich über den Nutzen. Der Kunde kauft keine Produkte, sondern einen Nutzen. Das Produkt ist ein Vehikel zur Nutzenstiftung bzw. Bedürfnisbefriedigung.

$$\text{Grundnutzen} + (\text{Zusatznutzen} [\text{Erbauungsnutzen} + \text{Geltungsnutzen}]) = \text{Produktnutzen}$$



Preispolitik

Preisstrategie

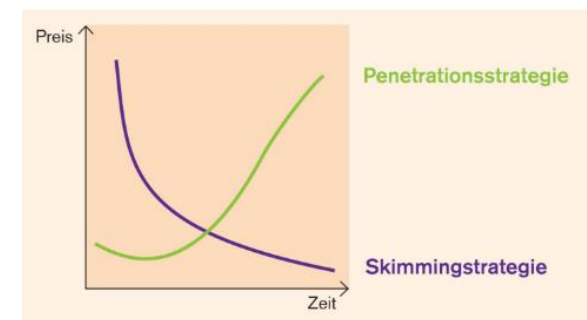
- **Preishöhe:** Je höher der Preis desto höher ist bei einer bestimmten Absatzmenge der Umsatz des Unternehmens
- **Absatzmenge:** Der Preis beeinflusst die absatzbare Menge des Gutes. In der Regel sinkt die Absatzmenge eines Gutes bei steigendem Preis.

Drei verschiedene Ansätze der Preisfestsetzung

- Nachfrageorientierung Ausgangspunkt: Zahlungsbereitschaft der Kunden
- Kostenorientierung Ausgangspunkt: Kosten des Produkts für das Unternehmen
- Wettbewerbsorientierung Ausgangspunkt: Preise der Konkurrenz

Typische preispolitische Massnahmen

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Zeitliche Preisdifferenzierung • Räumliche Preisdifferenzierung • Preisdifferenzierung nach Käuferschichten • Preisdifferenzierung nach Abnahmemenge • Strategie der hohen Einführungspreise (Skimming) • Strategie der niedrigen Einführungspreise (Penetration) • Gratis-Angebot und Freemium • Preisdifferenzierung nach Nutzungsverhalten • Beachtung psychologischer Effekte / Grenzen | <ul style="list-style-type: none"> Hauptsaison / Nebensaison, Ausverkaufspreise In- und Auslandpreise Studententarife, Verbilligung für Aktionäre Mengenrabatte, Treueprämien, Bundling Computer, Video- und Audiogeräte Waschmittel, Getränke, Lebensmittel Netzwerke, Online-Spiele, Apps Software, Online / Printmedien, Apps 19.90.- statt 20.- oder 9.95.- statt 10.- |
|---|---|

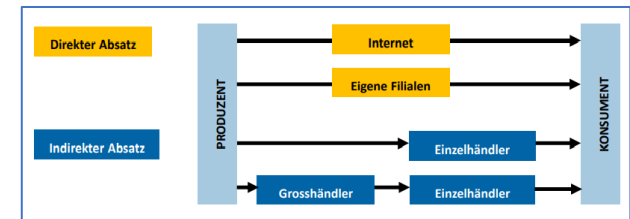


3 Marketing (Distributions- und Kommunikationspolitik)

Distributionspolitik

Hauptaufgaben

- Festlegung der Distributionsorgane Wer soll die Produkte verteilen?
- Festlegung des Absatzweges Auf welchem Weg sollen die Produkte zum Kunden gelangen?
- Festlegung der physischen Distribution Welche Transportmittel, wer transportiert?



Distributionsorgane

- Unternehmens-Intern Mitglieder der Geschäftsleitung, Verkäufer / Aussendienst personal, Verkaufsniederlassung
- Unternehmens-Extern Handelsvertreter, Makler, Einzelhandel, Grosshandel

Absatzwege

- **Direkt bei...** Verderbliche, Unstandardisierte, Wertvolle, Neue, Innovative- and Erklärungsbedürftige Produkte
- **Indirekt bei...** Sehr viele Kunden, Häufiger Bedarf, Grosses Einzugsgebiet

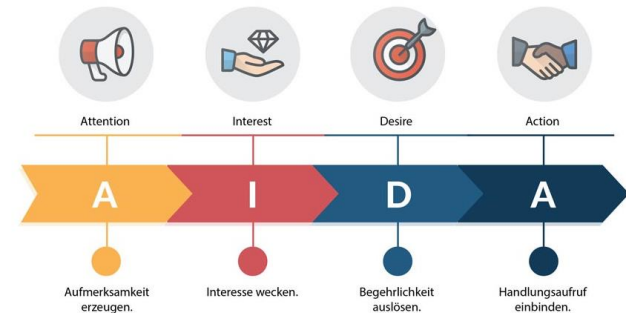
Kommunikationspolitik

Kommunikationsinstrumente

- Werbung Plakate, Radiowerbung, Kataloge, Gedruckte Werbung...
- Public Relations (PR) Unternehmensleitbild, Jahresberichte, Spenden, Medienkontakte...
- Sponsoring Sportsponsoring, Kunst- und Kultursponsoring...
- Verkaufsförderung Prämien (Handel), Zweitplatzierungen (Händler), Warenproben...
- Persönlicher Verkauf Verkaufstenden, Ausstellungen und Messen
- Produkt Placement Omega-Uhr in James Bond

Ziele von Werbung

- Umsatz Umsatzsteigerung
- Bekanntheit Steigerung der Bekanntheit
- Wissen Förderung von Wissen zum Produkt
- Einstellungen, Images Verbesserung der Einstellung gegenüber dem Unternehmen



Inhalte eines Werbungskonzeptes

- Werbeobjekt (Produkt, Marke,...)
- Werbesubjekt (Zielgruppe) und Wirkungsziele
- Werbebotschaft und Werbemittel
- Werbeperiod und Werbebudget

3 Marketing (Markenführung und CRM)

Markenführung

Aspekte einer Marke

- Eigenschaften Eine Marke wird von Kunden mit gewissen Eigenschaften verbunden.
- Nutzen Nutzen, den diese Marke bzw. dessen Produkte bieten
- Werte Eine Marke widerspiegelt die dem Produkt bzw. Markeninhaber zugeordneten Werte.
- Persönlichkeit und Nutzeridentifizierung Eine Marke kann ein bestimmtes Persönlichkeitsgefühl vermitteln.

Die Signalfunktion

- Qualität
- Preis
- Funktionalität
- Emotionen

Einzelproduktmarken/Monomarken → Jedes Produkt hat einen eigenen Markennamen



Sortimentsmarke → Eine Marke für alle Produkte des Unternehmens



Mehrere Sortimentsmarken → Mehrere Marken für unterschiedliche Produktbereiche



Mehrschichtige Markenverknüpfungen → z.B. Verknüpfung von Firmenname und Markenname



CRM (Customer Relationship Management)

Kundenzufriedenheit und langfristige Kundenbeziehung → Kundengewinnung + Kundenbindung.

- Kundengewinnung ist fünfmal teurer, als die Bindung von Kunden.



Aufgaben der Kundenbindung



Instrumente im Überblick

- Preispolitik
- Produktpolitik
- Distributionspolitik
- Kommunikationspolitik

Kundenpotential ausbauen

- Wiederkäufe erhöhen
- Folgekäufe erzeugen und/oder erhöhen
- Zusatzkäufe erzeugen und/oder erhöhen

4 Rechnungswesen (Übersicht)

In der **Finanzbuchhaltung (FIBU)** wird der laufende Geschäftsverkehr chronologisch und systematisch erfasst.

Die Finanzbuchhaltung dient

- Der Ermittlung der Vermögenslage mittels *Inventar und Bilanz*
- Der Feststellung des Erfolges mittels *Erfolgsrechnung*
- Der Liquiditätssteuerung und Finanzplanung mittels *Geldflussrechnung*

In der **Betriebsbuchhaltung (BEBU)** werden die durch die Leistungserstellung entstandenen Kosten erfasst und den durch die Leistungsveräußerung erzielten Erlösen gegenübergestellt.

Die **Bilanz** zeigt Aktiv- und Passivbestände am Schluss bzw. am Anfang einer Rechnungsperiode. Sie ist eine Momentaufnahme, denn sie bezieht sich auf einen *Zeitpunkt*. Die Bilanz zeigt das *Vermögen* eines Unternehmens.

Die **Erfolgsrechnung** zeigt die in einer Rechnungsperiode, also in einem *Zeitraum*, entstandenen Aufwendungen und Erträge. Sie gibt einen Einblick in das betriebliche Geschehen der Unternehmen und zeigt die *Finanzierung des Vermögens*.

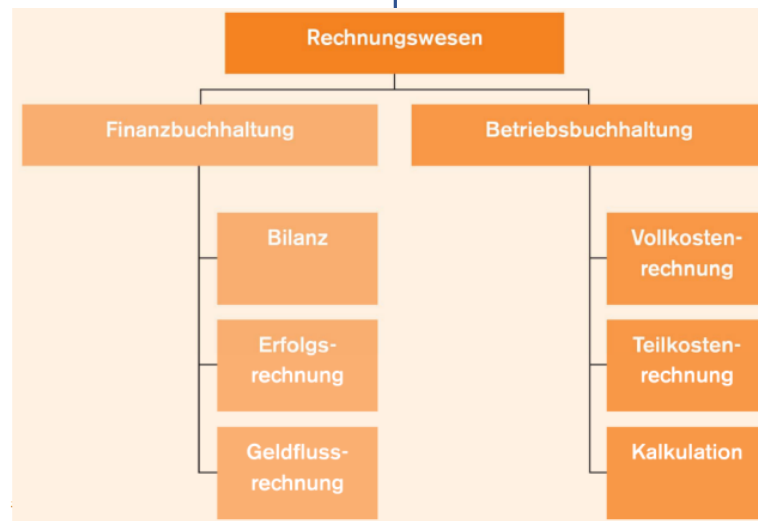
Die **Geldflussrechnung** (Cashflow) informiert über die Herkunft und die Verwendung der flüssigen Mittel und kurzfristigen Geldanlagen

Die **Vollkostenrechnung** beantwortet die folgenden Fragen:

- *Welche, Wo und Wofür* Kosten fallen an?

Die **Teilkostenrechnung** umfasst alle Kostenrechnungssysteme, welche auf die Betrachtung der direkt einem Kostenobjekt zurechenbaren Kosten beschränken.

Kalkulation im Industriebetrieb und Handelsbetrieb



4 Rechnungswesen (Finanzbuchhaltung)

Bilanz (Aktiven und Passiven)

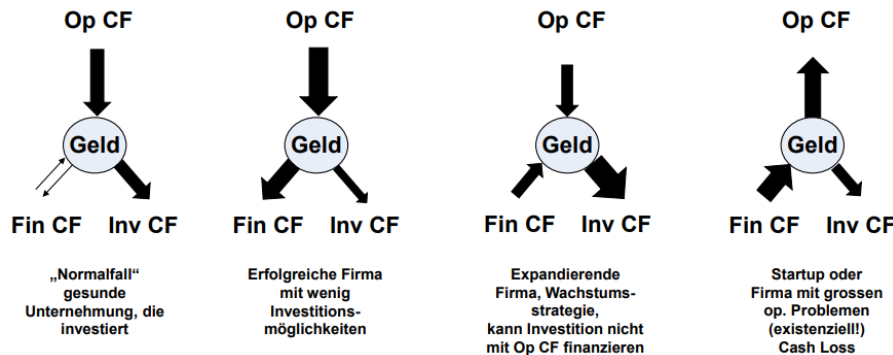
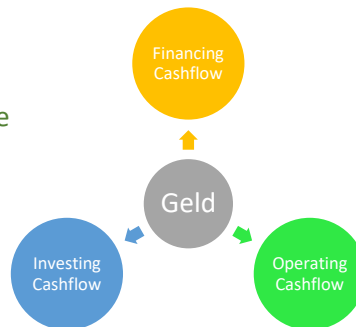
	Aktiven (Vermögen / Mittelverwendung)	Passiven (Schulden / Mittelherkunft)	
Verfügbarkeit (Liquiditätsprinzip)	Umlaufvermögen <ul style="list-style-type: none"> Bargeld, Bankguthaben, Post Wertschriften (als Liquiditätsreserve) Forderungen an Kunden (Debitoren) Warenlager 	kurzfristiges Fremdkapital <ul style="list-style-type: none"> Kontokorrentkredite Kreditoren: Lieferantenforderungen Vorauszahlungen von Kunden kurzfristige Rückstellungen 	Fristigkeit (Fälligkeitsprinzip)
	Anlagevermögen <ul style="list-style-type: none"> Maschinen, Anlagen, Fahrzeuge Grundstücke, Gebäude Beteiligungen und Finanzanlagen ev. andere Aktiven 	langfristiges Fremdkapital <ul style="list-style-type: none"> Hypothekarkredite Obligationenanleihen Bankdarlehen langfristige Rückstellungen 	
		Eigenkapital <ul style="list-style-type: none"> Grundkapital Reserven Gewinnvortrag 	

Erfolgsrechnung (Aufwand und Ertrag)

Aufwand	Ertrag
Betriebsaufwand	Betriebsertrag
Betriebsfremder Aufwand	Betriebsfremder Ertrag
Ausserordentlicher Aufwand	Ausserordentlicher Ertrag
Rein- / Nettogewinn	

Geldfluss-Rechnung (Cashflow)

- Geschäftsbereich
 - Liquiditätswirksame Erträge / Aufwände
- Investitionsbereich
 - Investitionen und Desinvestitionen
- Finanzierungsbereich
 - Finanzierung und Definanzierung



Operativer Cashflow (OCF) aus der Erfolgsrechnung

- (N)LWE = (Nicht) Liquiditätswirksame Erträge
- (N)LWA = (Nicht) Liquiditätswirksame Aufwände

$$LWE - LWA = OCF, \quad \text{Reingewinn} + NLWA - NLWE = OCF$$

Direkte Berechnung:
 liquid.wirks. Erträge
 ./ liquid.wirks. Aufwände
 = Operating Cash Flow

Indirekte Berechnung:
 Reingewinn
 +Nicht-liquid.wirks. Aufwände
 ./ Nicht-liquid.wirks. Erträge
 = Operating Cash Flow

Operating Cashflow

Liquiditätswirksame Aufwände	Liquiditätswirksame Erträge
Nicht-liquiditäts-wirksame Aufwände	Nicht-liquiditäts-wirksame Erträge
Reingewinn	

4 Rechnungswesen (Finanzbuchhaltung)

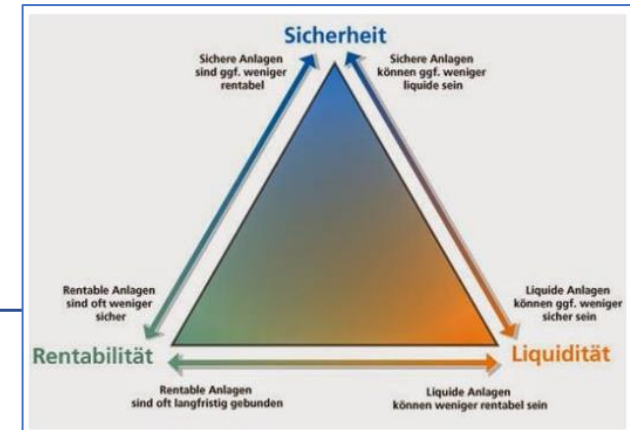
Rolle des CFO

Die drei Bereiche stehen in einem Ziel-Konflikt zueinander. Der CFO ist dafür verantwortlich, die 3 Bereiche in Einklang mit der Unternehmensstrategie zu bringen und so zu gestalten, dass die unternehmerischen Ziele erreicht werden.

Management des Finanz-Dreiecks

Ein Unternehmen muss stets...

- Liquidität ...liquide genug sein, um auf Forderungen eingehen zu können
- Rentabilität ...rentabel sein
- Sicherheit ...die Notwendige finanzielle Sicherheit haben



Wichtige Kennzahlen

Liquidität

- Cashflow
- Quick ratio

Geldzufluss – Geldabfluss aus Geschäftstätigkeit
 (Zahlungsmittel + Debitoren) / Kurzfristiges Fremdkapital

Rentabilität

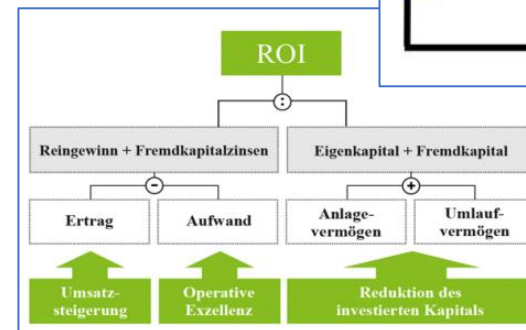
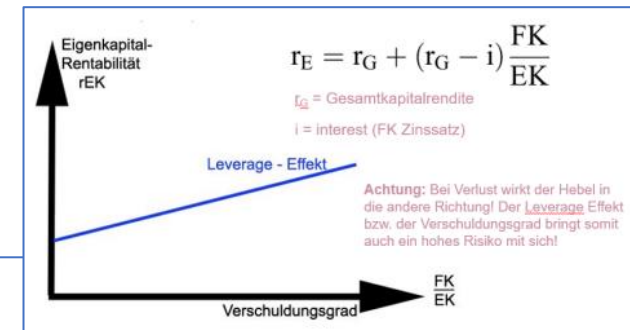
- ROI Gesamtkapital-Rentabilität.
- ROS Umsatz- Rentabilität.
- ROE Eigenkapital-Rentabilität

EBIT / Gesamtkapital
 Reingewinn / Eigenkapital
 Reingewinn / Eigenkapital

Sicherheit

- Eigenfinanzierungsgrad
- Anlagedeckungsgrad II

Eigenkapital / Gesamtkapital
 EK + langfristiges FK / Anlagevermögen



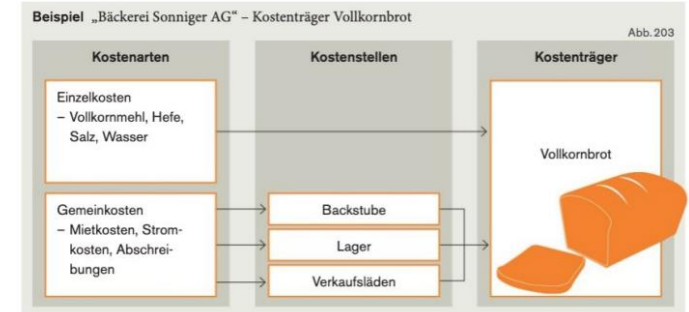
4 Rechnungswesen (Betriebsbuchhaltung)

Vollkostenrechnung

Die Vollkostenrechnung beantwortet die folgenden Fragen:

- Kostenarten *Welche* Kosten fallen an?
- Kostenstellen *Wo* fallen Kosten an?
- Kostenträger *Wofür* fallen Kosten an?

Die graphische Darstellungsform der Vollkostenrechnung ist der **BetriebsAbrechnungsbogen (BAB)**.



Kostenartenrechnung

Geordnete Darstellung der angefallenen Kosten. Es wird dabei unterschieden zwischen Einzelkosten und Gemeinkosten.

Kostenstellenrechnung

Eine Kostenstelle ist ein definierter Bereich im Unternehmen, in dem Kosten anfallen.

Aufgaben der Kostenstellenrechnung

- Verteilung der Kostenarten (Gemeinkosten) auf Kostenstellen
- Umlage von Kostenstellenkosten auf andere Kostenstellen
- Ermittlung von Zuschlagsätzen für die Kostenträgerrechnung
- Ermittlung von Soll-Ist-Abweichung zur Wirtschaftlichkeitskontrolle

Kostenträgerrechnung

Die hergestellten Güter und die erbrachten Dienstleistungen werden als Kostenträger bezeichnet. Diese Kostenträger haben die von ihnen verursachten Kosten zu tragen.

Ermittlung der Zuschlagsätze im BAB

- Basis für die Einzel-Kalkulation (Offertenerstellung)

$$\text{Zuschlagssatz} = \frac{\text{Endstellenkosten (ESK) der Hauptkostenstelle}}{\text{Bezugsgröße der Hauptkostenstelle}}$$

$$\text{Materialgemeinkostenzuschlagssatz} = \frac{\text{Materialgemeinkosten}}{\text{Materialeinzelkosten}}$$

$$\text{Fertigungsgemeinkostenzuschlagssatz} = \frac{\text{Fertigungsgemeinkosten}}{\text{Fertigungseinzelkosten}}$$

$$\text{Verwaltungskostenzuschlagssatz} = \frac{\text{Verwaltungskosten}}{\text{Herstellkosten}}$$

$$\text{Vertriebsgemeinkostenzuschlagssatz} = \frac{\text{Vertriebsgemeinkosten}}{\text{Herstellkosten}}$$

4 Rechnungswesen (Betriebsbuchhaltung)

Die **Teilkostenrechnung** umfasst alle Kostenrechnungssysteme, welche auf die Betrachtung der direkt einem Kostenobjekt zurechenbaren Kosten beschränken.

Aus der Teilkostenrechnung resultiert kein Gewinn oder Verlust, sondern ein Deckungsbeitrag.

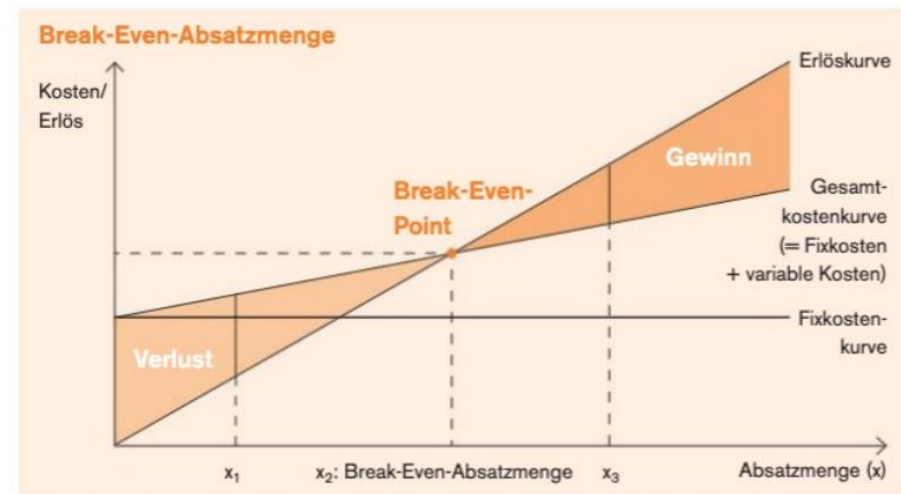
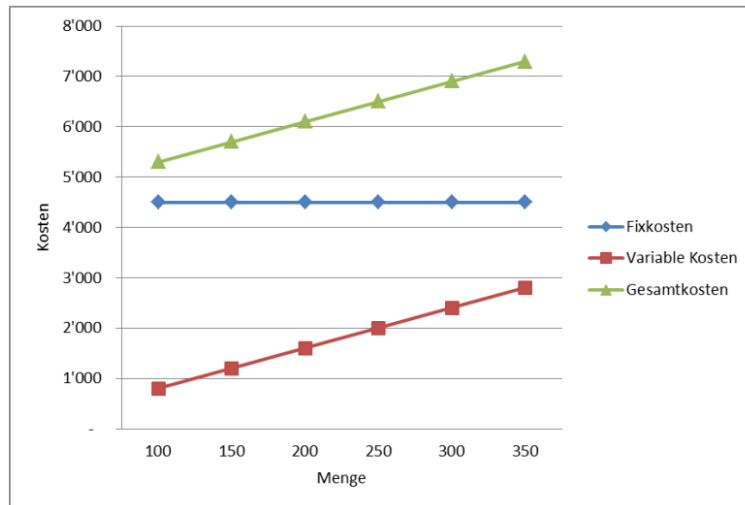
- Fixkosten Kosten die unabhängig von der produzierten Menge sind
- Variable Kosten Kosten die abhängig von der produzierten Menge sind
- Deckungsbeitrag Steht für die Deckung der fixen Kosten.
- Break-Even-Absatzmenge Bei dieser Verkaufsmenge wird die Gewinnschwelle erreicht

Die Nutzschwelle (**Break-Even**) ist der Mindestumsatz, der zur Gewinnerzielung erreicht werden muss.

- Deckungsbeitrag DB pro Stück: Stückerlös – variable Kosten
- Die Nutzschwelle ist erreicht, wenn die Deckungsbeiträge der verkauften Produkte alle Fixkosten decken.

$$\text{Mengenmässige Nutzschwelle} = \frac{\text{Fixkosten}}{\text{Deckungsbeitrag pro Stück}}$$

$$\text{Wertmässige Nutzschwelle} = \text{Mengemässige Nutzschwelle} \cdot (\text{Verkaufspreis pro Stück})$$



4 Rechnungswesen (Betriebsbuchhaltung)

Kalkulation im Industriebetrieb

Zur korrekten Preisbestimmung in der Einzelkalkulation müssen zu den direkten Kosten auch die indirekten Kosten dazugezählt werden. Dies wird mit «Gemeinkosten-Zuschlagsätzen» umgesetzt. Die Gemeinkosten werden in der Gesamtkalkulation (BAB) in der Kostenstellenrechnung den einzelnen Abteilungen eines Betriebs zugeordnet. Deshalb werden als Basis für Berechnung der «Gemeinkosten-Zuschlagsätze» die Totale der Kostenstellen verwendet.

1: Ermittlung der Zuschlags-Sätze aus dem BAB

- Kostenstellen und Gesamtkosten
 - Lager (30'000)
 - Backstube (80'000)
 - Verkaufsläden (165'000)
- Materialeinzelkosten = 150'000
- Lohn Einzelkosten = 320'000
- Herstellkosten = 580'000

1. Schritt: Ermittlung der Zuschlags-Sätze aus dem BAB

Berechnen Sie nun:

Material-GKZ (Lager)	= $(100/150'000) \cdot 30'000 = 20\%$
Fertigung-GKZ (Backstube)	= $(100/320'000) \cdot 80'000 = 25\%$
Verwaltung&Vertrieb-GKZ (Verkaufsläden)	= $(100/580'000) \cdot 165'000 = 28.4\%$

2: Kalkulations-Schema anwenden

- Material = 1.0 CHF
- Lohn = 2.0 CHF
- Reingewinn = 10%

Einzel-Material.	= 1.0	Einzel-Löhne	= 2.0
+ Material-GK (20%)	= 0.2	+ Fertigungs-GK (25%)	= 0.5
=Materialkosten	= 1.2	= Fertigungskosten.	= 2.5

Materialkosten + Fertigungskosten = Herstellkosten = 3.70			

Herstellkosten	= 3.70		
+Verwaltungs-GK (28.4%)	= 1.05		
= Selbstkosten	= 4.75		
+ Reingewinn (10%)	= 0.48		
=Nettoerlös (Netto-Verkaufspreis)	= 5.50		

3: Kalkulations-Schema anwenden

- Nur wenn Skonto / Rabatt offeriert wird!

Nettoverkaufspreis
+ Verkaufssonderkosten
= Nettobarverkaufspreis
+ Skonto
= Nettokreditverkaufspreis
+ Rabatt
= Bruttokreditverkaufspreis
+ MwSt.
= Bruttokreditverkaufspreis (inklusive MwSt.)
(Bruttokredit-Verkaufspreis = Offerten Preis)

→ Dieser Teil der Kalkulation kommt nur zum Tragen falls auch wirklich Skonto/Rabatt etc. an die Kunden offeriert werden!!!!

Kalkulation im Handelsbetrieb

Die Kalkulation im Handelsbetrieb besteht aus den drei Teilen: *Einkaufs-, Betriebs- und Verkaufs-Kalkulation*, alle drei werden als *Gesamt-Kalkulation* bezeichnet.

1: Einkaufs-Kalkulation

Bruttokreditankaufspreis (= Katalogpreis des Lieferanten)
- Rabatt/-e
= Nettokreditankaufspreis (= Rechnungsbetrag)
- Skonto
= Nettobareinkaufspreis
+ Bezugskosten
= Einstandswert/Einstandspreis

2: Betriebs-Kalkulation

Einstandswert
+ Gemeinkosten
= Selbstkosten
+ Reingewinn
= Nettoverkaufspreis (Nettoerlös)

3: Verkaufs-Kalkulation

Nettoverkaufspreis
+ Verkaufssonderkosten
= Nettobarverkaufspreis
+ Skonto
= Nettokreditverkaufspreis
+ Rabatt
= Bruttokreditverkaufspreis

5 Absatz- und Produktionsplanung

Die **Materialwirtschaft** ist für die Verwaltung, Planung und Steuerung der Materialbewegungen innerhalb eines Unternehmens und zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt zuständig und erfüllt zwei Aufgaben.

- Technische Aufgabe: Die erforderliche Menge und Qualität des Materials ist zur richtigen Zeit am richtigen Ort bereitzustellen.
- Wirtschaftliche Aufgabe: Die Kosten der Materialbeschaffung sind zu optimieren.

Bestandteile der Materialwirtschaft

- Beschaffungslogistik, Lagerlogistik
- Produktionslogistik, Absatzlogistik und Entsorgungslogistik



Beschaffungsprozesse



Beschaffungskonzepte

- Vorratsbeschaffung (order to stock)
Die Beschaffungsmenge ist grösser als der aktuelle Beschaffungsbedarf.
- Fallweise Beschaffung (order to make)
Die Lagerhaltung wird an den Lieferanten übertragen.
- Just in Time JIT
Lieferant beginnt erst mit der Fertigung, wenn ein Kundenauftrag vorliegt.
- Just in Sequence JIS
Benötigte Materialien werden rechtzeitig in notwendiger Menge und richtiger Reihenfolge geliefert.

Insourcing

- Reduktion von Lieferzeiten
- Unabhängigkeit von Lieferanten, Preisen und Absatzmengen
- Aufrechterhaltung Qualitätsstandards
- Auslastung Fertigungskapazitäten

Outsourcing

- Minimierung der Fixkosten
- Beschaffungsmenge und Zeitspanne flexibel planbar
- Minimierung der Lagerkosten
- Ausweichmöglichkeit bei Kapazitätsengpässen

Kennzahlen der Lagerhaltung

$$\text{Durchschnittlicher Lagerbestand} = \frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}{2}$$

$$\text{Lagerumschlagshäufigkeit} = \frac{\text{Jahresverbrauch}}{\text{Durchschn. Lagerbestand}}$$

$$\text{Durchschn. Lagerdauer} = \frac{360}{\text{Umschlagshäufigkeit}}$$

5 Absatz- und Produktionsplanung

Make or buy

Ziel: Minimierung der bei Materialbereitstellung anfallender Kosten.

- Kostenfunktion «make» $K = Var. \text{ Kosten pro Stück} + Fixkosten$
- Kostenfunktion «buy» $K = Var. \text{ Kosten pro Stück}$

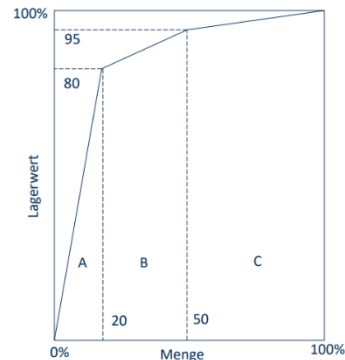
ABC-Analyse

Menge der gelagerten Teile wird samt Einstandspreis aufgelistet. Lagerwert der einzelnen Lagerartikel ergibt sich aus der Menge und dem Einstandspreis pro Stück.

Anwendungsmöglichkeiten

- Kostenarten im Verhältnis zu Kostenvolumen
- (Kosten)-Optimierung (*lohnt sich bei A-Gütern*)
- Umsatzanteil von Lieferanten-/Kundengruppen

Kategorie	Wertanteil am Gesamtwert	Mengenanteil an der Gesamtmenge
A-Güter	70%–80%	< 30%
B-Güter	15%–20%	30%–50%
C-Güter	5%–10%	40%–50%



XYZ-Analyse (Ergänzung zur ABC-Analyse)

- X-Güter: kontinuierlicher Materialfluss
- Y- und Z-Güter: Bedarfsschwankungen → grössere Lagerbestände nötig

Kategorie	Bedarf / Vorhersagegenauigkeit	Beispiel
X-Güter	Regelmässiger Bedarf/Vorhersagegenauigkeit ist hoch	Grundnahrungsmittel
Y-Güter	Schwankender Bedarf/Vorhersagegenauigkeit ist begrenzt	Glace
Z-Güter	Unregelmässiger Bedarf/Vorhersagegenauigkeit ist gering	Medikamente

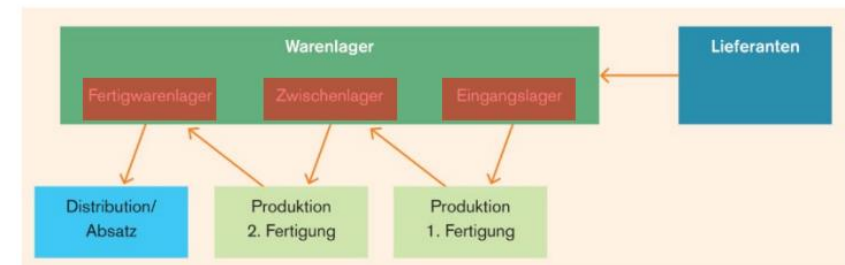
Magisches Dreieck der Materialwirtschaft und Zielkonflikte

- Lieferbereitschaft
- Beschaffungskosten
- Kapitalbindung



Lagerorganisation

- Eingangslager: Vor der Produktion
- Zwischenlager: Parallel zur Produktion
- Fertigwarenlager: Fertigprodukte und Handelswaren



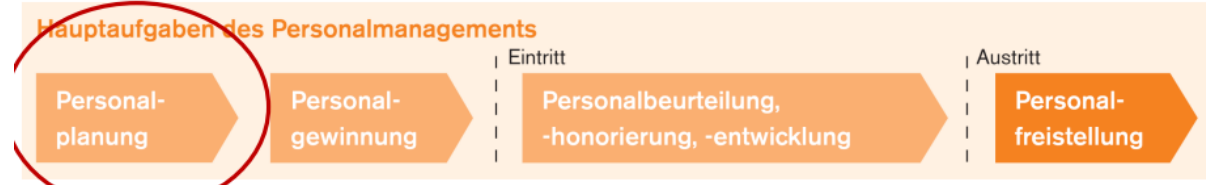
Lagerfunktionen

- Zeitüberbrückung: Zeit zur Auslieferung überbrücken
- Sicherung: Liefer- und Bedarfsschwankungen
- Spekulation: Erwartete Preisschwankungen
- Veredelung / Umformung: Auskühlung, Reifeprozess, ...
- Assortierung: Sortierung und Warenpräsentation

6 Personal

Personalplanung (Wie viel? Fähigkeiten? Anstellungs-Dauer?)

- Personalbestandesanalyse (IST)
- Personalbedarfsanalyse (SOLL)
- IST + SOLL → Bedarf an neuen Mitarbeitern

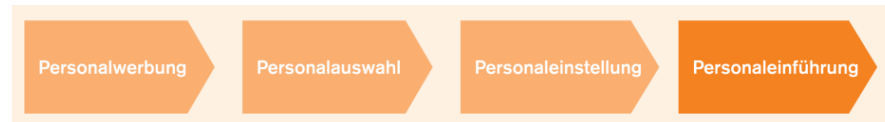


Personalgewinnung

- Interne Personalgewinnung
- Externe Personalgewinnung

Betriebsinterne Personalgewinnung	Betriebsexterne Personalgewinnung
▪ Überstunden / Mehrarbeit	▪ Regionale Arbeitsvermittlungszentren
▪ Verlängerung der Arbeitszeit	▪ Blindbewerbung
▪ Urlaubsverschiebung	▪ Personaldienstleistung
▪ Flexible Arbeitszeitmodelle	▪ Stellenanzeige
▪ Qualifizierung	▪ Personalmessen
▪ Versetzung	▪ Hochschulrecruiting (Praktika, Abschlussarbeiten)
▪ Interne Stellenausschreibung	▪ Mitarbeiter werben Mitarbeiter
▪ Personalentwicklung	▪ Social Media (z.B. XING, LinkedIn)

Aufgaben der Personalgewinnung

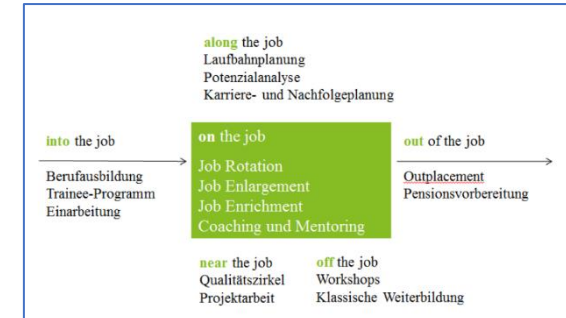
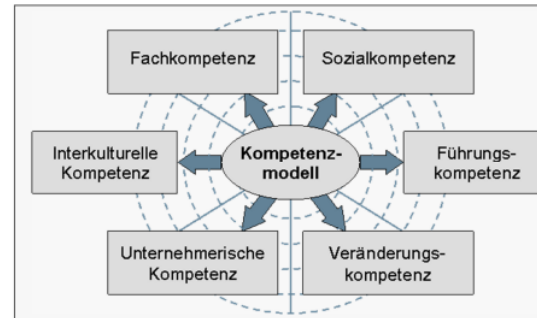


Kriterien bei der Personalauswahl



Personalentwicklung

- Beurteilung Zeile erreicht? Sagt wer? Neue Ziele?
- Honorierung Anreize, Motivation, Signalwirkung
- Entwicklung



Personalfreistellung

Mögliche Ursachen

- Absatz- und Produktionsrückgänge, Strukturelle Veränderungen, Saisonal bedingte Beschäftigungsschwankungen, Betriebsstilllegung
- Standortverlegung, Reorganisation, Mechanisierung und Automation

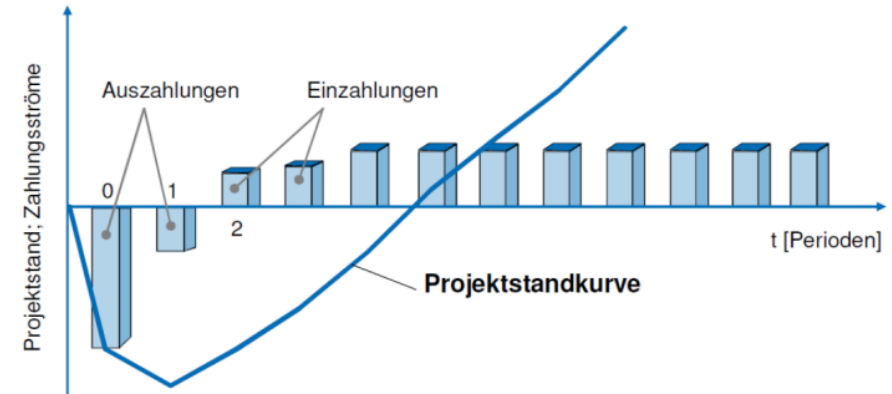
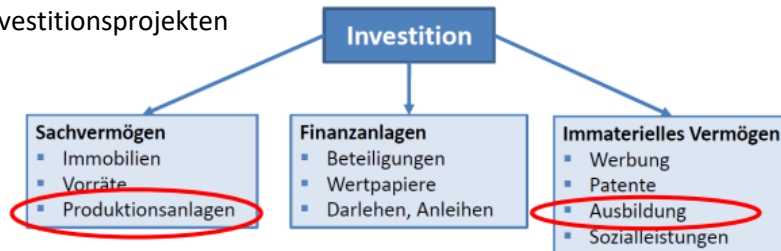
Das Arbeitszeugnis sollte Auskunft über die Qualifikation des Arbeitnehmers für bestimmte Tätigkeiten geben.

7 Investitionsrechnung

Eine **Investition** ist eine Zahlungsreihe, die in der Regel mit einer (sicheren) Auszahlung beginnt auf die zu späteren Zeitpunkten (unsere) Einnahmen folgen.

- Auszahlungen (Aufwand)
- Einzahlungen (Erträge)

Kategorien von Investitionsprojekten



Methoden der Investitionsrechnung

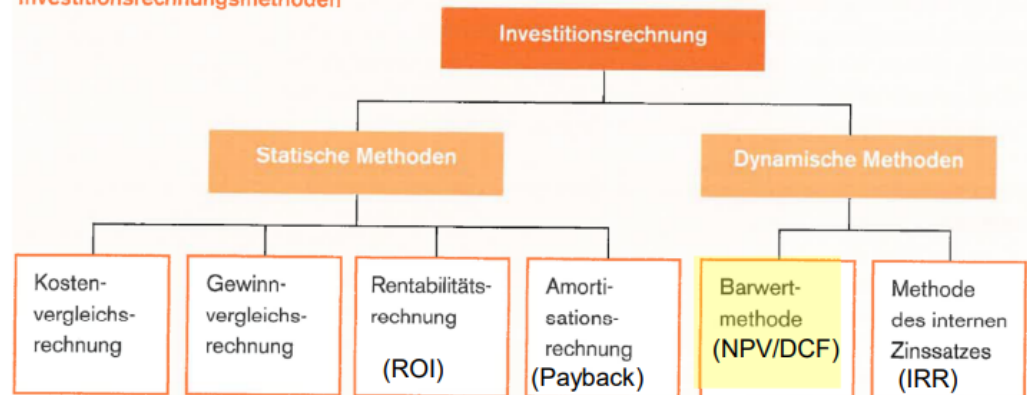
Statische Methoden

- Kostenvergleichsrechnung
- Gewinnvergleichsrechnung
- Rentabilitätsrechnung (ROI)
- Amortisationsrechnung (Payback)

Dynamische Methoden

- Barwert-Methode (NPV)
- Methode des internen Zinssatzes (IRR)

Investitionsrechnungsmethoden



Aufzinsung: Geld K_n bei einem Zins von i über Dauer n , wenn ich zu Beginn K_0 hatte.

$$K_0 \cdot (1 + i)^n = K_n$$

Barwert	* Aufzinsfaktor	= Zeitwert
K_0	$\cdot (1 + i)^n$	= K_n
1'000.--	$\cdot (1 + 0.05)^5$	= 1'276.2815625

Abzinsung: Wie viel ist Geld K_n nach Dauer n aus heutiger Sicht Wert K_0 .

$$K_n \cdot \frac{1}{(1 + i)^n} = K_0$$

Zeitwert	* Barwertfaktor	= Barwert
K_n	$\cdot \frac{1}{(1 + i)^n}$	= K_0
1'276.2815625	$\cdot \frac{1}{(1 + 0.05)^5}$	= 1'000.--

7 Investitionsrechnung

Kostenvergleichsmethode (pro Jahr)

$$\text{Gesamtkosten} = \text{Variable Kosten} + \text{Fixe Kosten}$$

	Anlage A:	Anlage B:
Jährliche Betriebskosten	30'000	20'000
+ Materialkosten	50'000	50'000
= Variable Kosten	80'000	70'000
Kalkulatorische Abschreibung	40'000	60'000
Kalkulatorische Zinsen	12'000	18'000
= Fixe Kosten	52'000	78'000
Gesamtkosten <i>(Anlage A ist kostengünstiger)</i>	132'000	148'000

Gewinnvergleichsmethode (pro Jahr)

$$\text{Jährlicher Gewinn} = \text{Jährlicher Nettoerlös} - (\text{Variable Kosten} + \text{Fixe Kosten})$$

	Anlage A:	Anlage B:
Jährlicher Nettoerlös	200'000	220'000
- Variable Kosten	80'000	70'000
- Fixe Kosten	52'000	78'000
= jährlicher Gewinn <i>(Anlage B erwirtschaftet höheren Gewinn)</i>	68'000	72'000

Rentabilitätsvergleich (ROI) (pro Jahr)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Gewinn} + \text{kalk. Zinsen}}{\text{Ø eingesetztes Kapital}}$$

	Anlage A:	Anlage B:
Reingewinn	68000	72000
+ kalkulatorische Zinsen	12'000	18'000
/ eingesetztes Kapital * 100	200'000	300'000
= Rentabilität <i>(Anlage A verfügt über die höhere Rentabilität)</i>	40%	30%

Payback-First

$$\text{Payback - First} = \frac{\text{Kapitaleinsatz}}{\text{Cashflow}}$$

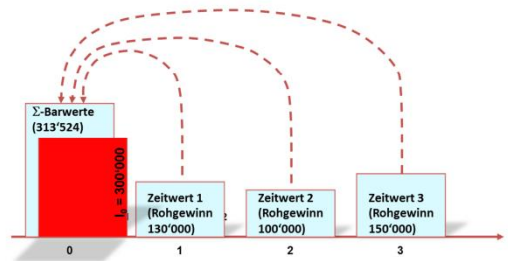
	Anlage A:	Anlage B:
Kapitaleinsatz (Investition zu Beginn)	400'000	600'000
/ jährlicher Cashflow	120'000	150'000
= Payback-Frist <i>(Anlage A verfügt über die kürzere Payback Frist)</i>	3.3 Jahre	4 Jahre

Kapitalwertmethode (NPV)

$$\text{NPV} = \sum_{i=1}^n (\text{Abzins}_i \cdot \text{Gewinn}_i) - \text{Anschaffungskosten}$$

Beispiel 1

Abzinsung = 0.1 → 10%



Beispiel 2

- Anschaffungskosten = 42'000
- Einnahmen pro Jahr = 15'000
- Ausgaben pro Jahr = 6'000
- Kalkulationszins = 0.08 (=8%)

Jahre	0	1	2	3	4	5	Summe
Einzahlungen		+ 15 000	+ 15 000	+ 15 000	+ 15 000	+ 15 000	
Auszahlungen	- 42 000	- 6 000	- 6 000	- 6 000	- 6 000	- 6 000	
Liq.Erlös							+ 17 000
CF	- 42 000	+ 9 000	+ 9 000	+ 9 000	+ 9 000	+ 9 000	+ 26 000
Abzins.Faktoren	1.0	0.9259	0.8573	0.7938	0.7350	0.6806	
Barwerte/Kap.E.	- 42 000	8 333.1	7 715.7	7 144.2	6 615.0	6 109.6	5 503.6

$$\text{NPV} = \sum_{i=1}^5 \left(\frac{1}{1.08^n} \cdot 9'000 \right) - 42'000 = 5504$$

8 Leistungserstellungsprozess

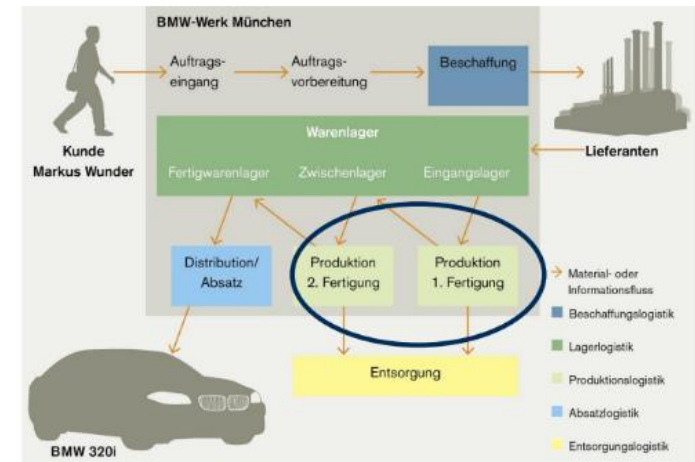
Produktion:

Umwandlung von Sachgütern und Dienstleistungen in andere Sachgüter und Dienstleistungen.

Produktionslogistik:

Ziel ist, den Produktionsprozess art- und mengenmässig, räumlich und zeitlich abgestimmt mit den benötigten Produktionsfaktoren zu versorgen.

- Richtige Menge
- Richtige Objekte
- Richtigen Ort
- Richtigen Zeitpunkt
- Richtigen Qualität
- Richtigen Kosten



Produktionsprogrammplanung

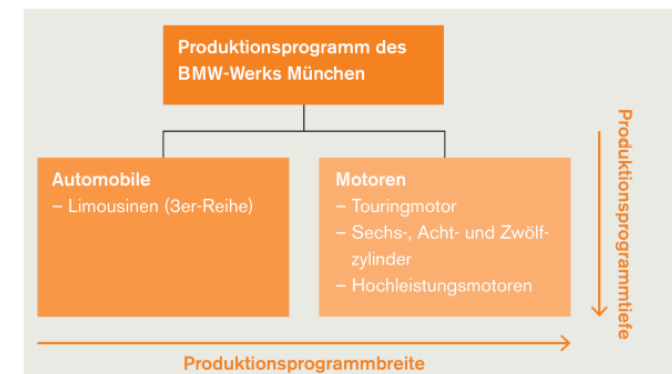
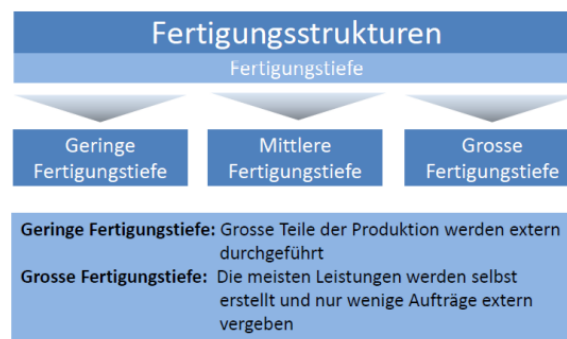
- Produktionsprogram: Bestimmt Art, Menge und Zeitpunkt der zu produzierenden Produkte in einem Unternehmen
- Produktionsprogrammbreite: Anzahl der von einem Unternehmen hergestellten Produktarten
- Programmtiefe: Anzahl der Artikel und Typen, die innerhalb einer Produktart vom Unternehmen angeboten werden
- Idealfall: Die Ressourcen sind optimal ausgelastet, d.h. Mensch und Maschinen sind weder unbeschäftigt noch überbeansprucht

Ziel: Gewinnmaximum

- Das «Optimale Produktionsprogramm» ist abhängig von *Beschaffung*, *Kapazität* und *Absatz*

Fertigungsstrukturen

- [Make or Buy](#)

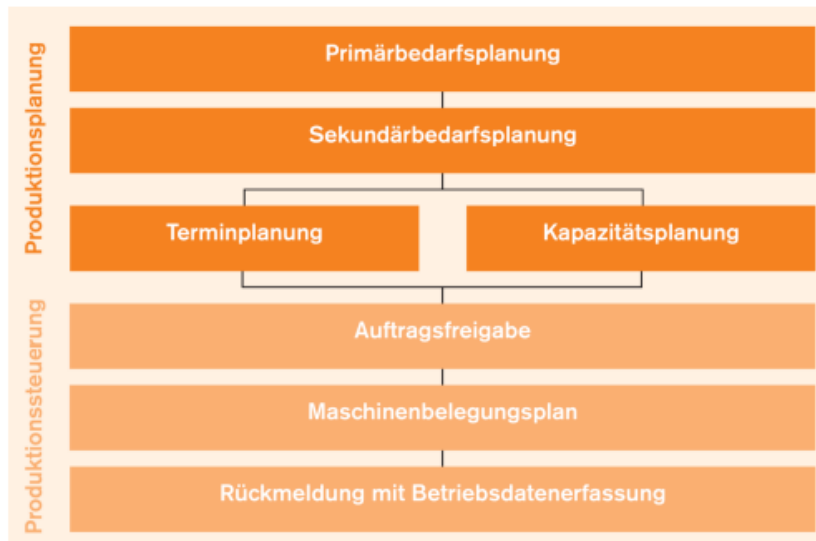


8 Leistungserstellungsprozess

Produktionsplanung und – Steuerung

Planung der Vorgänge 1-12 Monate im Voraus.

Freigabe und Steuerung der Aufträge 1-2 Wochen im Voraus.



Kennzahlen der Produktion

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Ertrag} - \text{Aufwand}}{\text{Kapitaleinsatz}} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapitaleinsatz}}$$

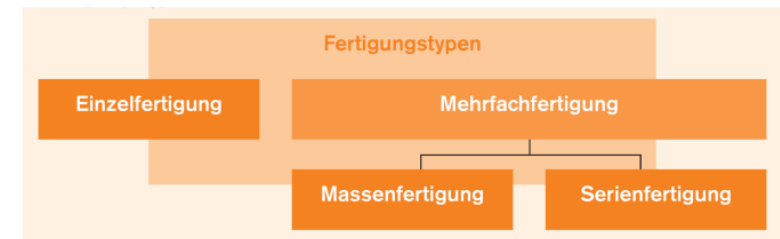
$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Faktoreinsatzmenge}}$$

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$$

$$\text{Fehlerquote} = \frac{\text{Fehlerhafte Produkte}}{\text{Total hergestellte Produkte}}$$

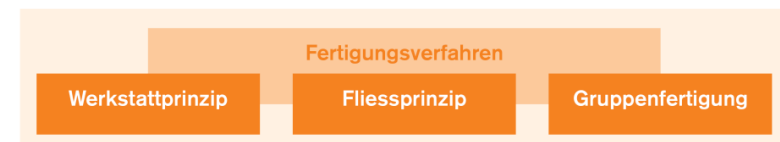
Fertigungstypen

- Einmalfertigung
 - Einzel- und Kleinserienfertigung
 - Serienfertigung
 - Massenfertigung
- Schiffsbau
Werkzeugmaschinen
Autos
Schrauben



Fertigungsverfahren

- Werkstatt-, Fließ- und Gruppenfertigung

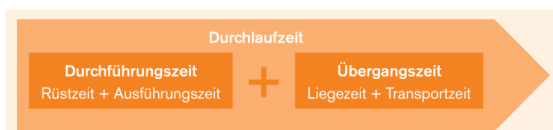


Ziele

- Kurze Lieferfristen
- Hohe Liefertreue
- Koordination mit Lieferanten
- Geringe Durchlaufzeit

Durchlaufzeit

Zeitspanne zwischen dem Beginn der ersten und dem Ende des letzten Arbeitsvorganges.



Vorwärtsterminierung

- Geringer Zeitdruck bei Produktion
- Hohe Terminalsicherheit der Aufträge
- Längere Lieferzeiten
- Höhere Kapitalbindung

Rückwärtsterminierung

- Vermeiden von langen Liegezeiten
- Geringere Kapitalbindung
- Hoher Termindruck
- Störanfälligkeit
- Keine Zeitreserven