

Betriebswirtschaftslehre

Ökonomisches Prinzip: Spannungsverhältnis zwischen **unbegrenzten Bedürfnissen** und **knappen Ressourcen**.

Optimum-Prinzip: Mit möglichst wenig Aufwand, einen möglichst hohen Ertrag zu erzielen.

Wirtschaftswissenschaften			
Volkswirtschaftslehre	Betriebswirtschaftslehre		Wirtschaftsrecht
Nationalökonomie	Allgemeine	Spezielle	Recht, dass sich auf verschiedene wirtschaftliche Fragen konzentriert.
- Wirtschaftstheorie - Wirtschaftspolitik - Sozialpolitik - Konjunkturpolitik - Wachstumspolitik - Finanzwissenschaft - Geldlehre - Theorie und Politik d. Aussenwirtschaft	Beschaffung Lagerung Produktion Marketing Personal Finanzierung Schwerpunkte	Banken Versicherung Handel Handwerk Industrie Branchen	Beispielsweise - Vertragsrecht - Aktienrecht - Wertpapierrecht - Markenrecht - Kartellrecht - Bundesgesetz über Schuldbeitreibung und Konkurs (SchKG) - Etc.
gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge	Einzelne Unternehmen und dessen betr. Ablauf		

Handlungsebenen des Management

Herausforderung	Handlungsebene		Aufgabenschwerpunkte
Konfliktierende Anliegen und Interessen	Vision Mission Normen und Werte, Kultur, Leitbild	Normative Ebene	Aufbau unternehmerischer Legitimations- und Verständigungspotentiale
Komplexität und Ungewissheit der Marktbedingungen	Strategie Strategische Ziele Unternehmen	Strategische Ebene	Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
Knappheit der Produktionsfaktoren	Operation Operative Ziele Unternehmen	Operative Ebene (zyklische Prozesse)	Gewährleistung effizienter Abläufe und Problemlösungs-routinen

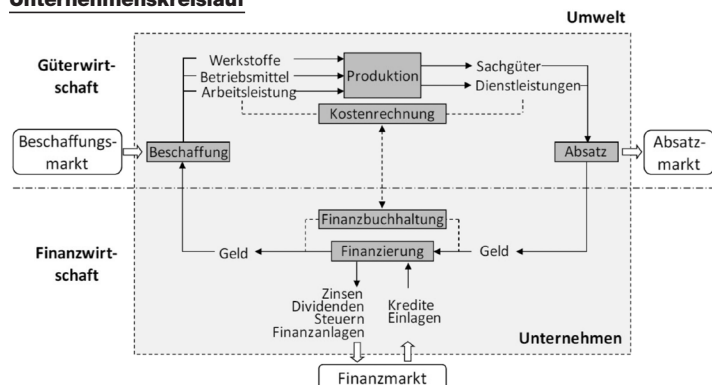
Unternehmen, Betrieb, Firma

Unternehmen: Eine eigenständige, rechtliche und wirtschaftliche Einheit die Sachgüter und Dienstleistungen anbietet. Ein Unternehmen kann aus einem oder mehreren Betrieben bestehen.

Betrieb: Eine örtliche Produktionsstätte.

Firma: Ist im rechtlichen Sinn der Name des Unternehmens, unter dem die Geschäfte getätigt werden.

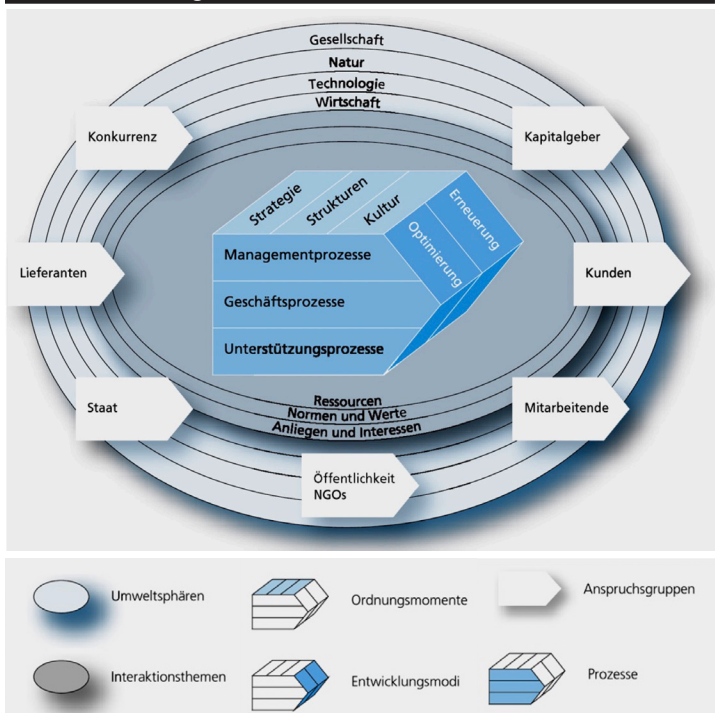
Unternehmenskreislauf



Unternehmensverantwortung

- **Gesamterhalt/Planet:** Sinnvolles Handeln, ökologische Verantwortung
- **Selbsterhalt/Profit:** Shareholder, ökonomische Verantwortung
- **Miterhalt/People:** Soziale Verantwortung

St. Galler Management-Modell (SGMM)



Ein Managementmodell dient als Denkgrundlage und Orientierungshilfe. Bietet keine konkreten Lösungen. Unternehmen als System von Prozessen.

Unternehmens-Umwelt / Umweltsphären (Kontext der Veränderung): Relevante Bezugsräume im Umfeld des Unternehmens: **Natur, Technologie und Wirtschaft**. Die **Gesellschaft** stellt die umfassendste dar.

Anspruchsgruppen / Stakeholder:

Alle Gruppen und Individuen, die von der Tätigkeit der Unternehmen betroffen sind. Anspruchsgruppen haben **Erwartungen** und **Ansprüche** an das Unternehmen.

Ordnungsmomente:

Ausrichtung und Sinngebung des Alltagsgeschehen eines Unternehmens. Teilbereiche: **Strategie, Strukturen und Kultur**. Wechselwirkung zwischen Prozessen und Ordnungsmomenten.

Entwicklungsmodi:

Weiterentwicklung einer Unternehmung: **Optimierung und Erneuerung**.

Prozesse:

Ein Unternehmen ist ein **System von Prozessen (Abläufe)**. Je besser diese Abläufe optimiert sind, desto grösser ist der Erfolg des Unternehmens.

- **Managementprozesse:** Gestaltung, Lenkung und Entwicklung
- **Geschäftsprozesse:** Kernaktivität eines Unternehmens, Vertrieb, ist auf den Kundennutzen ausgerichtet. (Führungsprozesse)
- **Unterstützungsprozesse:** Interne Dienstleistungen, Geschäftsprozesse. (Personal, EDV, Finanzen)

Interaktionsthemen (Sachverhalt):

Austauschbeziehungen zwischen Anspruchsgruppen und der Unternehmung.

- **Personen- und kulturgebundene Elemente:** Anliegen und Interessen sowie Normen und Werte
- **Objektgebundene Elemente:** Ressourcen (Produktionsfaktor)

Interaktionsthemenanalyse: Vorgehen

1. Was beschreibt das **Interaktionsthema**, also den streitbaren Sachverhalt?
 - a. Welche **Ressource** (Produktionsfaktor) des Unternehmens ist betroffen?
 - b. In welcher **Umweltsphäre** (Kontext) spielt sich der Sachverhalt ab?
2. Welche **Anspruchsgruppe** ist betroffen?
 - a. Welche **Anliegen** (verallgemeinerungsfähige Ziele) bringt die Anspruchsgruppe vor?
 - b. Welche **Interessen** (unmittelbarer Eigennutzen) verfolgt die Anspruchsgruppe dabei?
 - c. Welche **Normen** (Gesetze und Regeln) stützen das Anliegen der Anspruchsgruppe?
 - d. Welche **Werte** (grundlegende Ansichten) stützen die Anliegen der Anspruchsgruppe?
3. Was sind aus Unternehmenssicht die...
 - a. **Gefahren**, die sich für die betreffende Unternehmung ergeben?
 - b. **Reaktionsmöglichkeiten**, die ergriffen werden können?

Strategie

Umwelt und Unternehmen stehen in einer **Wechselbeziehung**.
Umweltfaktoren können als **Chancen** oder **Gefahren** eingeordnet werden.

Einordnung



Strategiefindungsprozess (4 Schritte)

1. Analyse, 2. Planung, 3. Umsetzung, 4. Messung

1. Analyse

Faktoren zu beachten: **Stärken / Schwächen** und **Chancen / Gefahren**.

Kernkompetenz: Tätigkeit, die ein Unternehmen besser als die Konkurrenz ausführen kann und somit einen Wettbewerbsvorteil erlangt.
 Ermöglicht Zugang zu verschiedenen Märkten

Analyseinstrumente: **SWOT-, PESTEL-Analyse, 5-Kräfte-Modell** (Porter)

SWOT-Analyse:

Inwelt (interne bzw. Unternehmensfaktoren)	Umwelt (bzw. externe Faktoren)	
	O pportunities Chancen Chancen in der Branche, im Markt	T hreats Gefahren Gefahren in der Branche, im Markt
S trengths Stärken Stärken der Unternehmung	SO-Strategieansatz Kompetenzen gezielt ausbauen und stärken	ST-Strategieansatz Problemlöspotentiale 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

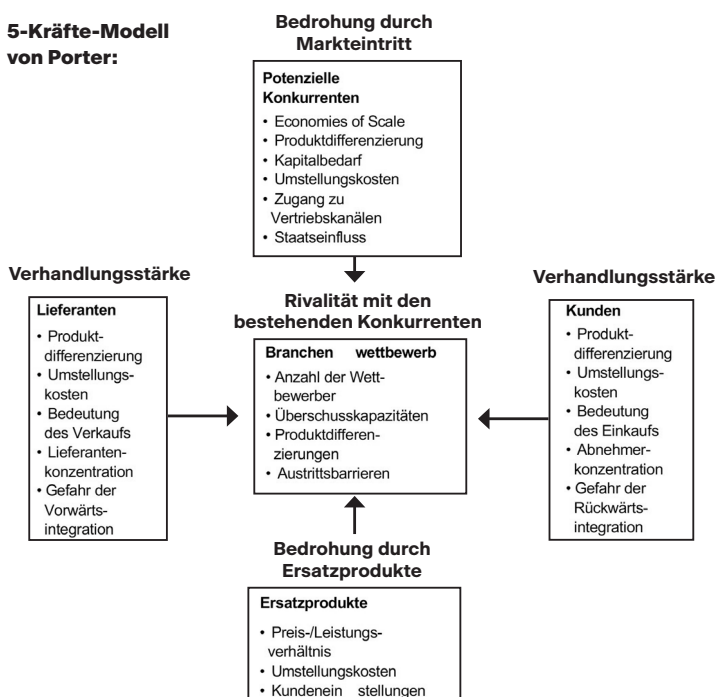
PESTEL-Analyse:

Fokus auf **Umwelt** (Chancen und Gefahren der SWOT-Analyse).

Untersucht den **externen Einfluss** dieser sechs Umweltfaktoren:

1. **Political** (Politische), 2. **Economical** (Ökonomische),
 3. **Social** (Sozio-Kulturelle), 4. **Technological** (Technologische),
 5. **Environmental** (Ökologische), 6. **Legal** (Rechtliche Faktoren)

5-Kräfte-Modell von Porter:



Entwicklung einer Strategie

Unternehmensstrategie = Leitbild + Unternehmensanalyse + Umweltanalyse

Elemente:

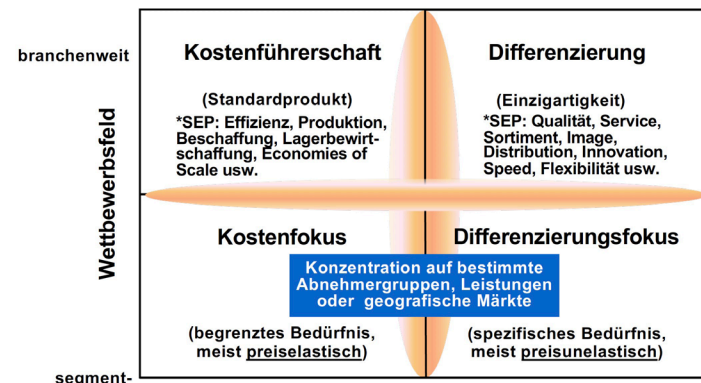
- Differenzierung:** Wie können wir gewinnen?
- Wirtschaftlichkeit:** Wie gelangen wir zu unseren Einnahmen?

Leitbild:

- Identität:** Wer sind wir, Sinn und Zweck
- Ziele:** Produkte und Dienstleistungen
- Verhaltensgrundsätze:** Gegenüber Anspruchsgruppen, tägliches Handeln

2. Planung

4-Branchenwettbewerbstrategien nach Porter:
 = Strategische Erfolgspositionen



Positionierung nahe Koordinaten-Ursprung ist strategisch **gefährlich**, da das Unternehmen weder die Vorteile auf der Kostenseite richtig ausschöpfen kann.

Bsp:

Differenzierungsstrategie: Die Voraussetzungen auf Costa Rica (Öko, Natur) sowie die zahlungskräftigen Touristen aus westlichen Ländern kombiniert mit der Situation bei der Chill Out Time AG (Schweizer Führung, bereits sehr hohe Standards) eignen sich sehr gut um eine Quality Leader Strategie im Hotel Bereich umzusetzen.

Wachstumsstrategie / 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.
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.

Bsp:

Produktentwicklung: Bungalow weiterentwickeln. Bspw. Familienbungalows oder Themenbungalows einführen, bspw. Karibikbungalow, Orientalbungalow. Oder neben den Bungalows auch kleine Boote oder Baumhäuser zum Übernachten vermieten.

Diversifikation: Neben den Bungalows könnte die Chill Out Time AG auch noch weitere Produkte oder Services anbieten, bspw. Tauch oder Surfkurse, oder geführte Exkursionen auf Costa Rica. Oder eigene Produkte produzieren, bspw. Kokosnusswasser.

Marktentwicklung: Vermarktung der Bungalows in neuen Märkten, bspw. Fokus auf asiatische Länder (Japan oder Südkorea, ev. auch China). So werden neue Kundengruppen aus neuen Märkten gewonnen.

Marketing

Verortung im SGMM: **Geschäftsprozess**

Marketingüberblick

Definition: Es geht um das Verstehen (Analyse) und Befriedigen (Aktivität, 4P-Mix) von Märkten und Kundenbedürfnisse um die unternehmerischen Ziele zu erreichen.

Normativ: Vision, Mission, Leitbild)

Strategisch: Marktanalyse und -strategie

Operativ: Marketing-Mix (4P)

Marktanalyse

Marketingüberblick

Absatzmärkte

B to B: Business to Business / Firmenkundengeschäft. Produktionsmaschinen

B to C: Business to Customer / Privatekundengeschäft. Konsumgüter

C to C: Customer to Customer. Privatverkauf (z.B. eBay)

Marktforschung

Quantitativ: Marktdaten und -größen ermitteln (Marktvolumen, Marktanteil)

Qualitativ: Kundenbedürfnisse ermitteln und verstehen (Kundenerwartungen an ein Produkt)

Erhebungsmethoden:

Ziel: Erkenntnisgewinn über Funktions-, Wirkungsweisen, Verhalten/Einstellungen von Gruppen und weitere Informationen.

Primärmarktforschung (Feldforschung)

Ermittlung bisher noch nicht erfasster Daten. Methoden:

- Befragung (mündlich oder Fragebogen)
- Beobachtung
- Experiment (Wirkungsweisen von Produkten)
- Panel
- Kundenkarten

Sekundärmarktforschung (Schreibtischforschung)

Auswertungen basieren auf bereits vorhandenen Daten, die ursprünglich für andere Zwecke erfasst wurden. Methoden:

- Innerbetriebliche Quellen: Absatzstatistiken, Reparaturlisten, Kundenreklamationen, etc.
- Externe Quellen: Forschungsergebnisse, öffentliche Statistiken, Geschäftsberichte, etc.

Marktgrößen



$$\text{Sättigungsgrad} = \frac{\text{Marktvolumen}}{\text{Marktpotenzial}} \times 100\%$$

Positionierung

Ziel: Marktlücke finden und Abgrenzung zur Konkurrenz

Marktsegmentierung

Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen nach bestimmten Kriterien. **Personas:** Beschreibung der Zielgruppen.

Ziel ist es, Bedürfnisse der Kunden herauszufinden. Bsp:

Kundensegment X
Merkmalausprägungen:
– ...
– ...
Kernmotiv: ...

Marketingmixbezogene Reaktionskoeffizienten/Kriterien:

(Modell von Heribert Meffert)

Verhaltensorientiert

- Preisverhalten: Preisklasse, Kauf von Sonderangeboten
- Mediennutzung: Art und Zahl der genutzten Medien
- Einkaufsstättewahl: Betriebsformen, Geschäftstreu, Geschäftswechsel

Psychographische Merkmale

- Allgemeine Persönlichkeit: Aktivitäten, Interessen, Lebensstil
- Produktspezifische: Wahrnehmung, Motive, Kaufabsichten

Soziodemokratische Merkmale

- Demographische: Geschlecht, Alter, Familienstand, etc.
- Soziökonomische: Beruf, Ausbildung, Einkommen

Geographisch

- Makrogeographische: Bundesländer, Stadt/Land, Gemeinden
- Mikrogeographische: Ortsteile, Wohngebiete, Strassenabschnitte

Marketing Mix (4P)

Marketingüberblick

Der 4P-Mix beschreibt die Hauptaufgaben im Marketing.

Die 4 Bereiche müssen dabei sorgfältig **aufeinander abgestimmt** werden.

Product (Produkt)

- Absatzprogramm/Sortiment
- Produkteigenschaften
- Verpackung
- Service-/Garantieleistungen

Price (Preis)

- Preisbestimmung
- Preisstrategie (z.B. Aktionspreise)
- Konditionen

Place (Distribution)

- Absatzwege (z.B. eBooking)
- Transportmittel

Promotion (Kommunikation)

- Werbung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Sponsoring

Bsp. harmonischer Marketing-Mix (Rolex)

Produkt	Vertrieb	Preis	Kommunikation
Exklusive Uhren im Luxussegment	Weltweiter Verkauf über exklusive Uhrengeschäfte, keine eigenen Monobrandshops	Hoch, von ca. CHF 3'000 bis mehr als CHF 100'000	Professionelle Werbung, Exklusivität und Einzigartigkeit bez. Qualität betont

Bsp. schlechter Marketing-Mix

Produkt	Vertrieb	Preis	Kommunikation
Niedrige Qualität Plastik Keine Marke	Verkauf über exklusive Uhrengeschäfte	CHF 89.-	keine

4P: Preispolitik (Preis)

Aspekte

Preishöhe: Je höher der Preis, desto höher der Umsatz (bei gleichbleibender Absatzmenge)

Umsatz [CHF] = Stückpreis [CHF/Stk.] · Absatzmenge [Stk.]

Absatzmenge: Der Preis beeinflusst die abgesetzbare Menge. Steigt der Preis, sinkt die Absatzmenge (in der Regel).

Preisstrategie

Ansätze der Preisfestsetzung:

- **Nachfrageorientierte** Preise: Zahlungsbereitschaft der Kunden
- **Kostenorientierte** Preise: Produktionskosten für das Unternehmen
- **Wettbewerbsorientierte** Preise: Preise der Konkurrenz

Preispolitische Massnahmen:

- **Zeitliche** Preisdifferenzierung: Tag- und Nachttarif
- **Räumliche** Preisdifferenzierung: In- und Auslandpreise
- Preisdifferenzierung nach **Käuferschichten**: Studententarife, Vebilligungen
- Preisdifferenzierung nach **Abnahmemenge**: Mengenrabatte, Kundentreue
- **Skimming**: Hohe Einführungspreise (Computer, Gerät wird günstiger)
- **Penetration**: Niedrige Einführungspreise (Lebensmittel, Getränke)
- **Freemium** und Gratis-Angebot: Online-Spiele, Apps
- Preisdifferenzierung nach **Nutzungsverhalten**: Online-/Printmedien
- Beachtung **psychologischer Effekte**: 19.90 statt 20.–

Preiselastizität

Gibt an, wie die **Nachfragemenge** auf **Preisänderungen** reagiert.

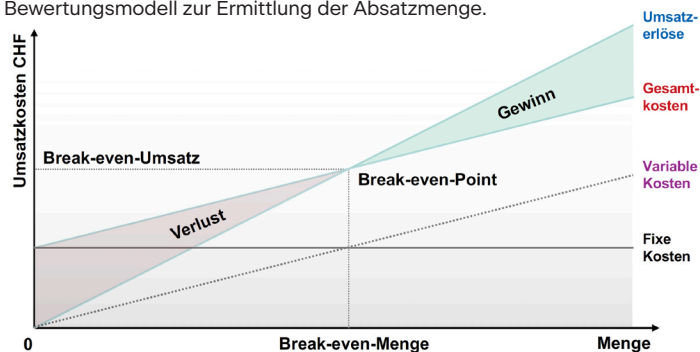
Preiselastische Nachfrage: **Nachfrage sinkt** mit steigendem Preis

Preisunelastische Nachfrage: **Nachfrage sinkt** **raum** mit steigendem Preis

Inverse Nachfrage: **Nachfrage steigt** mit steigendem Preis

Break-Even-Analyse (Gewinnschwelle / Nutzschwelle)

Bewertungsmodell zur Ermittlung der Absatzmenge.



$$\begin{aligned} \text{Variable Kosten [CHF]} &= \text{VS [CHF/Stk]} \cdot \text{AM [Stk]} \\ \text{Gesamtkosten [CHF]} &= \text{VS [CHF/Stk]} \cdot \text{AM [Stk]} + \text{FK [CHF]} \\ \text{Umsatzerlöse [CHF]} &= \text{PS [CHF/Stk]} \cdot \text{AM [Stk]} \\ \text{Deckungsbeitrag-Stk [CHF]} &= \text{PS [CHF/Stk]} - \text{VS [CHF/Stk]} \\ \text{Break-Even-Menge [Stk]} &= \text{FK [CHF]} / (\text{PS [CHF/Stk]} - \text{VS [CHF/Stk]}) \\ \text{Break-Even-Kosten [CHF]} &= \text{PS [CHF/Stk]} \cdot \text{Break-Even-Menge [Stk]} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{PS [CHF/Stk]} &= \text{VS [CHF/Stk]} + (\text{FK [CHF]} + \text{Gewinn [CHF]}) / \text{AM [Stk]} \\ \text{Gewinn [CHF]} &= (\text{PS} \cdot \text{AM}) \text{ [CHF]} - (\text{VS} \cdot \text{AM} + \text{FK}) \text{ [CHF]} \end{aligned}$$

PS = Verkaufspreis/Stück [CHF/Stk]
VS = Variable Kosten/Stück [CHF/Stk]
FK = Fixkosten [CHF]
AM = Absatzmenge [Stk]

→ Teilkostenrechnung

4P: Produktpolitik (Product)

Wert des Produktes definiert sich über den **Nutzen (= Value)**. Z.B: Autohersteller verkaufen Maschinen, die Distanzen überwinden. Reisebüros verkaufen Dienstleistungen, die Abwechslung schaffen. Uhrenhersteller verkaufen Geräte, welche die Zeit anzeigen, Status indizieren.

Produktgestaltung

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
↓ Gundnutzen	↓ Zusatznutzen	

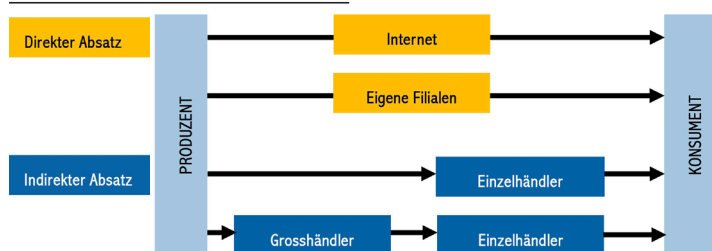
Funktionen der Verpackung

- Technische:** Transport-, Lager- und Schutzfunktionen
- Kommunikative:** Informations- und Werbemittelfunktion

4P: Distributionspolitik (Place)

Hauptaufgaben: Festlegung der **Distributionsorgane** (Wer soll die Produkte verteilen), des **Absatzweges** (Wie sollen die Produkte zum Kunden gelangen) und der **physischen Distribution** (Transport durch selbst oder durch dritte ausgeführt).

Direkte und indirekte Absatzwege



Direkter Absatzweg bei: Verderbliche Produkte, Wertvolle Produkte, neue und innovative Produkte, Spezialmaschinen

Indirekter Absatzweg bei: Sehr vielen Kunden, Häufiger Bedarf, wenn Kunden weit vom Produzenten sind

4P: Kommunikationspolitik (Promotion)

Kommunikationsinstrumente

- Werbung:** Produktinformation
- Public Relations (PR):** Unternehmensimage, Zielgerichtete Darstellung
- Sponsoring:** Förderung von Personen oder Gruppen, Vereine, etc.
- Verkaufsförderung:** Gewinnspiele, Warenproben, unterstützen den Verkauf
- Persönlicher Verkauf:** Verkaufsstellen
- Product Placement:** Gezieltes Einbauen von Markenprodukten

Marketing ≠ Promotion ≠ Public Relations

Marketing: = 4P, Ziel ist Umsatz, Marktanteile und Deckungsbeiträge, etc.
Public Relation (PR): Ziel ist Image, Vertrauen, Reputation, Wissen, Akzeptanz

Vermakrungsobjekte

- Konsumgüter, 2. Investitionsgüter, 3. Dienstleistungen, 4. Non-Profit,
5. Social-Marketing (Vermakung einer sozialen Idee),
6. Destination-Marketing (Toursimus), 7. Handles-Marketing (Einzelhandel)

AIDA Formel

Attention → Interest → Desire → Action

Custom Decision Journey



Ziele der Werbung

Umsatz, Bekanntheit, Wissen und Image

Werbekonzept

Werbeobjekt (Produkt, Marke), Werbesujet (Zielgruppe), Wirkungsgrad (Werbeziele), **Werbekommunikation**, Werbemittel, Werbeperiode und Werbebudget

Werbekommunikation

- Lifestyle-Technik:** Betont den Lebensstil
- Slice-of-Life-Technik:** Zeigt zufriedene Kunden in Alltagsituationen
- Dreamworld-Technik:** Nutzt die Träume und Fantasien des Käufers
- Stimmungs- und Gefühlsbilder:** Schafft bestimmte Stimmung
- Persönlichkeit als Symbolfigur:** Produkt- Personalisierung
- Technische Kompetenz:** Häufig bei erklärungsbedürftigen Produkten
- Wissenschaftlicher Nachweis:** Lieblingsstil der Waschmittelwerbung
- Testimonial-Werbung:** Produkte-Präsentation durch Persönlichkeit

Markenführung

Aspekte: Nutzen, Werte, Identifizierung

Signalfunktion: Qualität, Preis, Funktionalität, Emotionen

Customer Relationship Management

Fokus

Kundenzufriedenheit und langfristige Kundenbeziehung
→ Kundengewinnung und Kundenbindung

Kundenbindung

Kundenpotenzial erhalten: Wiederkäufe erzeugen (Wechsel auf neues Modell), Beschwerdenmanagement

Kundenpotenzial ausbauen: Zusatzkäufe erzeugen, Folgekäufe erzeugen (Rasiererklingen), Wiederkäufe

Instrumente

Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik, Kommunikationspolitik

Erfolgsrechnung und Bilanz (Finanzbuchhaltung)

Verortung im SGMM: **Unterstützungsprozesse**

Rechnungswesen (Übersicht)

Finanzbuchhaltung

Externes Rechnungswesen (für externe einsehbar) → Geschäftsbericht
Zeigt Gesamterfolg des Unternehmens, nicht aber je Produkt/Dienstleistung

- Ermittlung der **Vermögenslage** mittels Inventar und **Bilanz**
- Festlegung des **Erfolgs** mittels **Erfolgsrechnung**
- Liquiditätssteuerung und Finanzplanung mittels Geldflussrechnung

Betriebsbuchhaltung (Kostenrechnung)

Internes Rechnungswesen (nur für internen Zweck), Betriebsergebnisse

Vollkostenrechnung, Teilkostenrechnung, Kalkulation, Selbstkosten

Kostenerfassung nach:

- **Kostenarten: Welche** Kosten fallen an
(Kosten pro Stück, Material, Personal, Abschreibungen*(Wertverlust))
- **Kostenstellen: Wo** fallen Kosten an
(nach verschiedene Abteilungen wie Lager, Fabriktion, Verkaufsladen, etc.)
- **Kostenträger: Wofür** fallen Kosten an
(nach Produkten oder Leistungen)

Einfache und Doppelte Buchhaltung

Einfache: Alle Einnahmen und Ausgaben werden nach Datum festgehalten

Doppelte: Zusätzlich wird Kontobewegung und der Grund erfasst

Bilanz

Zeigt das **Vermögen und dessen Finanzierung (Kapital)**

des Unternehmens zu einem Zeitpunkt.

Aktive (Vermögen, Mittelverwednung)

Geordnet nach Verfügbarkeit (Liquiditätsprinzip)

- **Umlaufvermögen:** Bargeld, Wertschriften, Rechnungsabgrenzung, Forderungen (–), Debitoren (Guthaben bei Kunden), Warenlager
- **Anlagevermögen:** Maschinen, Anlagen (Aktien), Immobilien, Patente

Passive (Kapital, Schulden, Mittelherkunft)

Woher kommt das Geld, wie wurde Vermögen finanziert

Geordnet nach Fristigkeit (Fälligkeitsprinzip)

- **Fremdkapital (kurz- und langfristig):**
Kreditoren (Schulden bei Lieferanten), Hypothek, Darlehen
- **Eigenkapital:** Grundkapital, Reserven, Gewinnvorrat, Land

Bilanzsumme = Total Aktive = Total Passive

Ausgangslage

Ein Produktionsbetrieb wurde vor einem Jahr gegründet.

Die Beträge (in 1'000 CHF) per 31.12.2022 betragen:

WB Forderungen 12	Kasse 20
Beteiligungen 26	Aktive Rechnungsabgrenzungen 36
Verbindlichkeiten aus L+L (Kreditoren) 25	Kundenvorauszahlungen 15
Kreditor „Pensionskasse“ 60	Forderungen aus L+L (Debitoren) 100
Aktienkapital 140	Darlehen (5-jährig) 40
Patente 30	Hypothek 120
Maschinen / Einrichtungen 40	Land / Gebäude 160

Aktiven	Passiven
Umlaufvermögen	Kurzfristiges Fremdkapital
Kasse 20	VLL 25
FLL 100	Kundenvorauszahlungen 15
WB Ford. -12 88	Kreditor Pensionskasse 60
ARA 36	Langfristiges Fremdkapital
Anlagevermögen	Darlehen 40
Masch. / Einrichtungen 40	Hypothek 120
Beteiligungen 26	Eigenkapital
Land / Gebäude 160	Aktienkapital 140
Patente 30	Bilanzsumme 400
Bilanzsumme 400	

*Abschreibungen

- planmässig: Wertverlust
- ausserplanmässig: Preisverfall, Schäden, Zahlungsunfähigkeit von Schuldern

Erfolgsrechnung (Gewinn)

Zeigt entstandene **Aufwendungen (Ausgaben)** und **Erträge (Einnahmen)** und **Finanzierung des Vermögens (Bilanz)**.

Aufwand (Wert fliesst ab)

Wofür und wieviel Geld ausgegeben wurde:

Material-, Personal-, Miet-, Werbeaufwand, Abschreibungen, übrige

Ertrag (Wert fliesst zu)

Wofür und wieviel Geld eingenommen wurde:

Produktions-, Dienstleistungsertrag, Erlöse, übrige

Aufwendungen (Ausgaben) → **Aktive** als Abzug (–)

Erträge (Einnahmen) → **Aktive** als Vermögen (+)

Summe Aufwand = Summe Ertrag

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

Bps:

Aufwände	Erträge
Materialaufwand 80 000	Produktions- ertrag ² 527 000
Handelswaren- aufwand 12 000	Handelsertrag ³ 100 000
Personalaufwand 403 000	Dienstleistungs- ertrag ⁴ 50 000
Mietaufwand 160 000	Übrige Erträge 20 000
Abschreibungen 20 000	
Übriger Aufwand 2 000	
Gewinn 20 000	
697 000	697 000

Gewinngrößen:

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

EBITA (Bruttogewinn): Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisation

EBIT (Nettogewinn): Gewinn vor Zinsen und Steuern (earnings before interest and taxes). Zeigt wie profitabel ein Unternehmen ist.

Aufgabe Erfolgsrechnung

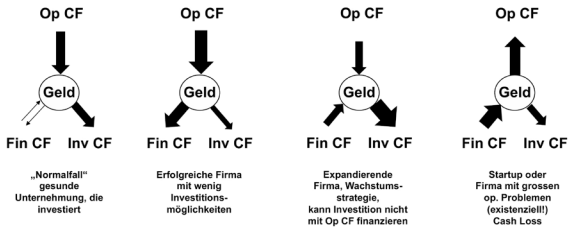
[Werte in TCHF]

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

Geldfluss (Cash-Flow)

Cash-Flow aus

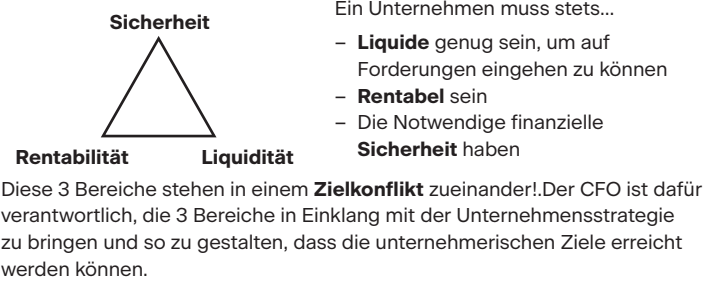
- (Op)erativ / Betriebstätigkeit / Geschäftsbereich
Alle liquiditätswirksamen Einnahmen und Ausgaben
- (Inv)estitionstätigkeit: Veränderung der Geldbestände infolge Investitionen (Nalgevermögen), Verkauf (=Desinvestition)
- (Fin)anzierungstätigkeit: Geldbestände durch Aufnahme von langfristigen Fremd- oder Eigenkapital



Formen der Unternehmensfinanzierung

Aussenfinanzierung: Kredit- oder Beteiligungsfinanzierung
Innenfinanzierung: Selbst- oder Verflüssigungsfinanzierung

Chief Finance Officer (CFO)



Kennzahlen Rentabilität

Eigenkapitalrendite, Gesamtkapitalrendite, Umsatzrentabilität, EBIT-Marge

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

Intensität Anlagevermögen = (Anlagevermögen · 100) / Gesamtvermögen
Fremdfinanzierungsgrad = (Fremdkapital · 100) / Gesamtkapital
Rentabilität Eigenkapital = (Gewinn · 100) / Eigenkapital
Rentabilität Gesamtkapital = (Gewinn + Zinsen) · 100 / Gesamtkapital

Kostenrechnung (Betriebsbuchhaltung) / Cash-Flow

Vollkostenrechnung (Übersicht)

Verteilt die Kosten auf die verschiedenen Kostenträger (→ Gesamtkalkulation)

- **Kostenarten:** Welche Kosten fallen an (Einzel- und Gemeinkosten) (Material, Personal, Abschreibungen)
- **Kostenstellen:** Wo fallen Kosten an (nach verschiedene Abteilungen wie Lager, Fabrikation, Verkaufsladen, etc.)
- **Kostenträger:** Wofür fallen Kosten an (nach Produkten oder Leistungen)

Selbstkosten = Herstellungskosten/Totalkosten
Skonto = Rabatt bei Sofotzahlung (Vorteil: Cash, Liquidität)

Teilkostenrechnung (Übersicht)

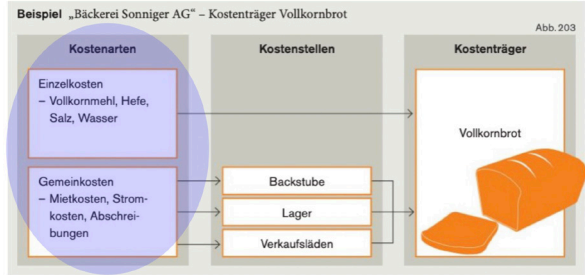
Gesamtkosten = Fixkosten + Variable Kosten

Fixkosten: Kosten unabhängig von der Produzierten Menge, z.B. Miete
Variable Kosten: Abhängig von der produzierten Menge, z.B. Materialkosten

→ Break-Even-Analyse

Gesamtkalkulation / Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

Einzelkosten (Kostenarten) werden auf Kostenträger abgewälzt.
Gemeinkosten (Kostenarten) werden auf Kostenstellen abgewälzt.
Kostenstellen werden wiederum auf Kostenstellen abgewälzt.



Kalkulationsschema		Kostenarten		Kostenstellen				Kostenträger	
		Aufwand (FIBU)	Sachliche Abgrenzung	Kosten (BEBU)	Vor-Kost.	Haupt-Kostenstellen			Produkt
					Gebäude	Material (-Lager)	Fertigung	Verwaltung u. Vertrieb	Produkt
Einzelkosten	Einzelmaterial	1 000		1000					Produkt A
	Einzelöhne	600		600					Produkt B
Gemeinkosten	Übriges Material	420		420	30	40	260	100	
	Übrige Löhne	1 100		1100	70	240	470	380	
	Miete	250		250	60	60	40	50	
	Abschreibungen	150	-60	90	20	10	40	20	
	Zinsen	60	80	140	40	30	50	20	
= Zwischentotal		3 580	20	3600	220	380	830	570	1000
Umlage Vor-Kostenstelle						120	70	30	
= Zwischentotal nach der Umlage Vor-Kostenstellen						500	900	600	
+ Umlage der MGK									300
+ Umlage der FGK									600
= Herstellkosten									1900
+ Umlage der VVGK									380
= Selbstkosten									2280
+ Erfolg									-80
= Nettoerlös (gemäss FIBU)									2 200

Sachliche Abgrenzung • In der FIBU wurden nur Fremdkapitalzinsen erfasst. In der BEBU sind zusätzlich Eigenkapitalzinsen von 80 zu berücksichtigen. • In der FIBU wurden neue stille Reserven gebildet, weshalb die Abschreibungen um 60 zu hoch ausgewiesen sind.	Einzelkosten • Die Einzelmaterialkosten werden gemäss Materialbezugsscheinen direkt den Kostenträgern belastet: Produkt A 600, Produkt B 400. • Die Einzellohnkosten werden gemäss Lohnbuchhaltung direkt den Kostenträgern belastet: Produkt A 400, Produkt B 200.
Gemeinkosten • können nicht direkt einem Kostenträger zugeordnet werden (indirekte Kosten) • können einer Kostenstelle zugeordnet werden – Frage: Wo sind Kosten angefallen?	Gemeinkosten • Die übrigen Materialkosten werden gemäss Materialbezugsscheinen auf die Kostenstellen verteilt: Gebäude 30, Material(-Lager) 40, Fertigung 250, Verwaltung und Vertrieb 100. • Die übrigen Lohnkosten werden aufgrund der Lohnbuchhaltung auf die Kostenstellen verteilt: Gebäude 70, Material(-Lager) 240, Fertigung 410, Verwaltung und Vertrieb 380. • Die Mietkosten werden im Verhältnis zu den von den Kostenstellen benutzten Flächen auf die Kostenstellen verteilt: Gebäude 600 m², Material(-Lager) 600 m², Fertigung 800 m², Verwaltung und Vertrieb 500 m². • Die Abschreibungen werden den Kostenstellen im Verhältnis 2 : 1 : 4 : 2 belastet. • Der kalkulatorische Zins von 10 % bezieht sich auf das in den Kostenstellen investierte Kapital: Gebäude 400, Material(-Lager) 300, Fertigung 500, Verwaltung und Vertrieb 200.

Umlagen

Umlage der Gemeinkosten von Vorkostenstelle: Die Gemeinkosten der Vorkostenstelle werden wie folgt auf die Hauptkostenstellen umgelagert: Material(-Lager) 120, Fertigung 70, Verwaltung und Vertrieb 30.

Umlage der Gemeinkosten von Hauptkostenstellen: Die Gemeinkosten der Hauptkostenstellen werden mithilfe der folgenden Sätze auf die Kostenträger umgelagert.

Gemeinkostensätze / Zuschlagsätze

Materialgemeinkosten-(MGK)-Satz Materialgemeinkosten in % der Einzelmaterialkosten	= $\frac{\text{MGK} \times 100}{\text{Einzelmaterialkosten}^*}$
Fertigungsgemeinkosten-(FGK)-Satz Fertigungsgemeinkosten in % der Einzellohnkosten	= $\frac{\text{FGK} \times 100}{\text{Einzellohnkosten}^*}$
Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten-(VVGK)-Satz Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten in % der Herstellkosten	= $\frac{\text{VVGK} \times 100}{\text{Herstellkosten}^*}$

Kalkulation

Augaben

- Ermittlung der **Selbstkosten** (Herstellungskosten/Totalkosten)
- **Preisfindung**
- **Preisbeurteilung**
- **Preisbestimmung/Offertenerstellung** im Industrie- und handelsbetrieb.

Kalkulation im Industriebetrieb (Betriebsabrechnungsbogen BAB)

Materialkosten =

Materialeinzelkosten

+ Materialgemeinkosten (MGK-Satz, % von Materialeinzelkosten)

Fertigungskosten =

Einzellöhne

+ Fertigungsgemeinkosten (FGK-Satz, % von Einzellöhnen)

Herstellkosten = Materialkosten + Fertigungskosten

Selbstkosten =

Herstellkosten

+ Verwaltungsgemeinkosten (VVGK-Satz, % von Herstellkosten)

Nettoerlös (exkl. MWSt.) =

Selbstkosten

+ Reingewinn (% von Selbstkosten)

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	

Kalkulation im Handelsbetrieb

Gesamtkalkulation = Einkauf-, Betriebs(interne)- und Verkaufs-Kalkulation

Einkaufskalkulation:

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

Einstandswert = Einkaufskosten für ein Produkt

Betriebskalkulation:

Einstandswert	CHF 7.90
+ Gemeinkosten	CHF 0.80 (gerundet)
= Selbstkosten	CHF 8.70
+ Reingewinn	CHF 0.45 (gerundet)
= Nettoverkaufspreis	CHF 9.15

Verkaufskalkulation:

Nettoverkaufspreis (Nettoerlös)	CHF 9.15
+ Verkaufssonderkosten	CHF 1.20
= Nettobarverkaufspreis	CHF 10.35 → 98%
+ Skonto	CHF 0.20 (gerundet) → 2%
= Bruttokreditverkaufspreis	CHF 10.55 → 100%

Bruttokreditverkaufspreis = Ladenpreis für ein Produkt (exkl. MWSt.)

Absatz- und Produktionsplanung

Verortung im SGMM: **Geschäftsprozesse**

Übersicht: **Materialwirtschaft, Beschaffungsprozesse, Lagerung**

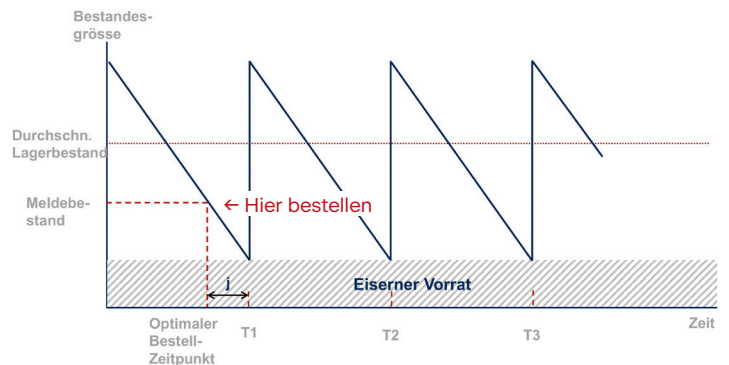
Materialwirtschaft

Verwaltung, Planung, Menge, Qualität, Optimierung Kosten der Beschaffung

- **Beschaffungslogistik:** Quantität, Marktpreise, Lieferanten
- **Lagerlogistik:** Lagerung, innerbetrieblicher Transport, Lagerbestand
- **Produktionslogistik:** Verbrauch, Optimierung Produktionsprozess
- **Absatzlogistik:** Distribution, Vertrieb der Endprodukte
- **Entsorgungslogistik:** Wiederverwendung

Beschaffungsprozesse

- **Order to Stock** (Vorratsbeschaffung): Beschaffungsmenge ist grösser als der Beschaffungsbedarf. **Wann:** Bei erwarteten Preissteigerungen oder Lieferengpässen oder unverderblichen Materialien
- **Order to make** (Fallweise): Beschaffung erst bei Materialbedarf. Lagerung bleibt beim Lieferanten. **Wann:** Wenn Material jederzeit beschaffbar und Beschaffung nicht geplant werden muss
Z.B. auftragsbasierte Einzelanfertigung
- **Just in Time** (JIT): Beschaffung genau an den Bedarf angepasst. Erst dann, wenn ein Auftrag vorliegt.
Lieferverspätungen führen zu Produktionsstopp
- **Just in Sequence:** Material wird rechtzeitig in notwendiger Menge und in richtiger Reihenfolge geliefert.

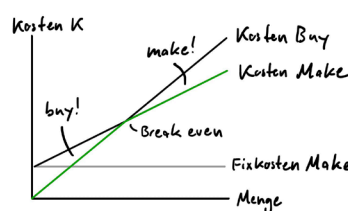


Insourcing und Outsourcing

Vorteile Insourcing: Reduktion von Lieferzeiten, Unabhängigkeit von Lieferanten und Preisen/Absatzmengen, Qualitätsstandards

Vorteile Outsourcing: Minimierung der Fixkosten, flexible Beschaffungsmenge und Zeitspanne, tiefere Lagerkosten

Make or buy?



Break-even Menge X:

$$x = \frac{KB_{[CHF/Stk]} - FM_{[CHF]}}{KM_{[CHF/Stk]}}$$

KB = Kosten/Stück Buy [CHF/Stk]

KM = Kosten/Stück Make [CHF/Stk]

FM = Fixkosten Make [CHF]

Magisches Dreieck der Materialwirtschaft

Nicht alle drei Ziele können gleichzeitig optimiert werden:

Kapitalbindung und Lagerunterhalt



Lieferbereitschaft

Beschaffungskosten

Ziel: hohe Lieferbereitschaft, tiefe Beschaffungskosten, tiefer Lagerunterhalt

Optimierung der **Lieferbereitschaft** setzt entweder voraus:

- höheren Lagerkosten (= Kapitalbindung), dafür keine Beschaffungskosten
- oder öftere Beschaffungen, dafür kein Lagerunterhalt

Optimierung der **Beschaffungskosten** setzt entweder voraus:

- hoher Lagerbestand, dafür hoher Lagerunterhalt
- keine Lagerbestand, dafür tiefer Lagerunterhalt

Optimierung des **Lagerunterhalt** (tiefe Lagerkosten) setzt entweder voraus:

- keine Lieferbereitschaft, dafür keine Beschaffungskosten
- hohe Lieferbereitschaft, dafür hohe Beschaffungskosten

ABC-Analyse

Güter werden in drei Klassen eingeteilt.

Identifikation der Beschaffungsobjekte welche wertvoll sind und damit viel Kapital binden.

Lagerwert = Menge · Einstandspreis (pro Strück)

A-Güter = Kleine Menge mit viel Wert

Fokus auf A-Güter auf Kostenoptimierung weil hohe Kapitalbindung.
Ziel ist Lagerwertreduktion.

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%

Bsp:

Lagerartikel	Menge (Stück)	Einstandspreis Stück (in CHF)	Lagerwert	
1	55 000	12.00	660'000	27%
2	30 000	9.80	294'000	13%
3	20 000	40.00	800'000	33%
4	4 360	77.00	335'720	14%
5	150 000	0.50	75'000	3%
6	200 000	0.30	60'000	2%
7	9 300	19.00	176'700	7%
Total	468'660		2'401'420	100%

A-Güter: 70% < 74% < 80%

B-Güter: 15% < 15% < 20%

C-Güter: 5% < 5% < 10%

XYZ-Analyse

Einteilung aufgrund Vorhersageneauigkeit des Bedarfs.

Y- und Z-Güter: Bedarfsschwankungen, welche durch Lagerbestände aufgegangen werden können.

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

Kennzahlen der Lagerhaltung

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

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

$$\text{Durchschnittliche Lagerdauer} = \frac{360}{\text{Umschlagshäufigkeit}}$$

Umschlagshäufigkeit: Gibt an wie oft der durchschnittliche Lagerbestand in einem Jahr umgesetzt wird.

Je höher der Lagerumschlag, desto niedriger ist das im Lager gebundene Kapital.

Personal und Organisation

Verortung im SGMM: **Unterstützungsprozesse**

Personalmanagements

Ziele: Personal-Planung, -Gewinnung, -Beurteilung, -Honorierung, -Entwicklung und -Freistellung

Personalplanung

Personalbestandesanalyse (IST): Wie viele Mitarbeiter zur Zeit tätig sind

Personalbedarfsanalyse (SOLL): Wie viele Mitarbeiter benötigt werden

Stellenbeschreibung: Muss enthalten, Verantwortung, Kompetenzen und Aufgaben

Personalgewinnung

Aufgaben: Personal-Werbung, -Auswahl, -Einstellung und -Einführung

Beschaffungswege

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)

Stellenbesetzung

Gründe für **betriebseigene** Arbeitskräfte: Bereits in den Betrieb integriert; vertraut mit Unternehmenskultur; Leistungen, Fähigkeiten und Schwächen sind bekannt; Bevönderung wirkt motivierend; kürzere Einarbeitszeit und somit schnelle Realisierung

Gründe für **betriebsfremde** Arbeitskräfte:

Neue Ideen, ermöglicht Vergleich mit und Qualifikationen Externer

Kriterien bei der Personalauswahl

Leistungsfähigkeit und -potenzial, Leistungswille, Entwicklungsmöglichkeiten

Unterlagen: Lebenslauf, Motivationsschreiben, Zeugnisse, Referenzen

Beurteilungsmethoden: Job-Interview, Testverfahren (Leistungstest), Assessment

Interview Fragethemen: Systematik/Planung, Belastbarkeit/Stabilität, Durchsetzung, Kontakt, Initiative, Motivation, Selbstvertrauen, Soziale Kompetenzen, Führungsanspruch

Personalbeurteilung

Beurteilung durch: Vorgesetzten (dop-down), Arbeitskollegen, Kunden, Selbstbeurteilung

Personalentwicklung

Zielkonflikt Mitarbeiterentwicklung:

Ausbildungsinvestition vs. Mitarbeiterabgang

Personalhonorierung

Lohnformen

- Reine: Zeitlohn, Akkordlohn
- Zusammengesetzte: Prämienlohn

Anreize / Motivation

- Monetäre: Lohn, Erfolgsbeteiligung, Betriebliche Sozialleistungen
- Nichtmonetäre: Ausbildungs- oder Aufstiegsmöglichkeiten, Betriebsklima, Führungsstil, Arbeitszeit, Arbeitsinhalt, Arbeitsplatz

Personalfreistellung

Ursachen: Absatz- oder Produktionsrückgang, Strukturelle Veränderungen, saisonal bedingte Schwankungen, natürliches Betriebsende, Standortverlegung, Reorganisation, Automatisierung

Investitionsrechnung

Verortung im SGMM: **Unterstützungsprozesse**

Investition: Anschaffen von langfristigen Kapitalanlagen wie Maschinen, Gebäude oder Grundstücke mit (bereits vorhandenen oder zu beschaffenden) finanziellen Mitteln. Eine Investition wird nur getätigt, wenn diese lohnenswert ist.

Opportunitätskosten: Entgangener Nutzen aufgrund Investitionsentscheid → Vergleich von Opportunitäten

Gründe für Investitionen

Dynamik des Marktes, Steigerung der Produktivität, Globalisierung, Kundenorientierung, Erhöhung der Flexibilität, Kostenreduzierung

Zahlungsströme

- Auszahlung (Aufwand, Investition/Kapitaleinsatz): Erstinvestition und einmalige Anschaffungen, Inbetriebnahmekosten, Schulungen
- Einzahlungen (Erträge): Absatzsteigerung, Einsparungen von Ressourcen, Preiserhöhung

Investitions-Kategorien

- **Sachvermögen:** Immobilien, Vorräte, Produktionsanlagen
- **Finanzanlagen:** Beteiligungen, Wertepapiere, Darlehen, Anleihen
- **Immaterielles Vermögen:** Werbung, Patente, Ausbildung, Sozialleistungen

Investitionsgrund

- **Normativ:** Nicht marktorientiert, Unternehmensphilosophie, z.B. möglichst geringe Umweltbelastung → Investition in Wärmespeicher
- **Strategisch:** Technologiewechsel, Make-or-Buy, Investition in neue Produktionsmaschinen und qualifiziertes Personal

Investitionsrechnungsmethoden

Statische Methoden: Durchschnittswerte der Kapitalbindung Kosten-, Gewinn-Vergleichsrechnung, Rentabilitätsrechnung (ROI), Amortisationsrechnung (Payback)

Dynamische Methoden: Opportunitätskosten werden berücksichtigt Net Present Value-Method / Barwertmethode (NPV/DCF), Methode des internen Zinssatzes (IRR)

Rentabilitätsrechnung (ROI)

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn} + \text{kalk. Zinsen}}{\text{Ø eingesetztes Kapital}} \cdot 100$$

Net Present Value-Method / Kapitalwert- / Barwertmethode (NPV/DCF)

Auf- und Abzinsung = Zinsseszins

Aufzinsung (Barwert)

Abzinsung (Barwert)

$$K_t = K_0 \cdot (1 + i)^t \quad K_0 = K_t \cdot \frac{1}{(1 + i)^t}$$

K = Kapital, i = Zinssatz, t = Jahr

Ein Taxibetrieb plant die Anschaffung eines weiteren Fahrzeugs. Die Anschaffungskosten betragen CHF 42 000.–. Die jährlichen Einzahlungen, die dem Fahrzeug zuzurechnen sind, werden in den folgenden 5 Jahren auf jährlich CHF 15 000.– geschätzt. Die jährlichen Betriebs- und Instandhaltungskosten werden mit CHF 6 000.– veranschlagt. Nach Ablauf von 5 Jahren wird ein Liquidationserlös von CHF 17 000.– erwartet. Als Kalkulationszinssatz sind 8% ($i = 0.08$) anzunehmen.

Jahre (t)	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 (Cashflow)	- 42 000	+ 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	17 695.6	5 503.6

Der Kapitalwert beträgt: 5 503.6

Kostenführerstrategie (Cost leadership)

Grosse Mengen, kleine Gewinnmarge, hohe Kapazitätsauslastung, tiefe Stückkosten

Realisation

Verortung im SGMM: **Geschäftsprozesse**

Leistungserstellungsprozess

Kunde → Auftragseingang → Auftragsvorbereitung → Beschaffung
→ Lieferant → Warenlager (Einangs-, Zwischenlager) → Produktion
→ Fertigwarenlager → Distribution/Absatz

Prozesskompetenz



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

Produktionslogistik: Richtige **Menge** am richtigem **Ort** zur richtigen **Zeit** in der richtigen **Qualität** zu den richtigen **Kosten**

Produktionsprogramm:

- Art, Menge und Zeitpunkt zu produzierenden Produkte
- **Programmbreite:** Anzahl hergestellte Produktarten
- **Programmtiefe:** Anzahl Artikel/Typen

Make or Buy?

Vorteile Buy: Konzentration auf Kerngeschäft, Zugang zu Know-How des Zulieferers, Freisetzung Kapazitäten, Steuerbarkeit der Kosten, Variable statt fixe Kosten, standardisierung

Nachteile Buy: Abhängigkeit, Risiko schlechter Partner, langfristiger Verlust von Know-How, Geheimhaltung, Umsetzungskosten, Kommunikationsintensiv

Terminierung

Vorwärtsterminierung

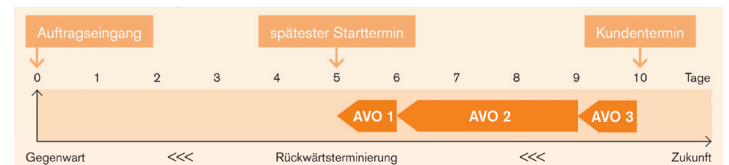


Vorteile: Geringerer Zeitdruck → hohe Terminalsicherheit

Nachteile: Längere Liegezeiten → Fertigwarenlager → höhere Kapitalbindung

Rückwärtsterminierung

Arbeitsschritte werden zurückgerechnet → Festlegung Starttermin



Vorteile: Vermeidung von langen Liegezeiten → geringere Kapitalbindung

Nachteile: Hoher Termindruck, Störanfälligkeit, keine Zeitreserve

Fertigungstypen

- **Einmalfertigung:** Universelle Fertigungsmittel (z.B. Schiffbau)
- **Einzel- und Kleinserienfertigung:** niedrige Stückzahlen, Planung sind auftragsbezogen (z.B. Werkzeugmaschinen)
- **Serienfertigung:** Grosse Auflage, hoher Vorbereitungsauaufwand, Spezialisierung und Automatisierung (z.N. Haushaltsware, Autos)
- **Massenfertigung:** grosse Auflage bei grosser Häufigkeit, gleichmässiger Verlauf über längeren Zeitraum, hohspezialisierte Fertigungsmittel (z.B. IC-Chips, Schrauben)

Kennzahlen der Produktion

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

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

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

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