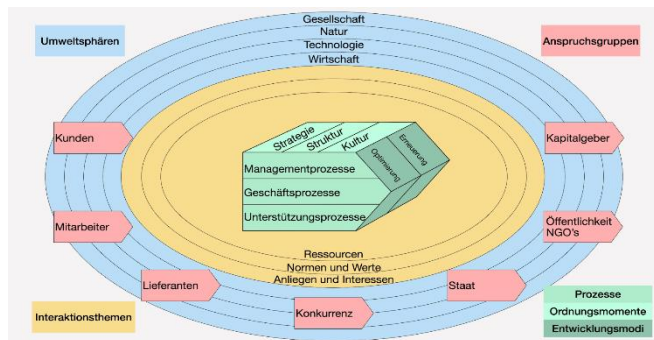


SGGM

«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 zu verringern» **TLDR: The Büsney of Büsney is Büsney**

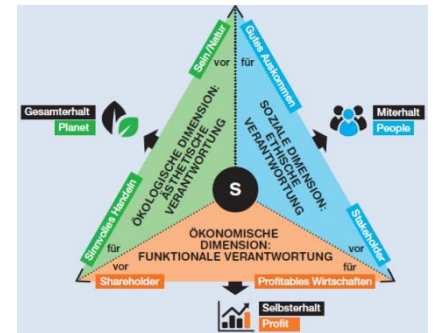
«Unternehmen» Ist eine Eigenständige, rechtliche & wirtschaftliche Einheit die Sachgüter und Dienstleistungen anbietet. «Betrieb» Ist die Örtliche Produktionsstätte → Ein Unternehmen kann aus mehreren Betrieben bestehen. «Firma» Ist im rechtlichen Sinn der Name des Unternehmens



Ordnungsmomente:
Alltagsgeschehen, «Sinnegebung» der Arbeit

Entwicklungsmodi:
«Optimierung» von etwas, resp. «Erneuerung» (Innovation)
Prozesse: Managementprozesse

→ Unternehmenentwicklung, Geschäftsprozesse → Kernaktivität des Unternehmens, Unterstützungsprozesse → EDV, HR, Finance, etc.



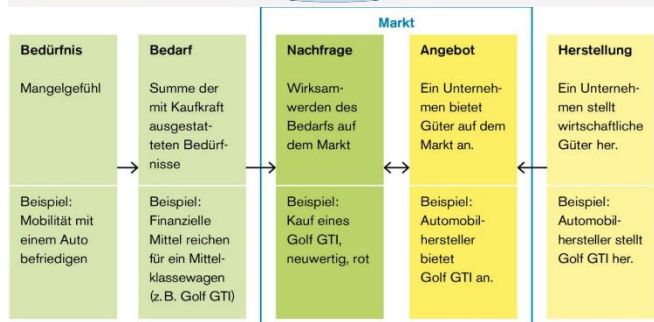
Umweltsphären:

Sozial: Menschen mit ihren Wünschen, Vorstellungen, Gesellschaftliche Trends

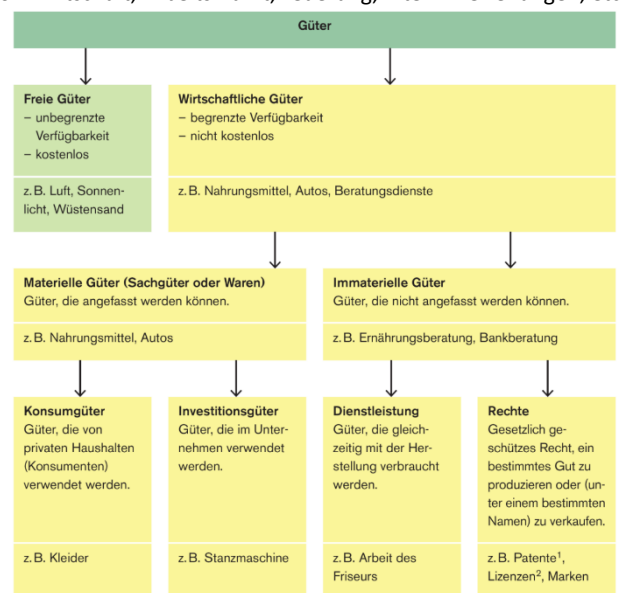
Ökologisch: Haushalt der Natur (Rohstoffe, Energie, Klima, Abfälle)

Technologisch: Alles mit Technik, Materialtechnik, Produktionsverfahren, Transport- und Kommunikationsmittel

Ökonomisch: Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen für Unternehmen, Entwicklung von Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Teuerung, Intern. Beziehungen, etc.



Interaktionsthemenanalyse am Beispiel der Unternehmung «Tesla»		
Interaktionsthema (Sachverhalt)	1. Elektromobilität	Mögliche Gefahren aus Unternehmenssicht
Ressource (Produktionsfaktor)	1a. Glaubwürdigkeit (Image) und Kapital	3a. Imageschaden, Verlust an Glaubwürdigkeit, Identifizierung der Marke mit Werten welche für die Anspruchsgruppen negativ konnotieren, Kürzung von Subventionen (aktuell: USA!), sinkende Verkaufszahlen
Umweltsphäre (Kontext der Veränderung)	1b. Natur/Umwelt	
Anspruchsgruppe (Stakeholder)	2. Kunden (Käufer:innen von EV der Marke Tesla)	
Anliegen (verallgemeinerungsfähige Ziele)	2a «Saubere», umweltfreundlichere Mobilität, Nachhaltiges Image, Innovative Technologie	Mögliche Reaktionen aus Unternehmenssicht
Interessen (unmittelbarer Eigennutzen)	2b Reduktion des CO2-Ausstosses, Steuererleichterungen, günstigerer Unterhalt	3b. Investitionen in F&E allgemein, Investitionen in die Batterieproduktion, Imagekampagne, Lobbying in der Politik, Anpassung des Produktportfolios (Sommer 2025: Model S und Model X werden aus div. Märkte, unter anderen auch Europa, zurückgezogen)
Normen (explizite Gesetze und Regeln)	2c. Strassenverkehrsordnung, Umweltschutzgesetz, kantonale Subventionen	
Werte (erstrebenswertes Leben)	2d. Umweltschutz, Nachhaltigkeit, Innovativität	



Strategie



SWOT-Analyse

Strengths: Worin sind wir besser als andere? USP? Einzigartige Ressourcen?

Weakness: Was könnte man verbessern? Wo haben Konkurrenten Vorteile gegenüber uns?

Opportunities: Gesetzesänderungen/Trends/Ereignisse/Soziologische Entwicklung zu unserem Vorteil?

Threats: Was macht konkurrenz? Finanzielle schwierigkeiten? Schwachstellen?

Wichtig: S & W = Inwelt (Grün im SGMM)

Wichtig: O & T = Umwelt (Orange & Blau im SGMM)

Strategiefindung

- #1: Strategische Analyse
- #2: Strategische Planung
- #3: Strategische Umsetzung
- #4: Strategische Messung

Damit eine Fähigkeit/Kompetenz eines Unternehmens zu dauerhaftem Wettbewerbsvorteil führen kann, muss diese wertvoll, selten, schwer imitierbar & nicht substituierbar sein

PESTEL-Analyse (Umwelt)

Political: Regierung, Handel, Steuern, Regulatorien

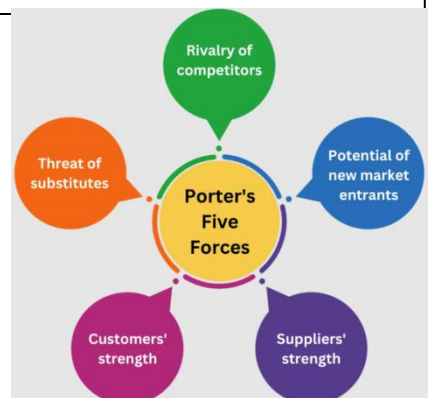
Economical: Wirtschaftswachstum, Zinsen, Inflation, Arbeitslosenquote

Social: Altersverteilung, Gesundheitsbewusstsein, Lifestyle, Kulturell

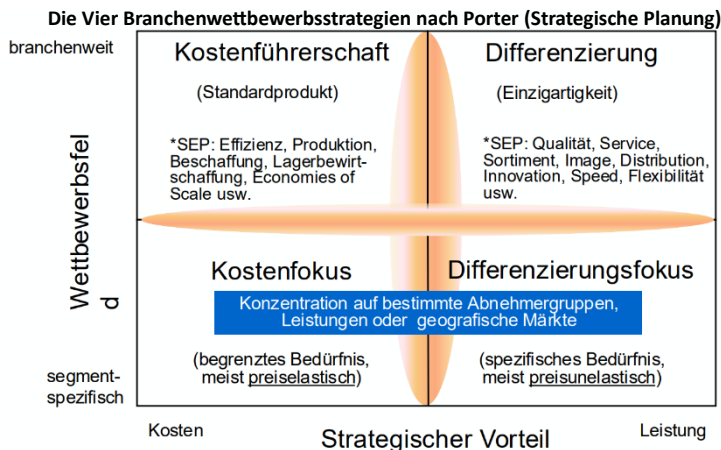
Technological: Innovation, Megatrends, Automation

Environmental: Wetter, Klima, Meeresspiegel, Umwelt, Druck von NGO's

Legal: Konsumentenschutz, Sicherheits- & Gesundheitsstandards, Arbeitsgesetz



Die Unternehmensstrategie muss zu den Werten und der Arbeitskultur des Unternehmens passen → Interne Stärken- & Schwächen-Analyse erforderlich



Unternehmensstrategie (Strategische Analyse)

Differenzierung

- Wodurch können wir uns von der Konkurrenz abheben?
- Wie können wir den Kunden für uns gewinnen?

Wirtschaftlichkeit (Cost or Quality leader)

- Erzielung von Gewinnen über tiefe Produktionskosten
- Erzielung von Gewinnen über hohe Verkaufspreise

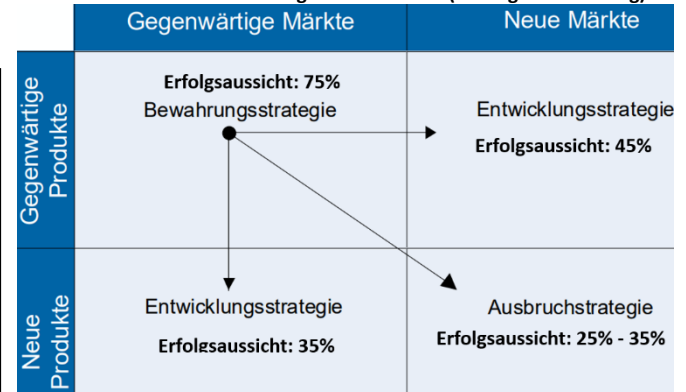
Kostenführerschaft: Aldi, Lidl, Ryanair, Dacia

Differenzierung: Apple, Tesla, Starbucks, Rolex,

Kostenfokus: Regionale Brauerei mit Direktvertrieb

Differenzierungsfokus: Ferrari, diverse Kunst

Die Vier Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff (Strategische Planung)



Marktdurchdringung: Steigerung der Verkaufszahlen mit gegenwärtigen Produkten durch Verkauf an bestehende Kunden & Abwerbung von Kunden der Konkurrenz

Marktentwicklung: Verkauf von Gegenwärtigen Produkten in neuem Gebiet / neue Kundengruppe. Erschliessung von Auslandsmärkten, Leichte Produktpassung auf neue Zielgruppe

Produktentwicklung: Neue Produkte für gegenwärtigen Markt/Zielgruppe. Produktinnovation, Produktoptimierung

Produktdiversifikation: Neue Produkte für neue Märkte/Zielgruppe (Horizontale oder Vertikale Diversifikation)

Marketing (Geschäftsprozess)

«Im Marketing geht es um das Verstehen (Analyse) und Befriedigen (Aktivitäten, 4P-Mix) von Märkten und von Kundenbedürfnissen um die unternehmerischen Ziele zu erreichen» **Wichtig: Kunde kauft kein Produkt, sondern einen Nutzen (z.B. Unabhängigkeit, Status, Sicherheit, etc.)**

Marktanalyse-Erhebungsmethode

Primärmarktforschung: Ermittlung & Auswertung neuer Daten (mittels Befragungen, Beobachtungen, Experimenten, Auswertung von Kundendaten)

Sekundärmarktforschung: Auswertung von bestehenden Daten (Bereits bestehende interne Statistiken, Öffentliche Statistiken, etc.)

Absatzmärkte

B2B (Business to business): Produktionsmaschinen, etc.

B2C (Business to consumer): Konsumgüter wie Getränke, WC-Papier, etc.

C2C (Consumer to consumer): Privatverkauf, Flohmärkte

Marktanalyse-Marktforschung

Quantitativ: Zahlenwerte über den Markt (Marktvolumen? Marktanteil?)

Qualitativ: Motive für Konsumentenverhalten (Erwartungen des Kunden an das Produkt, warum kauft ein Kunde ein bestimmtes Produkt?)

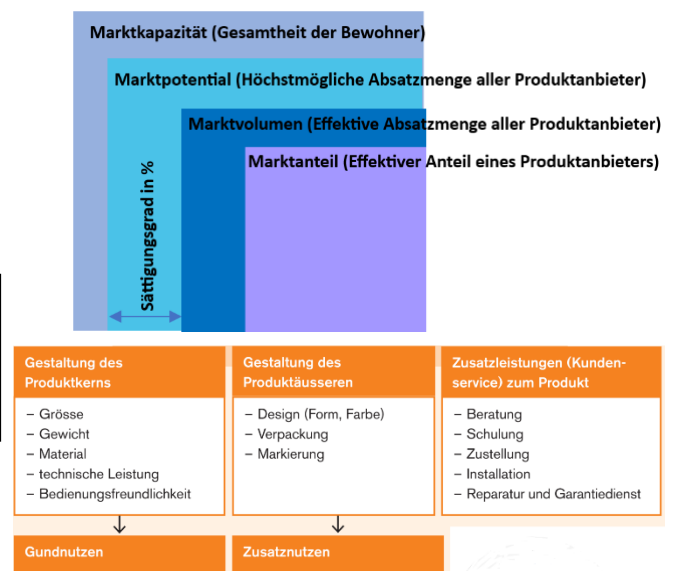
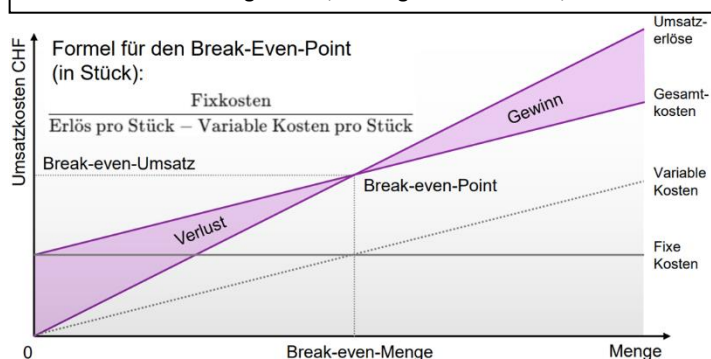
4P's (Konsumgütermarketing)

Product: Produkteigenschaft, Verpackung, Serviceleistung, Qualität

Price: Preisstrategie, Preisbestimmung, Bezahlkonditionen

Place: Absatzweg (Eigene Ladenkette, im Ladengestell bei Coop, etc.)

Promotion: Vermarktungskanäle, Strategie von Rabatten, Öffentlichkeitsarbeit



Verpackungsfunktion

Technisch: Transportfunktion, Lagerfunktion, Schutzfunktion

Kommunikativ: Informationsfunktion, Werbemittelfunktion

Wichtig: Verpackung widerspiegelt auch das Markenimage und die Wahrnehmung des Produktes durch den Kunden

Preispolitische Massnahmen

Tag- und Nachttarif, In- und Auslandpreise, Studenten- oder Rentnertarife, Mengen- und Treuerabatt, Hohe Einführungspreise -> danach sinkend («Skimming»), tiefe Einführungspreise für Kundengewinn -> 19.90 statt 20.00 («Penetration», psychologisch)

Interne Distributionsorgane

Mitglied der Geschäftsleitung: Chef präsentiert das Produkt/Service selber

Verkäufer/Aussendienst: Pflegt Kundenkontakt, Fester Lohn + ggf. Provision

Verkaufsniederlassung: Modeläden, Apple-Store, etc.

Externe Distributionsorgane

Handelsvertreter: Selbstständiger Verkäufer, verkauft die Ware nur und erhält meist Umsatzgebundenen Lohn

Makler: Bringen Käufer und Verkäufer zusammen und erhalten dafür eine Provision

Einzelhandel: Kauft Güter ein und verkauft diese in der Regel ohne zusätzliche Bearbeitung an Endkunden (Coop, Migros, etc.)

Grosshandel: Kauft Güter in grossen Mengen ein und verkauft diese auch so weiter (z.B. Cash&Carry an Restaurant-Ketten, etc.)

Werbung

Information des Kunden über das Vorhandensein, Erhältlichkeit einer Dienstleistung oder Produkt (Gedruckte Anzeige, Werbespot, Plakate, Internetwerbung via cookies)



Kundenbindung

Kundenpotenzial erhalten

- Kontinuierliche Wiederkäufe erzeugen
- Beschwerdemanagement
- After-Sales-Management

Kundenpotenzial ausbauen

- Zusatzkäufe erzeugen/erhöhen
- Folgekäufe erzeugen/erhöhen
- Wiederkäufe erhöhen (Menge, Art, Preis)

Direkter Absatzweg

- Verderbliche Produkte
- Unstandardisierte Produkte
- Wertvolle Produkte
- Viel Erklärungsbedarf

vs.

Indirekter Absatzweg

- Sehr viele Kunden
- Häufiger Bedarf
- Grosses Einzugsgebiet

Public Relations (PR)

Schaffung & Aufbesserung des guten Unternehmens-images durch Vermittlung unternehmerischer Tätigkeiten (Unternehmensleitbild, Betriebsbesichtigung, Spenden, Öffentliche Events (z.B. Redbull), etc.)

Wichtig: PR dient als Informationsvermittlung (Intern & Extern), Beziehungsaufbau, Förderung von Anerkennung zum Zwecke der Verkaufsförderung. PR ≠ Werbung

Wichtig: Die Marke eines Unternehmens verkörpert etwas und der Name «Apple», «Starbucks», etc. hat auch einen Wert. Das iPhone würde nicht so oft verkauft werden, wenn der Hersteller die «Hanszimmer AG» wäre.

Arten von Werbebotschaften

Lifestyle: Lebensstil der zum Produkt passt (z.B. Apple: Customer experience)

Life-of-Life-Technik: Zeigt zufriedene Kunden (z.B. Lenor: Frau am Wäsche machen)

Dreamworld-Technik: Zeigt eine Traumwelt (z.B. Ferrero am Menschenleeren Strand)

Stimmungs- /Gefühlsbild: Soll die Wirkung des Produktkonsums vermitteln

Symbolfigur: z.B. Meister Propper

Technische Kompetenz: Darstellung Herausragender techn. Leistung

Wissenschaftlicher Nachweis: «entfernt 99% aller flecken», «9/10 empfehlen XY»

Testimonial: Zufriedener Kunde spricht über customer experience

Aspekte einer Werbung:

Eigenschaft: Günstiges Produkt, Qualitätsprodukt, Gesundheitsfördernd

Nutzen: Welches Problem löst das Produkt, z.B. Beneidung anderer, Status

Vermittelte Werte: z.B. Exklusivität, Qualität, Swissness

Persönlichkeit: Eine Zugehörigkeit auslösen (z.B. Community-Gefühl, Wert auf Gesundheit, etc.)

Ziele der Werbung:

Umsatz:

Bekanntheit: Bekanntheitsförderung von Unternehmen und Produkt

Wissen: Verbreitung von Information über das Produkt (Anwendung, etc.)

Image: Wahrnehmung für Unternehmen & Produkt verbessern

Werbekonzept:

Werbeobjekt: Wofür?

Werbesubjekt: Welche Zielgruppe?

Wirkungsziele: Was soll erwirkt werden?

Werbebotschaft: Was will man vermitteln?

Werbemittel: Welches Medium?

Werbepériode: Über welchen Zeitraum?

Werbepbudget: Was darf es kosten?

Marken-Arten

Monomarken: Gleicher Hersteller aber für jedes Produkt eine andere Marke. (CocaCola stellt auch «Sprite», etc. her)

Sortimentsmarke: Alle Autos der Firma BMW tragen auch das Logo «BMW»

Mehrschichtige Markenverknüpfung: Hinter VW steht Audi, Bugatti, Seat, Porsche, etc.

Bilanz und Erfolgsrechnung (Unterstützungsprozess: Teil der Finanzbuchhaltung → externes RW)

Bilanz ist eine Momentaufnahme des Unternehmens. Die Erfolgsrechnung geht über einen Zeitraum hinweg, typischerweise 1 Quartal, 2 Quartale oder 4 Quartale. **TLDR: Bilanz ist das Vermögen des Unternehmens, Erfolgsrechnung zeigt wie sich das Unternehmen finanziert.**

Funktion der Bilanz

Dokumentation: Bestandsaufnahme von Vermögen und Schulden an Stichtag X

Gewinnermittlung: Gewinn/Verlust einer Periode wird ersichtlich

Information: Informiert über finanzielle Lage des Unternehmens

Aktiven (Vermögen / Mittelverwendung)	Passiven (Schulden / Mittelherkunft)
Umlaufvermögen • Bargeld, Bankguthaben, Post • Wertschriften (als Liquiditätsreserve) • Forderungen an Kunden (Debitoren) • Warenlager	kurzfristiges Fremdkapital • Kontokorrentkredite • Kreditoren: Lieferantenforderungen • Vorauszahlungen von Kunden • kurzfristige Rückstellungen
Anlagevermögen • Maschinen, Anlagen, Fahrzeuge • Grundstücke, Gebäude • Beteiligungen und Finanzanlagen • ev. andere Aktiven	langfristiges Fremdkapital • Hypothekarkredite • Obligationenanleihen • Bankdarlehen • langfristige Rückstellungen
	Eigenkapital • Grundkapital • Reserven • Gewinnvortrag

Die Bilanz ist eine Gegenüberstellung von Vermögen und Schulden per Stichtag.

Aktiven-Seite der Bilanz

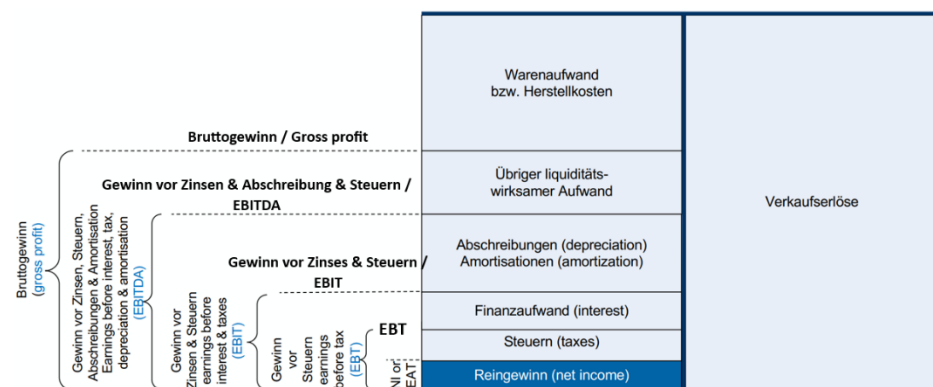
Umlaufvermögen: Zur Abwicklung des operativen Geschäfts, flüssige Mittel, Gestellte Rechnungen an Kunden

Anlagevermögen: Dient dem Unternehmen langfristig und ist nicht zur kurzfristigen Veräußerung bestimmt. (Finanzanlagen, Maschinen, Fahrzeuge, Patente, Immobilie, IP)

Passiven-Seite der Bilanz

Fremdkapital: Ist befristet, Fremdkapitalgeber ist nicht am Unternehmen beteiligt und hat kein Mitspracherecht (Darlehen, Hypothek, Schulden bei Lieferanten)

Eigenkapital: Entspricht der Schuld des Unternehmens gegenüber seinem Eigentümer (Aktionäre), Kapital, Gewinn



Funktion der Erfolgsrechnung

Aufwände: Zeigt wo das Unternehmen wieviel Geld ausgegeben hat und wie stark Vermögenswerte verbraucht wurden (Warenaufwand, Personalaufwand, Mietaufwand, Abschreibungen, etc.)

Erträge: Zeigt wofür das Unternehmen wieviel Geld eingenommen hat und wie die Vermögenswerte gewachsen sind (Produktionsertrag, Handelsertrag, Dienstleistungsertrag)

Warentrag	800
Warenaufwand	-150
Personalaufwand	-300
Raumaufwand	-100
Übrige Abgaben	-100
Unterhalt und Reparaturen	-20
= EBITDA	130
Abschreibungen	-100
= EBIT	30
Zinsertrag	10
Zinsaufwand	-5
Steueraufwand	-5
= Reingewinn	30

Cashflow & Kennzahlen - Geldflussrechnung (Unterstützungsprozess: Teil der Finanzbuchhaltung)

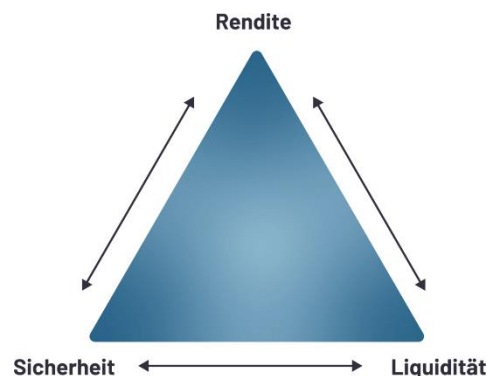
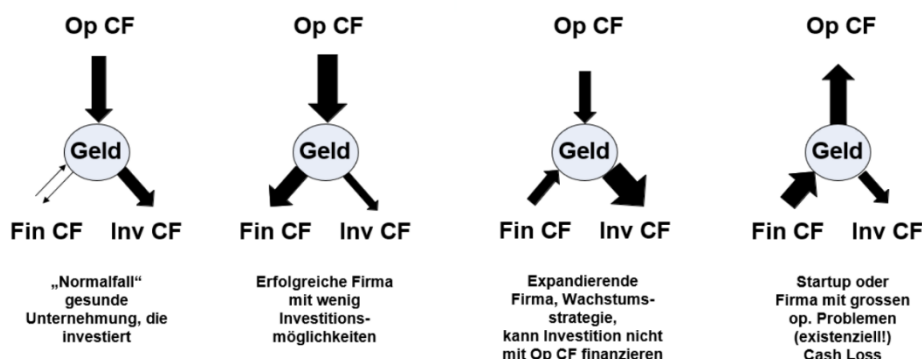
Der Geldfluss stammt aus 3 Quellen: Betriebstätigkeit, Investitionstätigkeit, Finanzierungstätigkeit. Also «Liquidität» wird die Sofortige Verfügbarkeit von Zahlungsmitteln zur fristgerechten und uneingeschränkten Begleichung von Verbindlichkeiten (Schulden) verstanden.

Geldfluss aus Betriebstätigkeit (Cashflow)	
Zahlungen von Kunden	1 180
/. Zahlungen an Lieferanten	- 620
/. Personalausgaben	- 300
/. Zahlungen für übrigen Aufwand	- 140
Geldfluss aus Investitionstätigkeit	
/. Kauf Liegenschaft	- 200
+ Verkauf Fahrzeug	8
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit	
+ Aktienkapitalerhöhung	50
+ Erhöhung Hypothek	35
/. Dividendenauszahlung	- 20
= Abnahme flüssige Mittel	- 107

Cash Flow Statement	
Reingewinn	
+ nicht liquiditätswirksame Aufwendungen	
+ nicht liquiditätswirksame Erträge	
+ Zinszahlungen nach Steuern	
+ Veränderung Nettoumlaufvermögen (ohne kurzfristige Finanzforderungen und -verbindlichkeiten)	
operativer Cash Flow	
- Investitionen ins Anlagevermögen	Cash Flow aus Investitionstätigkeit
+ Desinvestitionen ins Anlagevermögen	
Free Cash Flow	
- Zinszahlungen nach Steuern	Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit
+ Fremdkapitalaufnahmen	
+ Fremdkapitalrückzahlungen	
Residual Cash Flow	
- Dividendenzahlungen	
+ Eigenkapitalaufnahmen	
- Eigenkapitalrückzahlungen	
Veränderung der flüssigen Mittel	

Zu den nicht liquiditätswirksamen Aufwendungen zählen zum Beispiel:

- Abschreibungen (also Wertminderungen von Vermögenswerten)
- Bildung von Rückstellungen (also Zahlungen, die für die Zukunft geplant sind, aber deren Höhe derzeit noch nicht genau bekannt ist und deren tatsächliche Zahlung noch aussteht)
- Bestandsminderungen (an fertigen oder unfertigen Waren oder Dienstleistungen)



Liquiditätsgrad I (Cash Ratio): ≥20%	$\frac{\text{flüssige Mittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100 \text{ in } [\%]$
Liquiditätsgrad II (Quick Ratio): ca. 100%	$\frac{\text{flüssige Mittel} + \text{Forderungen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100 \text{ in } [\%]$
Liquiditätsgrad III (Current Ratio): 150-200%	$\frac{\text{flüssige Mittel} + \text{Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100 \text{ in } [\%]$ $= \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100 \text{ in } [\%]$

Eigenkapitalquote ≤30%	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100 \text{ in } [\%]$
Fremdkapitalquote ≤30%	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100 \text{ in } [\%]$
Verschuldungsgrad ≤230%	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100 \text{ in } [\%]$
Anlagendeckungsgrad I 90% - 120%	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100 \text{ in } [\%]$
Anlagendeckungsgrad II 120% - 160%	$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100 \text{ in } [\%]$

Zu viele flüssige Mittel verhindern rentablere Anlage des Kapitals. Flüssige Mittel + Geld welches Kunden einem Schulden soll zur Rückzahlung von kurzfristigem Fremdkapital reichen.

Eigenkapitalrendite	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} * 100 \text{ in } [\%]$	8% und mehr, unter Berücksichtigung des Risikos
Gesamtkapitalrendite	$\frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Fremdkapital} + \text{Eigenkapital}} * 100 \text{ in } [\%]$	i.d.R. tiefer als EK-Rendite (6% und mehr)
Umsatzrentabilität	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} * 100 \text{ in } [\%]$	Handelsbetrieb: 2,5% und mehr Industriebetrieb: 1,5% und mehr
EBIT-Marge	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Umsatz}} * 100 \text{ in } [\%]$	Stark Branchenabhängig

Voll- und Teilkostenrechnung (Unterstützungsprozess: Teil der Betriebsbuchhaltung)

Die Hauptaufgaben der Kostenrechnung sind die Ermittlung der Selbstkosten, Vorgabe von Sollkosten (damit Produkt XY rentiert), Kontrolle der Wirtschaftlichkeit und Vergleiche von Soll zu Ist.

Kosten-Arten der Vollkostenrechnung

Kostenarten: Welche Kosten fallen an? (z.B. Material, Miete, Lagerraum)
Kostenstellen: Die Orte wo Kosten anfallen (z.B. Backstube, Verkaufsläden, Lagerraum)
Kostenträger: Die zu verkaufenden Produkte (Vollkornbrote, Apfelkrapfen)
TLDR: Mit der VKR lässt sich der Gewinn/Kostenstelle und Gewinn/Kostenträger ermitteln

Kosten-Arten der Teilkostenrechnung

Fixkosten: Konstante Höhe (z.B. Mietkosten, CNC-Maschine an sich)
Variable Kosten: Abhängig von produzierter Menge (Werkzeugbruch, Verbrauchsmaterial)
Deckungsbeitrag: DB = Verkaufspreis – Variable Kosten → Dient zur Deckung der Fixkosten
Break-Even-Absatzmenge: Bei Verkaufsmenge X reicht der DB aus um die Fixkosten zu decken

Kalkulation/Betriebsabrechnungsbogen (BAB) (Im Rechnungswesen ein Teil der Betriebsbuchhaltung)

In der Kalkulation geht es um die Ermittlung der Selbstkosten, der Festlegung der Verkaufspreise, Beurteilung von Preisen, sowie der Offertenstellung. **BAB nach Motto «Abgrenzen, Zuschlagen, Umlagen»**

Gemeinkosten-Zuschlagsätze im BAB

	Kostenart	Kostenstelle	Kostenträger
	Aufwand	Abgrenzung	Kosten
	Vorkostenstelle EDV-Support	Material	Fertigung
	Verwaltung/Vertrieb	Modell simple	Modell boost
Umlage Material: Im Verhältnis des Einzelmaterials -> $30 / (4+16) \times 100 = 150\%$ Zuschlagssatz -> 150% von 4 = 6, 150% von 16 = 24	Einzelmaterial	20	20
Umlage Fertigung: Im Verhältnis der Einzellöhne -> $100 / (60+140) \times 100 = 50\%$ Zuschlagssatz -> 50% von 60 = 30, 50% von 140 = 70	Einzellohn	200	200
Umlage V&V: Im Verhältnis der Herstellkosten -> $85 / (120 + 220) \times 100 = 25\%$ Zuschlagssatz -> 25% von 120 = 30, 25% von 220 = 55	sonstiges Material	8	8
	sonstiger Lohn	74	10
	Raumiete	42	42
	Zins	5	2
	Abschreibung	25	-10
	Übriges	59	59
	Umlage Vorkostenstelle EDV-S.	433	2
	Umlage Material		18
	Umlage Fertigung		29
	Herstellkosten Produktion		88
	Bestandesänderung		80
	Herstellkosten Verkauf		64
	Umlage Verwaltung/Vertrieb		156
	Selbstkosten		150
	Erfolg		-10
	Nettoerlös		140

Die Zuschlagssätze werden aus dem BAB ermittelt!

Einzel-Material
+ Material-Gemeinkosten
= **Materialkosten**

Materialkosten +
Fertigungskosten =
Herstellkosten

Einzel-Löhne
+ Fertigungs-Gemeinkosten
= **Fertigungskosten**

Herstellkosten
+ Verwaltungs-Gemeinkosten
= **Selbstkosten**
+ Reingewinn
= **Nettoerlös (Netto-Verkaufspreis** exklusive MwSt.!!!)

Nettoverkaufspreis
+ Verkaufssonderkosten
= **Nettobarverkaufspreis**
+ Skonto
= **Nettokreditverkaufspreis**
+ Rabatt
= **Bruttokreditverkaufspreis (= Offerten-Preis)**
+ MwSt.
= **Bruttokreditverkaufspreis (inkl. MwSt.)**

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

Wichtig

Die FIBU ist ganz links in der Kostenart-Spalte und dient dem externen Rechnungswesen. Die BEBU ist ganz rechts in der Kostenart-Spalte und dient dem internen Rechnungswesen. Die «**Abgrenzung**» dient zur Erfassung von theoretischen Kosten die jedoch effektiv nicht entstanden sind. (z.B. kalkulatorisches Gehalt des Startup-CEO's, kalkulatorische Miete wenn eigene Privaträumlichkeit genutzt, Kalkulatorische Zinsen / Abschreibungen sowie Stille Reserven)

Einkaufskalkulation	Herleitung
Bruttokreditankaufspreis	50.00 CHF
Rabatt	10%
Nettokreditankaufspreis	45.00 CHF $50 * (100\% - 10\%)$
Skonto	20%
Nettobareinkaufspreis	36.00 CHF $45 * (100\% - 20\%)$
Bezugskosten	5 CHF
Einstandspreis	41.00 CHF $36 + 5$
Betriebsinterne Kalkulation	
Gemeinkosten	200%
Selbstkosten	123.00 CHF $41 * (100\% + 200\%)$
Reingewinn	20%
Nettoverkaufspreis	153.75 CHF $123 / (100\% - 20\%)$
Verkaufskalkulation	
Verkaufs-sonderkosten	10.00 CHF
Nettoverkaufspreis	163.75 CHF $153.75 + 10$
Skonto	20%
Nettokreditverkaufspreis	204.69 CHF $163.75 / (100\% - 20\%)$
Rabatt	15%
Bruttokreditverkaufspreis	240.81 CHF $204.69 / (100\% - 15\%)$
Mehrwertsteuer	
MWSt.-Satz	7%
BruttokreditVP inkl. MWSt.	257.67 CHF $240.81 * (100\% + 7\%)$

$$\text{Verwaltungskostenzuschlagsatz} = \frac{\text{Verwaltungskosten}}{\text{Herstellkosten}} * 100 \text{ in } [\%]$$

$$\text{FGK - Zuschlag} = \frac{\text{Fertigungsgemeinkosten}}{\text{Fertigungseinzelkosten}} * 100 \text{ in } [\%]$$

$$\text{MGK - Zuschlag} = \frac{\text{Materialgemeinkosten}}{\text{Materialeinzelkosten}} * 100 \text{ in } [\%]$$

$$\text{Vertriebsgemeinkostenzuschlagsatz} = \frac{\text{Vertriebsgemeinkosten}}{\text{Herstellkosten}} * 100 \text{ in } [\%]$$

Materialwirtschaft (Geschäftsprozess: Leistungserstellungsprozesse & Kundenprozesse)

Materialwirtschaft ist für die **Verwaltung, Planung und Steuerung** der **Materialbewegungen** innerhalb eines Unternehmens und zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt zuständig und erfüllt eine **Technische Aufgabe** und eine **Wirtschaftliche Aufgabe**. **Lagerwirtschaft** **Kostet, Lager soll möglichst klein sein.**

Technische Aufgabe

Die Erforderliche Menge und Qualität des Materials zur richtigen Zeit am richtigen Ort bereitzustellen

Kosten beim Lager

Lagerplatzkosten, gebundenes Geld, Temperierung /Wertverlust/Lagerschaden/Diebstahl/Versicherung

Wirtschaftliche Aufgabe

Die Kosten der Materialbeschaffung zu optimieren

Materialwirtschaft Umfasst

Beschaffungslogistik: Wieviel Material wird benötigt, welche Preise gelten auf dem Markt

Lagerlogistik: Wo sollen die Materialien gelagert werden, wie kommen diese zur Verarbeitungsstelle, wie wird der Bestand ermittelt

Produktionslogistik: Wieviel Material verbraucht die Fertigung, Wie kann der Produktionsprozess optimiert werden

Absatzlogistik: Wie wird der Vertrieb der Endprodukte organisiert

Entsorgungslogistik: Welche Materialien können wiederverwendet werden

Ermittlung des Materialbedarfs

Ermittlung des Lagerbestands

Ermittlung der Beschaffungsmenge

Lieferantenwahl

Materialbestellung

Wareneingangskontrolle

Beschaffungsobjekte (Bsp. Autohersteller)

Rohstoffe	Hauptbestandteile des Produkts	Stahl, Aluminium
Hilfsstoffe	Nebenbestandteile des Produkts	Autolack
Betriebsstoffe	Werden bei der Herstellung verbraucht	Maschinenöl
Montageteile	Vorproduzierte Komponenten für das neue Produkt	Infotainment-System
Handelswaren	Nicht für den Produktionsprozess bestimmt, werden unverändert weiterverkauft	Dachbox, Fahrradträger

Beschaffungskonzept «order to stock»

Umschreibt die Vorratsbeschaffung um Lieferengpässe zu vermeiden

Beschaffungskonzept «order to make»

Wird erst bei Bestelleingang beschafft → Lagerhaltung wird an Lieferanten übertragen

Beschaffungskonzept «Just-In-Sequence»

Material wird erst für den entsprechenden Produktionsschritt geliefert, damit es nicht unnötig rumsteht

Beschaffungskonzept «Just-In-Time»

Wird erst bei Bestelleingang beschafft → Lieferant produziert (anders wie bei order-to-make) auch erst dann das Teil

Entscheidung «Make or Buy»

Make: Reduktion von Lieferzeiten, sowie Abhängigkeit von Lieferanten/Preisen/Absatzmengen, Lenkung des Qualitätsstandards

Buy: Minimierung der Fixkosten, Beschaffungsmenge flexibel planbar, minimierung der Lagerkosten, Lieferant flexibel wählbar

Wichtige Faktoren: Personalkapazität, Kapitalbindung, Flexibilität, Risiko, Konzentration auf Kernkompetenzen

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%

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



Lagerumschlagshäufigkeit	Jahresverbrauch durchschnittlicher Lagerbestand	Durchschnittliche Lagerdauer	360 (Tage) Umschlagshäufigkeit
--------------------------	--	------------------------------	-----------------------------------

$$\text{Variable Kosten pro Stück} \times x + \text{Fixkosten} = \text{Variable Kosten pro Stück} \times x$$

Personalmanagement (Unterstützungsprozess)

Personalplanung

Wieviele Leute haben wir momentan und zukünftig verfügbar, wieviele Leute brauchen wir momentan und zukünftig für die Leistungserbringung
→ Differenz = Mitarbeiterbedarf

Personalgewinnung

Intern: Vertraglich festgelegte Arbeitszeit verlängern, Personal in andere Aufgabenbereiche zuteilen, interne Beförderungen, Beschäftigungsgrad wird erhöht
Extern: Rekrutierung von neuem Personal (temporär oder dauerhaft)

Personalfreistellung

Aufgrund von Umsatzrückgang, Strukturelle Veränderung, Saisonale events, Betriebsstilllegung, Standortverlegung,

Personalbeurteilung- Honorierung & Entwicklung

Standardisierte Personalbeurteilung wichtig für die Objektive Bewertung.
Kriterien sind folgende: Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Führungskompetenz, Veränderungskompetenz, Unternehmerische Kompetenz,

Personallebenszyklus

Die richtige Person für den richtigen Job

Ziele des MA: Was soll der MA inhaltlich & sachlich erreichen

Aufgaben: Welche Tätigkeit hat der MA

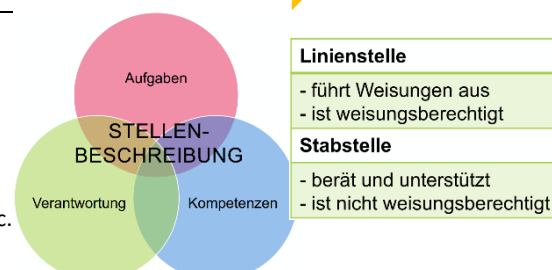
Qualifikation: Was ist für die Tätigkeit an Qualifikation nötig

Mittel: Was steht zur Verfügung (Lohnbudget, Arbeitsplatz, Laptop, Mail, etc.)

Stelle: Wo ist der MA unterstellt (Stabsstelle, Produktion, etc.)

Persönliche Merkmale - Stellenbezogen: Offenheit wegen Kundenkontakt, Nachtarbeit, etc.

Persönliche Merkmale – Teambezogen: Welche Charaktereigenschaften passen ins Team



Personal-allozierung

Intern: Überstunden, Mehrarbeit, Urlaubsverschiebung, Versetzung, Interne Stellenausschreibung
Extern: RAV, Blindbewerbungen, Stellenanzeige, LinkedIn, MA wirbt MA

Auswahl des richtigen Personals

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?

Jobinterview-Fragethemen

Systematik/Planung, Belastbarkeit, Durchsetzung, Kontakt, Initiative, Motivation, Selbstvertrauen, Soziale Kompetenz, Führungsanspruch

Beurteilung des MA's

- Selbstbeurteilung durch den MA
- Beurteilung des MA durch den Vorgesetzten
- Beurteilung des MA durch Arbeitskollegen
- Beurteilung des MA durch interne & externe Kunden

Lohnformen



Arbeitszeugnis (2 Varianten nach OR Art. 330a)

Wichtig: Schauen was NICHT drinsteht

«Einfaches Arbeitszeugnis» nach Abs. 1:

Keine Leistungsbeurteilung, sondern nur Fakten zu Personalien, Anstellungsdauer, Aufgaben

«Qualifiziertes Arbeitszeugnis» nach Abs. 2:

Fakten zum Mitarbeitenden, Leistungsbewertung, Verhaltensweisen

Bewerbungsunterlagen

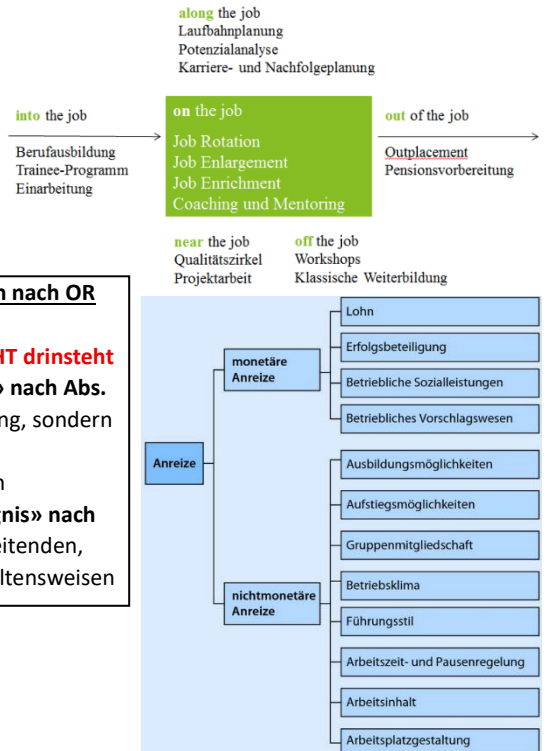
Lebenslauf: Beruflicher & Privater Werdegang, sowie Kompetenzen

Motivationsschreiben: Warum er in Firma XY arbeiten will

Zeugnisse: Schulzeugnisse und Arbeitszeugnisse (AZ nicht immer objektiv)

Referenzen: Damit zusätzliche Infos über Bewerber einholbar

Personalentwicklung



Investitionsrechnung (Unterstützungsprozess)

Das Ziel einer Investition ist es, die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs zu gewährleisten/auszubauen. Dies geschieht durch **Produktivitätssteigerung, Globalisierung, Kostenreduzierung, Flexibilitäts-Erhöhung, Durchlaufzeit-Senkung, Kundenorientierung**. **TLDR:** Investition beginnt mit der sicheren Ausgabe des Geldes auf welche zu späteren Zeitpunkten unsichere Einnahmen folgen

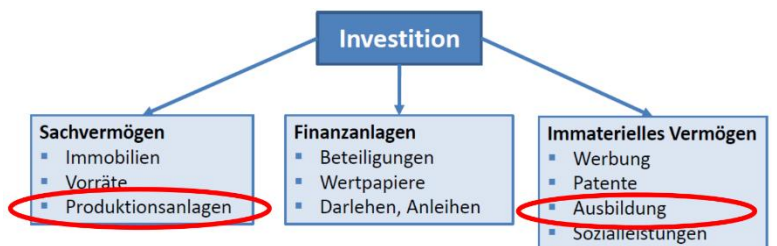
Geldstrom-Arten

Einzahlung: Stellt immer einen Geld-Zufluss dar (z.B. Kunde begleicht Rechnung)

Ertrag: Muss nicht zwingend ein Geld-Zufluss darstellen (z.B. Wertzunahme einer Aktie)

Auszahlung: Stellt immer einen Geld-Abfluss dar (z.B. Rechnungsbegleichung an Lieferanten)

Aufwand: Muss nicht zwingend ein Geld-Abfluss darstellen (z.B. Bildung einer Rückstellung)

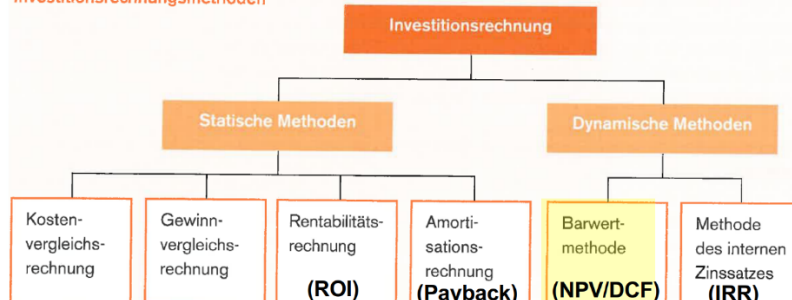


Investitionsgründe

Unternehmensphilosophisch: z.B. Investition in erneuerbare Energien, Ökologische Bauweise, etc.

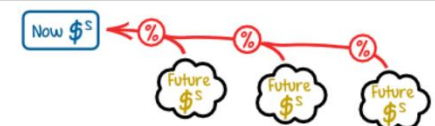
Strategisch: Wechsel auf neuere Technologie, Make statt Buy, Neue CNC

Investitionsrechnungsmethoden



Die «Dynamischen Methoden» berücksichtigen die Schwächen der statischen Methoden.

Heute verfügbares Geld ist mehr wert als künftiges.



Kostenvergleichsmethode			Rentabilitätsvergleich (ROI)		
Anlage A:	Anlage B:		Anlage A:	Anlage B:	
Jährliche Betriebskosten	30'000	20'000	Reingewinn	68000	72000
+ Materialkosten	50'000	50'000	+ kalkulatorische Zinsen	12'000	18'000
= Variable Kosten	80'000	70'000	/ eingesetztes Kapital * 100	200'000	300'000
Kalkulatorische Abschreibung	40'000	60'000	= Rentabilität	40%	30%
Kalkulatorische Zinsen	12'000	18'000	<i>(Anlage A verfügt über die höhere Rentabilität)</i>		
= Fixe Kosten	52'000	78'000	Payback-Frist (Amortisation)		
Gesamtkosten	132'000	148'000	<i>(Anlage A ist kostengünstiger)</i>		
Gewinnvergleichsmethode			Anlage A:	Anlage B:	
Jährlicher Nettoerlös	200'000	220'000	Kapitaleinsatz (Investition zu Beginn)	400'000	600'000
- Variable Kosten	80'000	70'000	/ jährlicher Cashflow Cashflow = Erlös - Betriebskosten	120'000	150'000
- Fixe Kosten	52'000	78'000	= Payback-Frist	3.3 Jahre	4 Jahre
= jährlicher Gewinn	68'000	72'000	<i>(Anlage A verfügt über die kürzere Payback Frist)</i>		
<i>(Anlage B erwirtschaftet höheren Gewinn)</i>			Barwert	* Aufzinsfaktor	= Zeitwert
			Z ₀	* (1 + i) ⁿ	= Z _n
			1'000.--	* (1 + 0.05) ⁵	= 1'276.2815625
DCF (5Jahre / 12%)			Zeitwert	* Barwertfaktor	= Barwert
CNC Maschine 1	CNC Maschine 2		Z _n	* 1 ÷ (1 + i) ⁿ	= Z ₀
- Anschaffungskosten	145'000.00	195'000.00	1'276.2815625	* 1 ÷ (1 + 0.05) ⁵	= 1'000.--
+ Liquidationserlös (Verkauf nach X Jahren)	0	17'000*0.567 = 9'639			
+ Nettorückflüsse (0.893+0.797+0.712+0.636+0.567) = 185'657.50	(60'000 - 8'500)*	66'000*3.605 = 237'930			
= Erlöse/Jahr - Kosten/Jahr					
= Kapitalwert K ₀	40'657.50	besser → 52'569			

Realisation (Geschäftsprozess)

Produktionslogistik heisst: Richtige Menge der Richtigen Objekte ist am richtigen Ort zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Qualität zu den richtigen Kosten.

Geschichte der Industrialisierung

1784: Industrie 1.0 (Mechanisierung, Dampfkraft, Webstuhl)
1870: Industrie 2.0 (Massenproduktion, Fließband, Elektroenergie)
1969: Industrie 3.0 (Automatisierung, Computer, Elektronik)
2025: Industrie 4.0 (IoT, Netzwerke, CyberPhysische Systeme)
Heute: Individualität, personalisiert, human with machine, CustExp

Fertigungsverfahren

Werkstattfertigung: Gleiche Bearbeitungsverfahren (Dreherei, Fräseerei)
Fließfertigung: Fertigungsstrasse (Mahlwerk-Zusammenbau)
Gruppenfertigung: Bearbeitung ähnlicher Objekte (Fertigungsinsel)

Fertigungstypen

Einmalfertigung: Schiffsbau, Gebäudebau
Einzel- und Kleinserienfertigung: Werkzeugmaschinen
Serienfertigung: Haushaltswaren, Autos
Massenfertigung: Elektronik-Kleinteile, Schrauben

Grundtypen der Wertschöpfung

Komplettanbieter: VW, Apple, Migros
Spezialanbieter: Intel (nur Halbleiterchips), DHL (nur transport)
Lösungsanbieter: IBM (Hard- und Softwareanbieter inkl. Beratung und Wartung)

Sortiments-Angebot

Produkttiefe: Ein Produkt in diversen Varianten (iPhone Pro, iPhone Plus, 256GB, 512GB)
Produktbreite: iPhone, Laptops, AirPods, Airtag

Durchlaufzeit

Durchführungszeit
Rüstzeit + Ausführungszeit

+

Übergangszeit
Liegezeit + Transportzeit

Terminplanung hat zum Zweck, kurze Lieferfristen und hohe Liefertreue zu garantieren und die Koordination mit den Lieferanten zu managen. Es gibt dabei Die Vorwärts- und Rückwärtsplanung. Ziel dabei ist ebenfalls die Berücksichtigung von Rüstzeiten, Maschinenauslastung und Liegezeiten des Materials.

Vorwärtsterminierung

Vorteile	Nachteile
- Geringerer Zeitdruck bei Produktion	- Längere Liegezeiten (Fertigwarenlager)
- Hohe Terminalsicherheit der Aufträge	- Höhere Kapitalbindung

Rückwärtsterminierung

Vorteile	Nachteile
- Vermeidung von langen Liegezeiten	- Hoher Termindruck
- Geringere Kapitalbindung	- Störanfälligkeit
	- Keine Zeitreserven

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

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

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

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

Nachhaltiges Wirtschaften - Umweltmanagement

«Nachhaltig ist eine Entwicklung, welche die gegenwärtigen Bedürfnisse zu decken vermag, ohne späteren Generationen die Möglichkeit zur Deckung der ihren zu verbauen»

Tripple Bottom Line (Konzept)

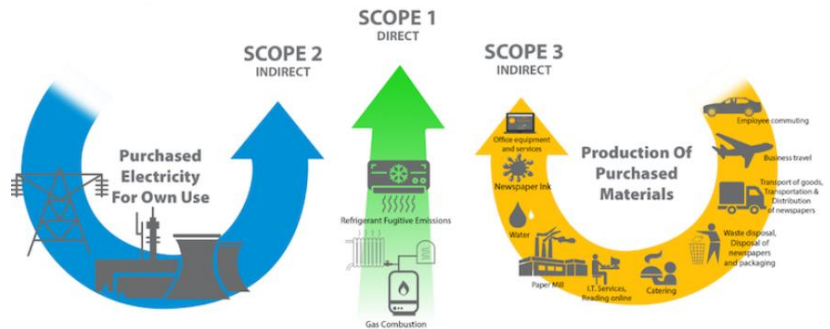
Ökologische Verantwortung: Ressourcenverbrauch, Emissionen/Belastungen, Natur- und Kulturlandschaft

Gesellschaftliche Solidarität: Chancengleichheit, Sozialer Zusammenhalt, Verteilungsgerechtigkeit

Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit: Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, Flexibilität und Stabilität, Produktion und Konsum, Internationaler Handel



Nachhaltigkeitsziele der UNO-Mitgliedsstaaten bis 2030



Auslöser von Unternehmerischer Nachhaltigkeit

Wirtschaftlich: Es lohnt sich (Pull)

Wertebasiert: Weil wir wollen (Push)

Weil wir müssen: Rechtliche Vorgaben, Erwartung des

Zuordnung des Ressourcenverbrauchs auf einzelne Kategorien



Problemfelder/Druck	Technik-Trends	Businessideen dazu
Energiebereitstellung/-Effizienz	Sektor Kopplung, Energiespeicher	Contracting, Energiedienste
Klima, Klimagesetzgebung	Erneuerbare Energiesysteme, Dekarbonisierung	Carbon Capturing, negative Emissionen, Beratung
Ressourcen, Knappheit	Recycling/Kreislaufwirtschaft	Urban Mining
Kreislaufwirtschafts- Gesetze	Waste Management	Sortieranlagen, Mr. Green
Mobilität/Stau/Platz...	neue Antriebe, H2, El., öff. Verkehr	Mikromobilität, Leihservice
Digitalisierung/Künstliche Intelligenz	Smart Cities, Smart Energy, Smart xy KI Lösungen	Integration digitaler Lösungen, Ersatz einfacher admin. Aufgaben
Ernährung/ Biodiversität Wasserknappheit	Ernährung, Vegan, alternative Meat, Food-Waste	Vertical Farming Genome Editing
Armut, Hunger, etc.		

Das Fünf-Kräfte-Modell nach Porter



Bulletproof PESTEL:

P: +Staatliche Förderprogramme, +Subventionen, -Zolländerungen, -Steuerregelungen, Politische (in)stabilität

E: +Tiefes Zinsniveau, +Steigendes BIP, -Inflationsrate, -Wirtschaftsabschwung = tiefe Konsumbereitschaft

S: +Wachsendes Umweltbewusstsein, +Alternde Bevölkerung, -Schneller Gesellschaftlicher Wandel = ständige Anpassung

T: +Automatisierung, +KI, -Hohe Investitionen weil schneller tech. Wandel, +Gezielte Werbung im Internet

E: Zunehmende Extreme Wetterereignisse

L: -Nachweis das nicht Gesundheitsschädlich, +Patentschutz