

St. Galler Managementmodell

Umweltsphären: Relevante Bezugsräume im Umfeld des Unternehmens, in Wechselwirkung

- **Ökonomische:** Rahmenbedingungen (Teuerung, Arbeitsmarkt),
- **Technologische:** Produktionsverfahren, Materialien,
- **Soziale:** Menschen mit seinen Wünschen und Vorstellungen,
- **Ökologische:** Gesamthaushalt der Natur (Rohstoffe, Energie, Klima)

Stakeholder: Gruppen welche Erwartungen an das Unternehmen haben.

Interaktionsthemen: Unternehmen und Anspruchsgruppen miteinander verhandeln

Ordnungsmomente: strukturieren Alltagsgeschehen. Strategie, Struktur, Kultur

Entwicklungsmodi:

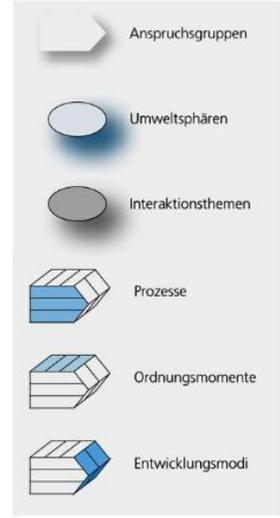
- Optimierung: Die kontinuierliche Verbesserung des Bestehenden.
- Erneuerung: diskontinuierliche Schaffung von neuem

Prozesse: routinemässige Abläufe, welche den unternehmerischen Alltag prägen

- Managementprozesse: Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Unternehmung
- Geschäftsprozesse: Kernaktivität einer Unternehmung
- Unterstützungsprozesse: Interne Dienstleistungen

Interaktionsthemen: Gegenstände der Austauschbeziehungen zwischen Anspruchsgruppen und der Unternehmung. Es gibt Personen- und kulturgebundene Element & Objektgebundene Elemente.

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



SWOT - Analyse

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

SWOT-Analyse - Theorie

www.evorlagen.com



			Externe Faktoren	
			Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
			Hier stehen Chancen oder Potentiale, die sich im Markt und Umfeld zeigen	Hier stehen Risiken, die dem Unternehmen schaden könnten
Interne Faktoren	Stärken (Strengths)	SO-Strategien	ST-Strategien	
	Hier stehen die Stärken des Unternehmens im Vergleich zu anderen Wettbewerbern	Kombination Stärken und Chancen Strategie "Ausbauen"	Kombination Stärken und Risiken Strategie "Absichern"	
	Schwächen (Weaknesses)	WO-Strategien	WT-Strategien	
	Hier stehen Schwächen des Unternehmens im Vergleich zu anderen Wettbewerbern	Kombination Schwächen und Chancen Strategie "Aufholen"	Kombination Schwäche und Risiken Strategie "Vermeiden"	

Umwelt (bzw. externe Faktoren)

O pportunities Chancen Chancen in der Branche, im Markt	T hreats Gefahren Gefahren in der Branche, im Markt
--	--

Inwelt (interne bzw. Unternehmensfaktoren)	S trengths Stärken Stärken der Unternehmung	SO-Strategieansatz Kompetenzen gezielt ausbauen und stärken	ST-Strategieansatz Problemöspotentiale mit den bestehenden Stärken aufbauen und Gefahren möglichst beherrschen
	W eaknesses Schwächen Schwächen der Unternehmung	WO-Strategieansatz Kompetenzen gezielt und selektiv aufbauen	WT-Strategieansatz Gezielte Gefahrenanalyse und selektiv Schwächen ausmerzen

PESTEL - Analyse (Fokus > Umwelt)



Die **PESTEL-Analyse** untersucht den Einfluss der sechs **externen Umwelt-faktoren** eines Unternehmens:

- Political (Politische)
- Economical (Ökonomische)
- Social (Sozio-Kulturelle)
- Technological (Technologische)
- Environmental (Ökologische)
- Legal (Rechtliche) Faktoren.

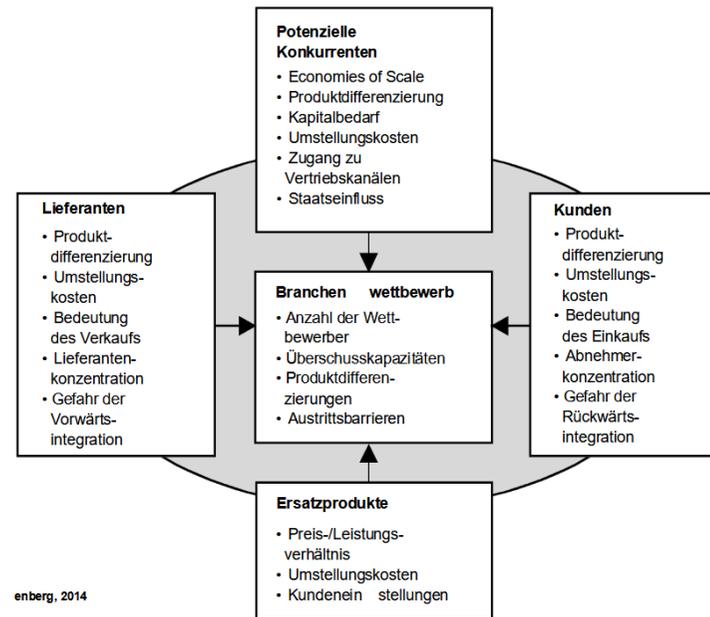
Mit der **PESTEL Analyse** kann ich auch den Teil (Chancen/Gefahren) der SWOT-Analyse abdecken.

Fokus: In unternehmens-unabhängig sprich für alle Marktteilnehmer (gleich)	O pportunities Chancen • Aus wirtschaftlicher, sozialer, kultureller, ökologischer, technologischer, juristischer Sicht etc.	T hreats Gefahren/Risiken • Aus wirtschaftlicher, sozialer, kultureller, ökologischer, technologischer, juristischer Sicht etc.
--	---	--

Kernkompetenz

Muss aufweisen: Wertvoll, selten, schwer imitierbar, nicht substituierbar

Fünf Kräfte Modell



enberg, 2014

Strategie

Unternehmensleitbild

Identität

- Wer sind wir?
- Welchen generellen Sinn und/oder Zweck erfüllt unsere Existenz?

Ziele

- Welchen wirtschaftlichen Zweck verfolgen wir?
- Welche Produkte/ Dienstleistungen stellen wir her?

Verhaltensgrundsätze

- Wie verhalten wir uns gegenüber Anspruchsgruppen?
- Welche Grundsätze?

4 Branchenwettbewerbsstrategien Porter

Kostenführerschaft: Standardprodukt (Effizienz, Produktion Beschaffung, Lagerbewirtschaftung)

Differenzierung: Einzigartigkeit (Qualität, Service, Sortiment, Speed, Innovation)

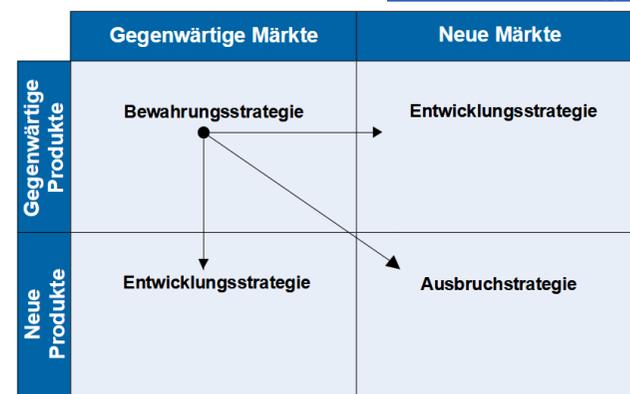
Kostenfokus: Begrenztes Bedürfnis (meist preiselastisch → Nachfrage sinkt bei steigendem Preis)

Differenzierungsfokus: Spezifisches Bedürfnis (meist preisunelastisch → Nachfrage sinkt kaum bei steigendem preis)

4 Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff

		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.
	Produktentwicklung Verbesserung des bisherigen Leistungsangebotes für gegenwärtige Märkte.		Diversifikation Bearbeitung eines neuen Marktes ausserhalb des gegenwärtigen Tätigkeitsfeldes durch horizontale, vertikale oder laterale Diversifikation.
Neue Produkte			

Drei Stossrichtungen



Erfolgsaussichten:

Bewahrungsstrategie: ca. 75%

Entwicklungsstrategie:

• **Marktentwicklung** ca. 45%

• **Produktentwicklung** ca. 35%

Ausbruchstrategie:

• **Organisches Wachstum** ca. 25 %

• **Akquisitorisches Wachstum** ca. 35 %

Definition

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



Marketing

Marktgrößen



Marketing 4-P-Mix

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
- Absatzprogramm/ Sortiment - Produkteigenschaften - Verpackung - Serviceleistungen - Garantieleistungen	- Preisbestimmung - Preisstrategie - Konditionen	- Absatzwege - Transportmittel	- Werbung - Öffentlichkeitsarbeit - Sponsoring

Quelle: Capaul, 2020, 282

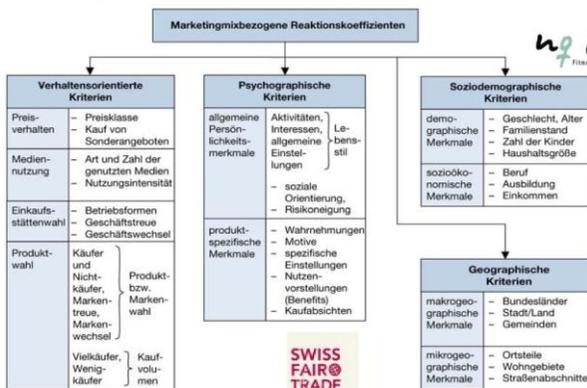
Marktanalyse

Quantitativ: Zahlenwert ermitteln

Qualitativ: Kundenbedürfnisse ermitteln

Erhebungsmethode	Erklärung	Beispiel
Primärmarktforschung (Feldforschung oder field research)	Ermittlung neuer, bisher noch nicht erfasster Daten	- Befragungen (mündlich oder schriftlich mittels Fragebogen) - Beobachtungen (können verdeckt oder offen durchgeführt werden) - Experimente, z.B. Wirkungsweisen von Produkten - Kundenkarten ¹
Sekundärmarktforschung (Schreibtischforschung oder desk research)	Die Auswertungen basieren auf bereits vorhandenen Daten, die ursprünglich für andere Zwecke erfasst wurden.	- innerbetriebliche Quellen wie Absatzstatistiken, Reparaturlisten oder Kundenreklamationen - externe Quellen, z.B. Forschungsergebnisse, veröffentlichte Statistiken, Geschäftsberichte anderer Unternehmen

Marktsegmentierung



Positionierung: Die Abgrenzung zur Konkurrenz

Produktpolitik

Gestaltung des Produktkerns	Gestaltung des Produktäusseren	Zusatzleistungen (Kundenservice) zum Produkt
- Größe - Gewicht - Material - technische Leistung - Bedienungsfreundlichkeit	- Design (Form, Farbe) - Verpackung - Markierung	- Beratung - Schulung - Zustellung - Installation - Reparatur und Garantiedienst



Verpackung: Technische und Kommunikative Funktion

Preispolitik

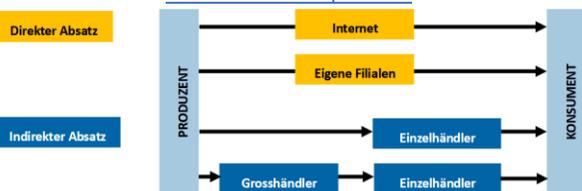
Nachfrageorientierung	Kostenorientierung	Wettbewerbsorientierung
Ausgangspunkt: Zahlungsbereitschaft der Kunden	Ausgangspunkt: Kosten des Produkts für das Unternehmen	Ausgangspunkt: Preise der Konkurrenz

- Räumliche Preisdifferenzierung:** In- und Auslandpreise
- Zeitliche:** Tag- und Nachtstarif beim Telefonieren
- nach Käuferschichten:** Studententarife, Verbilligung für Aktionäre
- nach Abnahmemenge:** Mengenrabatte, Treueprämien
- nach Nutzungsverhalten:** Software, Online/Printmedien, Apps
- Strategie der hohen Einführungspreise → **Skimming**
- Strategie der niedrigen Einführungspreise → **Penetration**
- Gratis-Angebot und Freemium:** Software
- Beachtung psychologischer Effekte / Grenzen:** 19.90.- statt 20.-
- Preiselastische Nachfrage:** sinkt mit steigendem Preis
- Preisunelastische Nachfrage:** sinkt kaum mit steigendem Preis
- Inverse Nachfrage:** Nachfrage steigt mit steigendem Preis

Kommunikationspolitik

- Werbung:** Umsatz, Bekanntheit, Wissen, Einstellungen
- PR:** Information, Kontakt, Image, Sozial, Absatzförderung
- Markenführung:** Einzel, Sortiment, ++, Mehrschichtige Verk.
- Signalfunktion:** Qualität, Preis, Funktion, Emotionen

Distributionspolitik



CRM

Kundengewinnung + Kundenbindung

Kundenpotenzial erhalten	Kundenpotenzial ausbauen
- Kontinuierliche Wiederkäufe erzeugen	- Zusatzkäufe erzeugen/erhöhen
- Beschwerdemanagement	- Folgekäufe erzeugen/erhöhen
- After-Sales-Management	- Wiederkäufe erhöhen (Menge, Art, Preis)

Werbung

Werbekonzept: Objekt (Wofür), Subjekt (Zielgruppe), Wirkungsziele, Botschaft, Mittel, Periode, Budget

AIDA: Attention, Interest, Desire, Action

Finanzbuchhaltung

Es wird laufender Geschäftsverkehr chronologisch und systematisch erfasst. Enthält Bilanz&Inventar(Vermögenslage), ER, Geldflussrechnung(Finanzplanung, Liquiditätssteuerung). Nur Gesamterfolg

Bilanz

Dient als Dokumentation, für die Gewinnermittlung und Information

Aktiven (Vermögen / Mittelverwendung)	Passiven (Schulden / Mittelherkunft)
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
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	Ertrag
Betriebsaufwand	Betriebsertrag
Betriebsfremder Aufwand	Betriebsfremder Ertrag
Ausserordentlicher Aufwand	Ausserordentlicher Ertrag
Rein- / Nettogewinn	

Erfolgsrechnung: Die Erfolgsrechnung stellt den während einer Periode angefallenen Aufwand eines Unternehmens den Erträgen gegenüber. Daraus resultiert der Gewinn (Verlust) einer bestimmten Periode.

Bruttogewinn (gross profit)	Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen & Amortisation Earnings before interest, tax, depreciation & amortisation (EBITDA)	Warenaufwand bzw. Herstellkosten
		Übriger liquiditäts-wirksamer Aufwand
		Abschreibungen (depreciation) Amortisationen (amortization)
		Finanzaufwand (interest)
		Steuern (taxes)
		Reingewinn (net income)

Gewinn vor Zinsen & Steuern earnings before interest & taxes (EBIT)
 Gewinn vor Steuern earnings before tax (EBT)
 NI or EAT

Fin-Buchhaltung

Cashflow

Geschäftsbereich: Geschäft liquiditäts-wirksame Einnahmen und Ausgaben

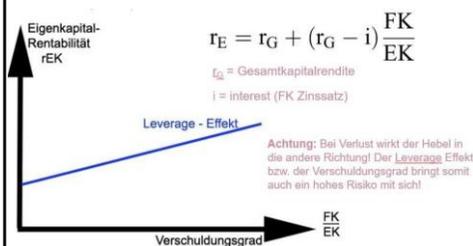
Investitionsbereich: Veränderungen durch Investitionen

Finanzierungsbereich: Veränderung Fremd(Eigen)Kapital (Dividenden)

Geldfluss aus Betriebstätigkeit (Cashflow)	
Zahlungen von Kunden	1 180
J. Zahlungen an Lieferanten	- 620
J. Personalausgaben	- 300
J. Zahlungen für übrigen Aufwand	- 140
	120
Geldfluss aus Investitionstätigkeit	
J. Kauf Liegenschaft	- 200
+ Verkauf Fahrzeug	8
	- 192
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit	
+ Aktienkapitalerhöhung	50
+ Erhöhung Hypothek	35
J. Dividendenauszahlung	- 20
	65
= Abnahme flüssige Mittel	- 7



Leverage Effect



Goldene Bilanzregel

Langfristig gebundenes Vermögen (AV) soll mit langfristigem Kapital (EK + langfristiges FK) finanziert werden. **Kapitalbindungs-dauer = Kapitalbereitstellungsdauer.**

Aktiven	Bilanz	Passiven
Umlaufvermögen	flüssige Mittel Forderungen aus Lieferungen und Leistungen Vorräte	kurzfristiges Fremdkapital langfristiges Fremdkapital Fremdkapital
Anlagevermögen		Eigenkapital

CFO/Kennzahlen

CFO muss das **Finanz-Dreieck** managen:

- Sicherheit:** Kein Konkurs Risiko
- Rentabilität:** Kein Verlust
- Liquidität:** Forderungen bezahlen

Liquiditätsgrade		Bilanz	Passiven
Umlaufvermögen	flüssige Mittel Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	kurzfristiges Fremdkapital	Fremdkapital
Anlagevermögen	Vorräte	langfristiges Fremdkapital	Eigenkapital

Liquiditätsgrad	Allgemeine Formel	Richtwert in %	Begründung des Richtwerts
Liquiditätsgrad I („Cash Ratio“)	$\frac{\text{flüssige Mittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$	> 20	Zu viele flüssige Mittel ¹ verhindern eine rentablere Anlage des Kapitals bzw. verursachen unnötige Kapitalkosten.
Liquiditätsgrad II („Quick Ratio“)	$\frac{(\text{flüssige Mittel} + \text{Forderungen})}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$	ca. 100	Flüssige Mittel stehen zur Rückzahlung von fälligem Fremdkapital bereit. Mit dem Zahlungseingang der Forderungen ² darf innerhalb von 30 Tagen gerechnet werden.
Liquiditätsgrad III („Current Ratio“)	$\frac{(\text{flüssige Mittel} + \text{Forderungen} + \text{Vorräte})}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$ $= \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$	150-200	Der Verkauf der Vorräte ist mit grossen Unsicherheiten verbunden.

Kennzahl	Allgemeine Formel	Richtwert
Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100$	> 30%
Fremdkapitalquote	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100$	< 70%
Verschuldungsgrad	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100$	< 230%
Anlagendeckungsgrad I	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100$	90-120%
Anlagendeckungsgrad II	$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100$	120-160%

Rentabilität	Allgemeine Formel	Richtwert
Eigenkapitalrendite	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100$	8% und mehr, in Abhängigkeit und unter Berücksichtigung des Risikos
Gesamtkapitalrendite	$\frac{(\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen})}{\text{Fremdkapital} + \text{Eigenkapital}} \cdot 100$	i. d. R. tiefer als EK-Rendite. 6% und mehr
Umsatzrentabilität	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \cdot 100$	Handelsbetrieb: 2,5% und mehr; Industriebetrieb: 1,5% und mehr
EBIT-Marge	$\frac{\text{EBIT}^1}{\text{Umsatz}} \cdot 100$	stark branchenabhängig

Definition BEBU(Kostenrechnung)

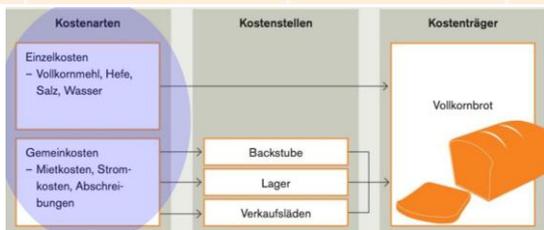
Durch die Leistungserstellung entstandenen Kosten erfasst und durch die Leistungsveräusserung erzielten Erlösen gegenübergestellt. Die Kostenerfassung erfolgt durch: Kostenarten, Kostenstellen, Kostenträger. Es dient rein zur internen Kalkulation

Vollkostenrechnung

Kostenarten(Welche), **Kostenstellen**(Wo), **Kostenträger**(Wofür)
Wird durch Betriebsabrechnungsbogen **BAB** dargestellt, ermöglicht die Kosten und Erträge und somit den Gewinn (pro Abteilung (Kostenstellen) und) pro Produkt (Kostenträger) zu ermitteln

Kostenartenrechnung

Kostenarten	Erklärung	Beispiel	Verwendung
Einzelkosten = direkte Kosten	Alle während dem Leistungsprozess für ein bestimmtes Produkt (Kostenträger) entstandenen Kosten, welche sich diesem direkt zuordnen lassen.	Die Materialkosten können jedem einzelnen Produkt genau zugeordnet werden. Ein Kleid braucht eine genau bestimmte Menge Stoff.	Übertragung in die Kostenträgerrechnung
Gemeinkosten = indirekte Kosten	Alle während dem Leistungsprozess entstandenen Kosten, welche sich nicht einem bestimmten Produkt zuordnen lassen, sondern zur Erstellung mehrerer Produkte angefallen sind. Es ist nur bekannt, in welchem Bereich sie entstanden sind.	Die Mietkosten für das Fabrikationsgebäude lassen sich nicht direkt den einzelnen Produkten zuordnen, denn sie werden von allen erstellten Produkten gemeinsam verursacht.	Übertragung in die Kostenstellenrechnung



Ermittlung der Zuschlagssätze im BAB

Um bei einem Produkt auch die indirekten Kosten zu beachten:

$$\text{Zuschlagssatz} = \frac{\text{Endstellenkosten (ESK) der Hauptkostenstelle}}{\text{Bezugsgröße der Hauptkostenstelle}} \cdot 100$$

$$\text{Materialgemeinkostenzuschlagssatz} = \frac{\text{Materialgemeinkosten}}{\text{Materialeinzelkosten}} \cdot 100$$

$$\text{Fertigungsgemeinkostenzuschlagssatz} = \frac{\text{Fertigungsgemeinkosten}}{\text{Fertigungseinzelkosten}} \cdot 100$$

$$\text{Verwaltungskostenzuschlagssatz} = \frac{\text{Verwaltungskosten}}{\text{Herstellkosten}} \cdot 100$$

$$\text{Vertriebsgemeinkostenzuschlagssatz} = \frac{\text{Vertriebsgemeinkosten}}{\text{Herstellkosten}} \cdot 100$$

Betriebsbuchhaltung

Kostenstellenrechnung

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

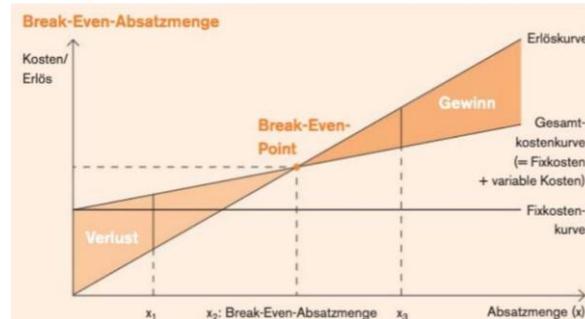
Aufgaben der Kostenstellenrechnung:

- 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

Deckungsbeitragsrechnung

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

$$\text{Wertmäßige Nutzschwelle} = \text{Mengenmäßige Nutzschwelle} \cdot (\text{Verkaufspreis pro Stück})$$



Kalkulation im Handelsbetrieb

Einkaufs-Kalkulation -> Betriebs-Kalkulation -> Verkaufs-Kalkulation => Gesamt-Kalkulation

Bruttokreditankaufspreis	CHF 6.80 (Katalogpreis des Lieferanten)
- Rabatt (hier: Mengenrabatt)	CHF 1.20
= Nettokreditankaufspreis	CHF 5.60 (Rechnungsbetrag)
- Skonto	CHF 0.10
= Nettobareinkaufspreis	CHF 5.50
+ Bezugskosten/Bezugsspesen	CHF 2.40
= Einstandswert	CHF 7.90

AG in FIBU und BEBU

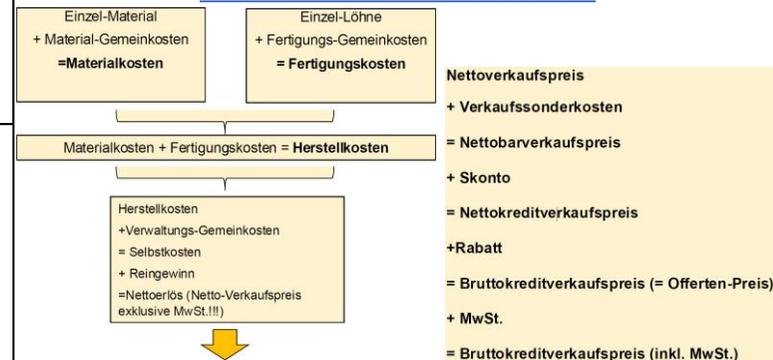
Bereich	Bedeutung von „AG“ (Aktiengesellschaft)	Relevanz und Auswirkung
FIBU	<ul style="list-style-type: none"> Rechtliche Unternehmensform mit gesetzlichen Vorschriften Muss Bilanz, Erfolgsrechnung und Anhang nach OR/IFRS/HGB führen Offenlegungspflicht, Prüfungspflicht 	Hoch - FIBU muss externen Anforderungen (z.B. Aktionären, Behörden) genügen
BEBU	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmensform ist nicht relevant für die Kostenrechnung Fokus auf Kosten, Leistungen, interne Steuerung 	Tief - AG-Form hat keinen Einfluss auf die Methodik der BEBU

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

Kalkulation im Industriebetrieb



Kalkulation Schemas

Betriebsinterne-Kalkulation: Einstandswert + Gemeinkosten = **Selbstkosten** + Reingewinn = **Nettoverkaufspreis**(Nettoerlös)
Verkaufs-Kalkulation: Nettoverkaufspreis + Verkaufssonderkosten = **Nettoverkaufspreis** + Skonto = **Nettokreditverkaufspreis** + Rabatt = **Bruttokreditverkaufspreis**

FIBU vs. BEBU

Kriterium	Finanzbuchhaltung (FIBU)	Betriebsbuchhaltung (BEBU)
Zielsetzung	Externe Rechenschaft (z. B. für Steuer, Bilanz)	Interne Steuerung und Planung
Adressaten	Externe: Finanzamt, Investoren, Behörden	Interne: Geschäftsleitung, Controlling
Gesetzliche Pflicht	Ja (Handelsrecht, Steuerrecht)	Nein, freiwillig (aber sehr nützlich für Management)
Datenbasis	Erfasst alle Geschäftsvorfälle chronologisch	Nutzt Daten aus FIBU, bereitet sie betriebsbezogen auf
Zeitraumbezug	Periodenbezogen (z. B. Jahresabschluss)	Auch kurzfristige Planung und Kontrolle
Methodik	Doppelte Buchführung, Bilanz, GuV	Kostenrechnung, Kalkulation, Plankostenrechnung
Ergebnisgröße	Jahresüberschuss (Gewinn/Verlust)	Betriebsergebnis, Deckungsbeitrag, Stückkosten

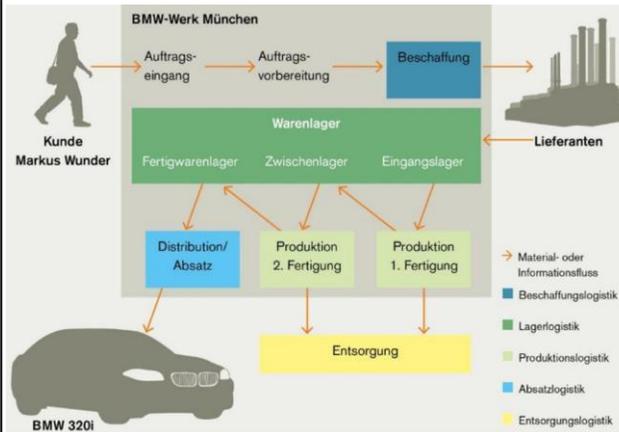
Materialwirtschaft

Verwaltung, Planung und Steuerung der Materialbewegungen innerhalb eines Unternehmens und zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt zuständig und erfüllt zwei Aufgaben:

- **Technische:** Erforderliche Menge & Qualität des Materials zur richtigen Zeit am richtigen Ort bereitstellen
- **Wirtschaftliche:** Kosten der Beschaffung optimieren

Sie besteht aus:

- **Beschaffungslogistik:** Bedarfsermittlung & Beschaffungsmarktforschung (Welche Preise, Markt, Lieferant)
- **Lagerlogistik:** Wo lagern?, Innerbetrieblicher Transport (Wie gelangt zu Verarbeitung?), Bestandsermittlung
- **Produktionslogistik:** Verbrauchsermittlung (Wieviel Material?), Produktionsplanung (Wie optimieren?)
- **Absatzlogistik:** (extern) Distribution (Wie organisieren?)
- **Entsorgungspolitik:** Was recyceln?



Prozesse: 1. Ermittlung Materialbedarf 2. Ermittlung Lagerbestände 3. Ermittlung Beschaffungsbedarf 4. Lieferantwahl 5. Bestellungen 6. Wareneingangskontrolle

Beschaffungsobjekte: Rohstoffe, Hilfsstoffe, Betriebsstoffe (Bei Herstellung verbraucht), Montageteile (vorproduziert), Handelswaren (unverändert weiterverkauft)

Magisches Dreieck: Zielkonflikte



Absatz & Produktionsplanung

Kennzahlen der Lagerhaltung

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

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

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

Lagerorganisation

Eingangslager: Bevor Produktion

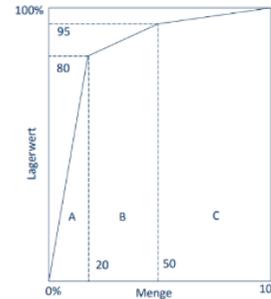
Zwischenlager: Parallel zur Produktion

Fertigwarenlager: Fertigprodukte und Handelswaren bereit für Distribution

ABC-Analyse

Für jeden Lagerartikel Menge × Einstandspreis → Lagerwert pro Artikel. Artikel absteigend nach Lagerwert ordnen. Prozentualer Anteil jedes Artikels am Gesamtwert. Dann klassifizieren, es entscheidet nur der Gesamtwert, Mengenannteil ist ein «soll» Wert. Ziel => Lagerwertreduzierung Anwendungsmöglichkeiten

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



Kategorie	Wertanteil am Gesamtwert	Mengenteil 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, mit Einteilung in Güterkategorien aufgrund Vorhersagegenauigkeit des Bedarfs

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

Es wird eine Kennzahl berechnet. Dann Klassen je nach Branche festgelegt

Lagerfunktionen

Zeitüberbrückung: Bedarf so schnell wie möglich bereitstellen und bis zur Auslieferung überbrücken

Sicherung: Liefer- oder Bedarfsschwankung abdecken mit Sicherheitsrückstand

Spekulation: Preisschwankungen von Rohstoffen etc.

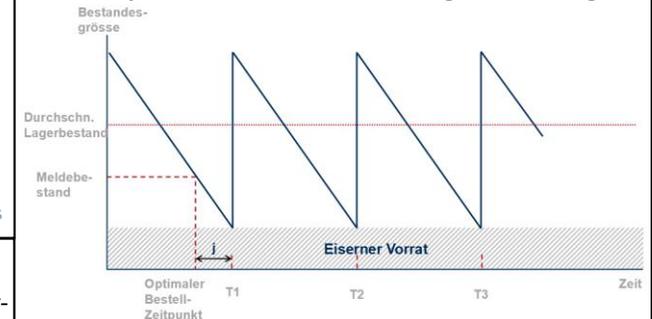
Veredelung/Umformung: Auskühlung, Reifen, trocknen, etc.,

Assortierung: Sammellieferungen, Warenpräsentation, sortieren

Beschaffungskonzepte

Konzept	Erklärung	Beispiel
Vorratsbeschaffung (order to stock)	Die Beschaffungsmenge ist grösser als der aktuelle Beschaffungsbedarf. Dieses Konzept bietet sich bei erwarteten Preissteigerungen, bei vermutenden Lieferengpässen und bei unverderblichen Materialien an.	Der Besitzer einer Autogarage kauft Ersatzreifen vor Vorrat, da er weiss, dass er diese immer wieder benötigt und lange Zeit lagern kann.
Fallweise Beschaffung (order to make)	Der Beschaffungsvorgang wird ausgelöst, wenn ein Materialbedarf festgestellt wird. Die Lagerhaltung wird damit an den Lieferanten übertragen. Dieses Konzept bietet sich nur dann an, wenn das Material jederzeit beschaffbar ist, der Materialbedarf nicht für längere Zeit im Voraus geplant werden kann und eine Vorratsbeschaffung aufgrund der hohen Kapitalbindung kostspielig wäre.	Die fallweise Beschaffung existiert vor allem in der auftragsbasierten Einzelfertigung: Ein IT-Unternehmen, welches für seine Kunden ganze Computersysteme einrichtet, wird spezielle, vom Kunden gewünschte Plasma-Bildschirme erst nach dessen Auftragserteilung beschaffen.
Just in Time (JIT)	Dieses Konzept passt die Beschaffung in zeitlicher und mengenmässiger Hinsicht genau dem Bedarf an. Dabei beginnt im Unterschied zur „Fallweisen Beschaffung“ auch der Lieferant erst dann mit der Fertigung, wenn ein Kundenauftrag vorliegt. Eine Lagerhaltung erübrigt sich entsprechend sowohl beim Besteller als auch beim Lieferanten. Dieses Konzept bietet sich dann an, wenn auf eine pünktliche Lieferung des Lieferanten vertraut werden kann. Kleinste Verspätungen würden zu einem Produktionsstopp führen.	Eisenbahnwagen- oder Flugzeughersteller bestellen grössere Module (z.B. Motoren) nur dann, wenn ein entsprechender Kundenauftrag vorliegt. Auch deren Lieferanten fertigen solche Module nur im Falle einer entsprechenden Anweisung des Bestellers.

Just in Sequence: JIT aber auch in richtiger Reihenfolge



Insourcing: Verlagerung von zuvor im Markt bezogenen Leistungen in die eigene Wertschöpfung. Dadurch Reduktion in Lieferzeiten, mehr Unabhängigkeit, Qualitätsstandard, Fertigungskapazitäten besser nutzen

Outsourcing: Langfristige Verlagerung zu extern. Dadurch weniger Fixkosten, flexibler in der Planung, weniger Lagerkosten, Ausweichmöglichkeit

Make or Buy: Kosten gegenüberstellen, bei intern sind die Fixkosten zu beachten.



Lagerunterhaltskosten: Kosten für Lagerplatz, Bewachung, Temperierung, Wertverlust, Verderben, Lagerschäden, Diebstahl, Versicherung, etc.

Kapitalbindung: Die eingelagerten Waren binden Geld, welches nicht für andres (z.B. gewinnbringende Geldanlage) genutzt werden kann.

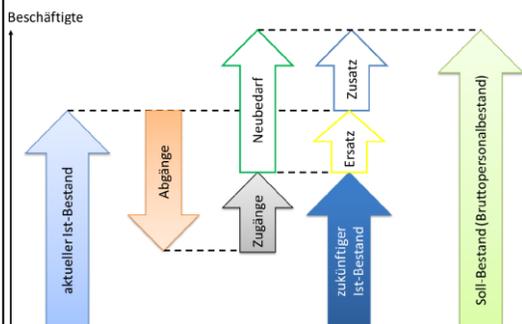
Personalplanung

Bestandsanalyse: IST, wieviel jetzt + in Zukunft von bestehenden Verträgen

Bedarfsanalyse: SOLL, Wieviel werden noch benötigt? Jetzt und Zukunft

Bedarf Allgemein: IST + SOLL

Aspekte für neue Mitarbeiter: Ziele, Aufgaben, Qualifikationen, Mittel, wo eingliedern, persönliche Merkmale (Stellenbezogen und Teamorientiert)

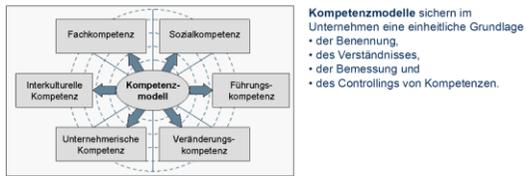


Stellenbeschreib: Verbindlich in schriftlicher Form mit Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen (Befugnisse)

Linienstelle: Ist Weisungsberechtigt

Stabstelle: Berät und unterstützt

Personalentwicklung



Kompetenzmodelle sichern im Unternehmen eine einheitliche Grundlage

- der Benennung,
- des Verständnisses,
- der Bemessung und
- des Controllings von Kompetenzen.

Anforderungsprofile, Auswahlverfahren, Kompetenzentwicklungsverfahren, Karriereplanungen (-wege) usw.



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)

Betriebs eigene Arbeitskräfte	Betriebs fremde Arbeitskräfte
- Bereits mit Betrieb, Geschäftsgepflogenheiten und Unternehmenskultur vertraut	- Neue Ideen und Erfahrungen von außen
- Leistungs-, Fähigkeits- und Schwächenprofil der Mitarbeitenden bekannt	- Interne Intrigen werden entschärft
- Motivationssteigerung durch Beförderungsperspektive	- Vergleich mit externen Qualifikationen und Gehaltsforderungen möglich
- Kürzere Einarbeitungszeit	- Wichtige Erkenntnisse über Stellung und Wettbewerbssituation am Arbeitsmarkt
- Schnellere Realisierung freier Stellen	
- Keine oder geringere Zusatzkosten (z. B. Pensionskasse) im Vergleich zur externen Einstellung	

Kriterien bei Personalauswahl:

Leistungsfähigkeit	Leistungswille	Entwicklungsmöglichkeiten	Leistungspotenzial
Wie weit stimmt die Arbeitsanforderung mit den Fähigkeiten des Bewerbers überein?	Ist der potenzielle Stelleninhaber bereit, seinen Fähigkeiten entsprechende Leistungen zu erbringen und den Erwartungen des Unternehmens gerecht zu werden?	Meist stimmen die Anforderungen und die Qualifikationen nicht hundertprozentig überein. Liegen die Qualifikationen unter den Anforderungen, stellt sich die Frage, inwieweit der Bewerber durch geeignete Ausbildungsmassnahmen für die entsprechende Stelle in genügender Weise ausgebildet werden kann.	Inwieweit kommt der Bewerber zu einem späteren Zeitpunkt für höherwertige Aufgaben in Frage?

Bewerbungsunterlagen: Lebenslauf (Berufserfahrung, Ausbildung, Soziale Verhältnisse), Motivations schreiben (Interesse an Unternehmen und Job), Zeugnisse

Methoden zur Beurteilung von Bewerbenden:

- Interview: Wird in Phasen unterteilt. **Einführungsginterview:** Informationsaustausch und Vorselektion. **Einstellungsginterview:** Verhandlungsprozess, z.B. Lohn
- Assessment: Mehrere Bewerber gleichzeitig z.B. Fallstudien, Gruppendiskussion, Rollenspiele. 2-3 Tage
- Testverfahren: Psychologische Einstellungstests. Intelligenz, Leistung und Persönlichkeit werden getestet

Interview Fragenthemen: Planung, Belastbarkeit, Durchsetzung, Kontakt, Initiative, Motivation, Selbstvertrauen, Soziale Kompetenz, Führungsanspruch

Personal

Hauptaufgaben



Humankapitaltheorie

Personalausbildung: Firmenspezifisch oder allgemein (extern?)

Humankapital: Allgemein (ersetzbar) und spezifisch (nicht)

Firmenspezifisch: macht MA von Firma abhängig, gezieltes Aufbauen von Kompetenzen (Wettbewerbsvorteile), bringt Firma weiter.

Allgemein: Handelbar, Macht MA für andere Firmen attraktiv, bringt MA weiter

Wer bezahlt die Weiterbildung: Firma (eher bei spezifisch) oder Arbeitnehmer (eher wenn allgemein)? Investition in spezifisches oder allgemeines Humankapital? Attraktivität Arbeitgeber? Image Arbeitgeber? Was bedeutet die Weiterbildung für den Lohn und die Karriereentwicklung (Beförderungen, Stellenwechsel)?

Personalarbeit



Motivation: Arbeitet präzise nach Vorgabe, geringe Eigenmotivation (**Was**), Versteht den Zusammenhang, kann in Teilmotivteams gut arbeiten (**Woran**), Hohe Eigenmotivation, Identifikation mit dem großen Ganzen (**Warum**)

Personalfreistellung

Die meisten Massnahmen lassen sich auf eine oder mehrere der folgenden Hauptursachen zurückführen:

- **Absatz- und Produktionsrückgang** als Folge der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung
- Strukturelle Veränderungen
- **Saisonal bedingte** Beschäftigungsschwankungen
- Betriebsstillegungen, Betriebsvernichtung, natürliches Betriebsende
- Standortverlegung
- Reorganisation
- Mechanisierung und Automation

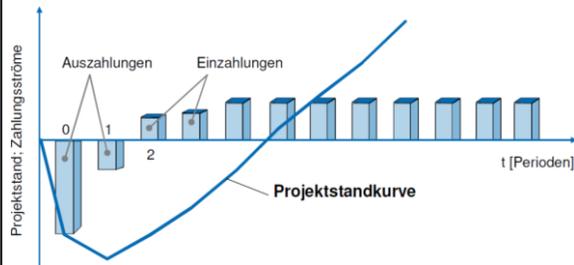
Arbeitszeugnis: Das Arbeitszeugnis sollte Auskunft über die Qualifikation des Arbeitnehmers für bestimmte Tätigkeiten geben. Ist jedoch meistens «codiert» und somit nicht aussagekräftig. Darum wird oft geschaut was nicht auf dem Zeugnis draufsteht, und danach gefragt.

360° - Beurteilung

Feedback von: Vorgesetzten, Arbeitskollegen, Selbstbeurteilung und interne/externe Kunden

Definition

Ist eine Zahlungsreihe, die in der Regel mit einer (sicheren) Auszahlung beginnt auf die zu späteren Zeitpunkten Einnahmen folgen.



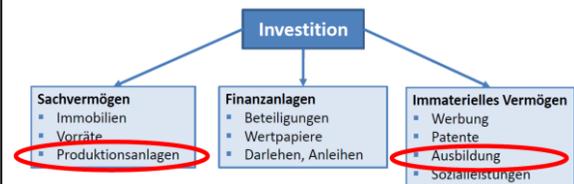
Ertrag & Aufwand müssen nicht immer Geldfluss haben, dagegen **Auszahlung & Einzahlung** schon

Aufwände: Erstinvestition/Zahlung/Anschaffung, Anlauf/Inbetrieb kosten, Schulung, Laufende Kosten

Erträge: Absatzsteigerung, Einsparung, Preiserhöhung, Erweiterung des Produktspektrums

Technische Investitionsplanung: Mit Hilfe eines Ingenieurmässigen Planungsvorgang für eine technische Alternative zu entscheiden die eine maximale Nutzung der knappen Ressourcen hat.

Kategorien von Investitionsprojekten:



Investitionsgründe:

- **Normativ:** Unternehmensphilosophie z.B. Umwelt
- **Strategisch:** Technologiewechsel, Make or buy

Warum: Investition helfen das langfristige Überleben der Firma zu sichern, es ist ein **Unterstützung Prozess**, wird nur gemacht wenn lohnenswert

Investitionsrechnungsmethoden



Investitionsrechnung

Kostenvergleichsmethode

Wie sind die Kosten der Anlagen? Statisch

	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 (Anlage A ist kostengünstiger)	132'000	148'000

Gewinnvergleichsmethode

Kosten-Erlös, Das mit dem höchsten Gewinn, statisch

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

Rentabilitätsvergleich (ROI)

Vergleich der Rentabilität der Alternativen aufgrund der Verzinsung des eingesetzten Kapitals. Diejenige Alternative mit der **höchsten Gesamtrentabilität** wird ausgewählt. $R = \frac{\text{Gewinn} + \text{kalk. Zinsen}}{\text{durchschnittliches eingesetztes Kapital}}$

durchschnittliches eingesetztes Kapital

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

Payback-Frist (Amortisation)

Was als erstes zurückbezahlt ist, zwei Methoden für Berechnung, ist statisch:

1. Kumulationsrechnung: Die Einzahlungsüberschüsse werden addiert, bis die Summe der kumulierten Werte dem ursprünglichen Investitionsbetrag entspricht

2. Durchschnittsmethode: Kapitaleinsatz/Cashflow

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

Indirekter Cashflow = Reingewinn + Abschreibungen + FK-Zinsen

Direkter Cashflow = Jährlicher Nettoerlös – (jährliche Betriebs- und Materialkosten)



Dynamische Investitionsrechnung

Anstatt mit Durchschnittswerten zu rechnen, wird mit Zahlungsströmen gerechnet. Geld was Heute verfügbar ist hat mehr wert als Künftiges.

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 .

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

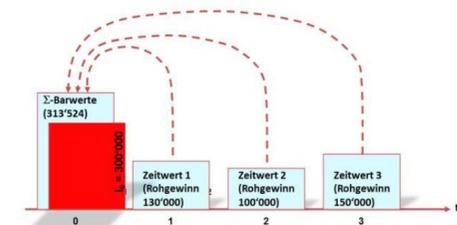
Zeitwert	* Barwertfaktor	= Barwert
K_n	$\cdot \frac{1}{(1 + i)^n}$	$= K_0$
1'276.2815625	$\cdot \frac{1}{(1 + 0.05)^5}$	$= 1'000.--$

Kapitalwertmethode (NPV)

$$NPV = \sum_{i=1}^n (Abzins_i \cdot Gewinn_i) - Anschaffungskosten$$

Beispiel 1

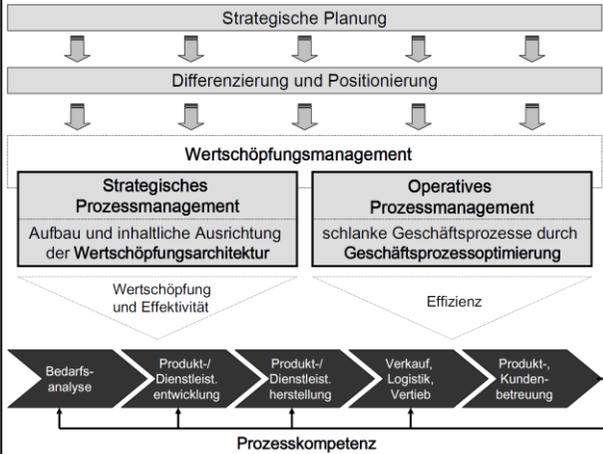
Abzinsung = 0.1 → 10%



	CNC Maschine 1	CNC Maschine 2
Anschaffungskosten	145'000.00	195'000.00
Liquidationserlös	0.00	17'000.00
Kalkulatorischer Zinssatz	12%	12%
Wartungskosten pro Jahr	8'500.00	12'500.00
Erwartete Erlöse pro Jahr	60'000.00	78'500.00
Jährliche Überschüsse	51'500.00	66'000.00

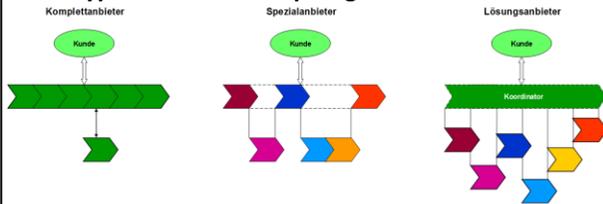
	CNC Maschine 1	CNC Maschine 2
- Anschaffungskosten	145'000.00	195'000.00
+ Liquidationserlös	0	17'000 * 0.567 = 9'639
+ Nettorückflüsse	(0.893 + 0.797 + 0.712 + 0.636 + 0.567) * 60'000 = 185'657.50	66'000 * 3.605 = 237'930
= Kapitalwert K_0	40'657.50	52'569

Wertschöpfungsmanagement



Strategisches Prozessmanagement: Effektive Erfüllung der Kundenbedürfnisse, Suche nach Wettbewerbsvorteilen durch richtige Wahl von Geschäftsmodell

Grundtypen der Wertschöpfungsarchitektur:



Produktionslogistik

Produktion: Umwandlung von Sachgütern und Dienstleistungen in andere Sachgüter und Dienstleistungen.

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

- Richtige Menge der
- Richtigen Objekte ist am
- Richtigen Ort zum
- Richtigen Zeitpunkt in der
- Richtigen Qualität zu den
- Richtigen Kosten

Planung der Vorgänge 1-12 Monate im Voraus.

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

Ziele: Kurze Lieferfristen & hohe Liefertreue, Koordination mit Lieferanten, geringe Durchlaufzeit

Durchlaufzeit: Zeit zwischen erstem und letztem Arbeitsschritt: Durchführungzeit (Rüst+Ausführung) + Übergangszeit (Liege+Transport)

Realisation

Produktionsprogrammplanung

Ziel ist Gewinnmaximum. Das «Optimale Produktionsprogramm» ist abhängig von *Beschaffung*, *Kapazität* und *Absatz*
Produktionsprogramm: Bestimmt Art, Menge und Zeitpunkt der zu produzierende Produkte in einem Unternehmen.

Produktionsprogrammbreite: Anzahl der von einem Unternehmen hergestellte 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 unterbeschäftigt noch überbeansprucht.

Unterbeschäftigung => hohe Kosten
Überbeschäftigung => Burnouts bei Menschen

Fertigungsstrukturen

Fertigungstiefe

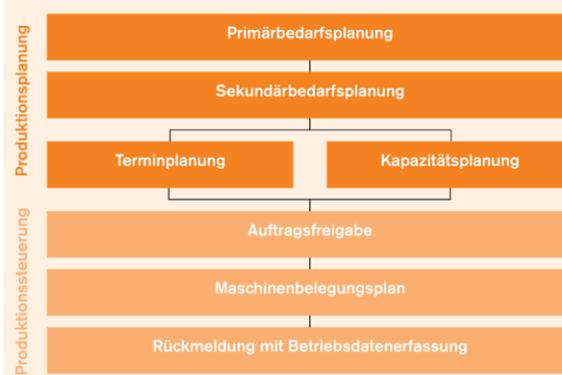
Geringe Fertigungstiefe

Mittlere Fertigungstiefe

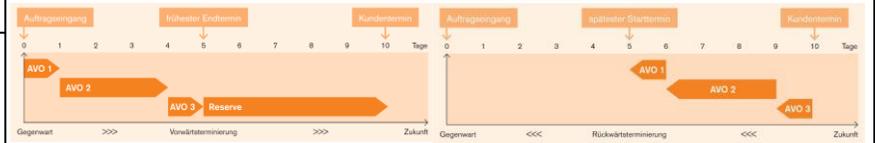
Grosse Fertigungstiefe

Geringe Fertigungstiefe: Grosse Teile der Produktion werden extern durchgeführt
Grosse Fertigungstiefe: Die meisten Leistungen werden selbst erstellt und nur wenige Aufträge extern vergeben

Produktionsplanung und -steuerung PPS



Vorwärts- vs. Rückwärtsterminierung

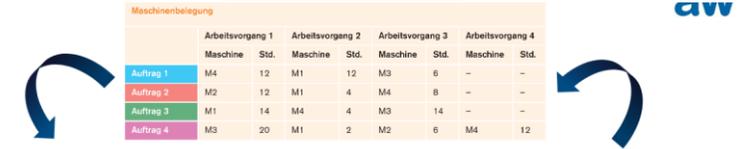


Vorwärtsterminierung

Rückwärtsterminierung

- Geringer Zeitdruck bei Produktion
- Hohe Terminalsicherheit der Aufträge
- Längere Lieferzeiten
- Höhere Kapitalbindung
- Vermeiden von langen Liegezeiten
- Geringere Kapitalbindung
- Hoher Termindruck
- Störanfälligkeit
- Keine Zeitreserven

Kapazitätsplanung



Maschinenbelegungsplan

	Std.	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44
Maschine 1	A3 1				A2 2		A4 2	A1 2				
Maschine 2	A2 1						A4 3					
Maschine 3	A4 1						A3 3				A1 3	
Maschine 4	A1 1				A3 2	A2 3			A4 4			

Engpässe: Entstehen durch: Rückweisungen von Aufträgen, Verschiebung, Kurzfristige Erhöhung der Produktionsfaktoren, Langfristige Erhöhung der Kapazität

Fertigungstypen

Fertigungstypen

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



Fertigungsverfahren

- Werkstatt-, Fließ- und Gruppenfertigung



Kennzahlen der Produktion

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

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

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

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

Fertigungstiefe

Fertigungstiefe (auch: Wertschöpfungstiefe) bezeichnet in der Wertschöpfungskette den Anteil der Eigenfertigung bei der Gütererstellung.

Kostenrechnung

Die Herstellungskosten des Umsatzes (HKU) umfassen alle Produktionskosten, also

1. Materialeinzelkosten
2. Materialgemeinkosten (Summe Material inkl. Umlagen)
3. Fertigungseinzelkosten
4. Fertigungsgemeinkosten (Summe Fertigung inkl. Umlagen)

Kapitalwertmethode (NPV)

In Ihrem Betrieb wird die Anschaffung einer **neuen Maschinengruppe** erwogen. Auf Anfrage bei den Herstellern wurden zwei Angebote, **A** und **B**, zugestellt. Die folgenden Daten stehen als **Entscheidungsgrundlage** zur Verfügung:

		A	B
Kapitaleinsatz		150'000,-	150'000,-
Nutzungsdauer		5 Jahre	5 Jahre
Kalkulatorischer Zinsfuß (i)		10%	10%
Cashflow	1. Jahr	40'000,-	70'000,-
	2. Jahr	45'000,-	60'000,-
	3. Jahr	60'000,-	55'000,-
	4. Jahr	75'000,-	45'000,-
	5. Jahr	80'000,-	40'000,-

	Cashflow		Abzinsungsfaktor <i>AbF_t</i> (i=10%)	Barwert	
	A	B		A	B
1. Jahr	40'000,-	70'000,-	0.909	36'360,-	63'630,-
2. Jahr	45'000,-	60'000,-	0.826	37'170,-	49'560,-
3. Jahr	60'000,-	55'000,-	0.751	45'060,-	41'305,-
4. Jahr	75'000,-	45'000,-	0.683	51'225,-	30'735,-
5. Jahr	80'000,-	40'000,-	0.621	49'680,-	24'840,-
Total	300'000,-	270'000,-		219'495,-	210'070,-
- Kapitaleinsatz				- 150'000,-	- 150'000,-
			Kapitalwert	69'495,-	60'070,-
			Reihenfolge	1	2

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	+ 26'000	
Abzins.Faktoren	1.0	0.926	0.857	0.794	0.735	0.681	
Barwerte/Kap.E	- 42'000	8'334	7'713	7'146	6'615	17'706	5'514

Der Kapitalwert beträgt: 5'514

Rechnungen/Beispiele

Zinsrechnung

Berechnen Sie den Barwert folgender Zahlungsreihe bei einem Zinssatz von $i = 5\%$

Jahr	1	2	3	4
Abzinsfaktor (<i>AbF</i>)	0.952	0.907	0.864	0.823
Wert t_0	9523.81	13605.44	25915.13	49362.15

Lösung: Summe $1/(1+i)^t = 98'406.53$

Jahr	Zahlung C_t (CHF)	Abzinsfaktor $\frac{1}{(1+0,05)^n}$	Barwert $C_t \times \text{Faktor}$ (CHF)
1	10 000,-	$1 / 1,05^1 = 0,9524$	$10\,000 \times 0,9524 = 9\,523,81$
2	15 000,-	$1 / 1,05^2 = 0,9070$	$15\,000 \times 0,9070 = 13\,605,44$
3	30 000,-	$1 / 1,05^3 = 0,8638$	$30\,000 \times 0,8638 = 25\,915,13$
4	60 000,-	$1 / 1,05^4 = 0,8227$	$60\,000 \times 0,8227 = 49\,362,15$

Tabelle: Aufzinsung ($K_0 = 1\,000$ CHF, $i = 5\%$)

Laufzeit n	Formel	K_n (CHF)
1 Jahr	$1\,000 \cdot (1,05)^1$	1 050,00
3 Jahre	$1\,000 \cdot (1,05)^3$	1 157,63
5 Jahre	$1\,000 \cdot (1,05)^5$	1 276,28

Tabelle: Abzinsung ($K_n = 1\,000$ CHF, $i = 5\%$)

Laufzeit n	Formel	K_0 (CHF)
1 Jahr	$1\,000 / 1,05^1$	952,38
3 Jahre	$1\,000 / (1,05)^3$	863,84
5 Jahre	$1\,000 / (1,05)^5$	783,53

PESTEL

P: Steuerliche Förderungen für Öko-Unternehmen vs. Diskussion um Touristen-Obergrenzen.

E: Weltweiter Tourismusboom trifft auf leicht rückläufige Umsätze und Wechselkursrisiken.

S: Zuneigung junger Paare zu Privatsphäre und Nachhaltigkeit – ideal für Öko-Bungalows.

T: Ungenutztes Potenzial in CRM-Systemen, zielgerichtetem Retargeting und optimiertem Online-Buchungsworkflow.

E: Ökotourismus-Image stützt Gesetzesvorteile, zugleich Bedrohung durch steigenden Meeresspiegel.

L: Strikte Umwelt- und Bauvorschriften plus internationale Datenschutzanforderungen für Buchungsdaten.

SWOT

Strengths: Etabliertes Unternehmen am Standort so weit im Markt, gut aufgestelltes Geschäftsführungsteam

Weaknesses: Preisgestaltung nicht abgestimmt mit Angebot (Hoch- und Niedrigpreis obwohl alle Bungalows von guter Qualität sind), kaum Investitionen in Werbung in den letzten Jahren

Opportunities: Potenzielle Zielgruppe in der Schweiz mit Erwartungen, welche das Unternehmen gut abdecken kann (junge Paare), gutes Image des Standorts, gute Verbindungen aus der Schweiz (Direktflüge mit Edelweiss)

Threats: Tourismusbeschränkungen am Standort (Obergrenzen), Risiken durch Folgen des Klimawandels (Meeresspiegelanstieg, Extremwetter), potenzielle Zielgruppe könnte langfristig Urlaube in der Schweiz/in Europa präferieren (Nachhaltigkeitsgedanke, ev. Getrübte Konsumstimmung)

Betriebsabrechnungsbogen

Gemeinkostenarten	Kostenstellen				
	Energie	Material	Fertigung	Verwaltung	Vertrieb
Hilfs- und Betriebsstoffe	100'000	10'000	40'000		
Personalkosten	10'000	35'000	50'000	100'000	100'000
kalkulatorische Abschreibungen	10'000	10'000	50'000	2'000	3'000
kalkulatorische Miete		10'000	30'000	10'000	10'000
kalkulatorische Zinsen	20'000	30'000	20'000	3'000	2'000
sonstige betriebliche Kosten	30'000	20'000	10'000	25'000	15'000
Summe Kosten	170'000	115'000	200'000	140'000	130'000
Umlage Kostenstelle Energie		17000 ✓	85000 ✓	25500 ✓	42500 ✓
Summe der Kosten (inklusive der Umlage)		132000 ✓	285000 ✓	165500 ✓	172500 ✓
Zuschlagsgrundlagen:					
a) Materialeinzelkosten		1'000'000			
b) Fertigungseinzelkosten/Löhne			200'000		
c) Herstellkosten des Umsatzes				1617000 ✓	1617000 ✓
Zuschlagssätze in %		13.2 ✓	142.5 ✓	10.2 ✓	10.7 ✓