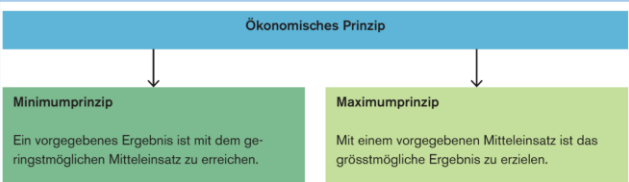
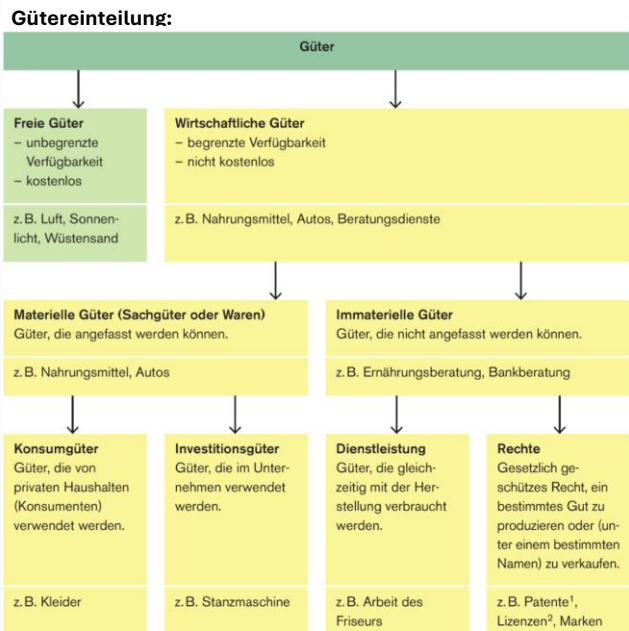


1. Einführung

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.

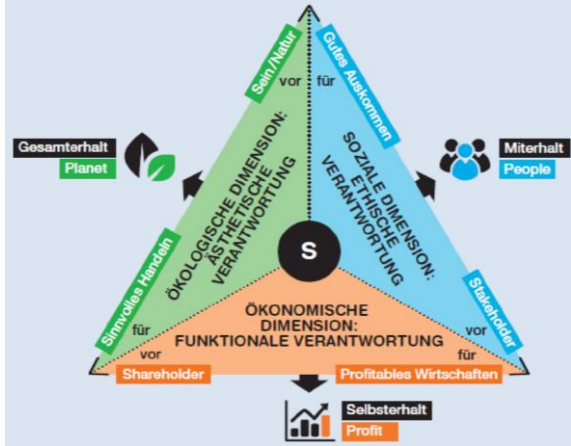


Optimum-Prinzip: möglichst wenig Aufwand möglichst hoher Ertrag

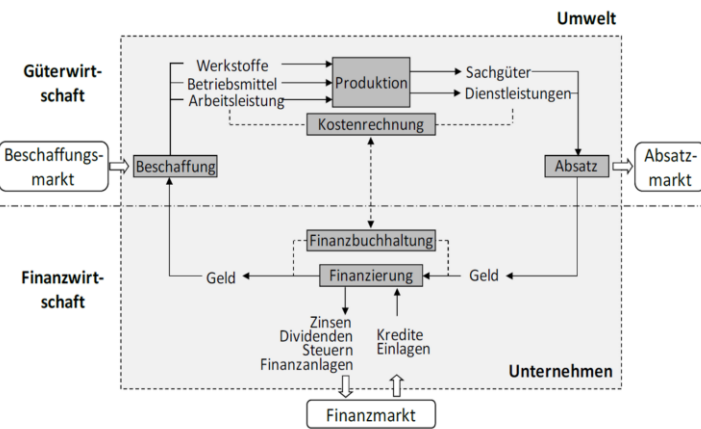


Ein **Unternehmen** ist eine eigenständige, rechtliche und wirtschaftliche Einheit die Sachgüter und Dienstleistungen anbietet **Betrieb** ist die örtliche Produktionsstätte, Unternehmen kann aus mehreren Betrieben bestehen. **Firma** ist im rechtlichen Sinne der Namen des Unternehmens

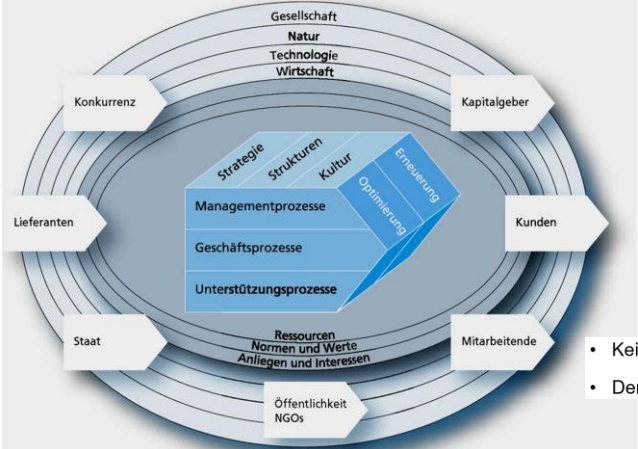
Dreifache Unternehmensverantwortung (3P: People Planet, Profit)



Unternehmenskreislauf



St. Galler Managementmodell (SGMM)



- Anspruchsgruppen = Stakeholder** – Gruppen und Individuen, die von Tätigkeit Unternehmen betroffen sind
- Umweltsphären** – (Erwartungen/Ansprüche)
- Interaktionsthemen** – Relevante Bezugsräume, Trends und Veränderungen analysieren
- Prozesse** – Gegenstände der Austauschbeziehungen zwischen Anspruchsgruppen und der Unternehmung
- Ordnungsmomente** – Routinemässige Abläufe, die unternehmerischen Alltag prägen (System von Prozessen)
- Entwicklungsmodi** – Alltagsgeschehen der Unternehmung verlangt nach gesamtseinheitlicher Ausrichtung + Sinnggebung
- Bezeichnet versch. Arten der Weiterentwicklung einer Unternehmung (Optimierung/Erneuerung)**
- Kein Modell für Lösungen**
- Denkanstösse für Fragen**
- Verknüpfung der verschiedenen Unternehmensaufgaben mit gegenseitigen Beeinflussungen**
- Visualisierung aller relevanten Bereiche für Unternehmen, Analyse und Entscheidungstool für Manager**

Umweltsphären bezeichnen **relevante Bezugsräume** im Umfeld der Unternehmung.

Das Unternehmen steht in **Wechselwirkung** mit den Elementen dieser Systeme, weshalb sie sehr genau auf **Trends und Veränderungen zu analysieren** sind.

Die **Gesellschaft** stellt die umfassendste dieser Sphären dar. Wichtig sind jedoch auch die **Natur**, die **Technologie** und die **Wirtschaft**.

Umweltsphären	Beobachtungsbereiche
Ökonomische (wirtschaftliche) Umwelt	Sie betrifft die (volks-)wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für ein Unternehmen (Entwicklung der Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Teuerung, Wirtschaftsbeziehungen zum Ausland etc.).
Technologische Umwelt	Sie umfasst alles, was in den Bereich Technik und Naturwissenschaften fällt (Produktionsverfahren, Materialien, Transport- und Kommunikationsmittel etc.).
Soziale Umwelt	Sie betrifft den Menschen mit seinen Wünschen und Vorstellungen (politische und gesellschaftliche Trends, Wohlbefinden der einzelnen Menschen etc.).
Ökologische Umwelt	Sie betrifft den Gesamthaushalt der Natur (Rohstoffe, Energie, Klima, Abfälle etc.).

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

– **Optimierung** = Die kontinuierliche, ständig ablaufende Verbesserung des Bestehenden.

– **Erneuerung** = Die diskontinuierliche, nur sprunghaft stattfindende Schaffung von völlig Neuem.

Prozesse (= routinemässige Abläufe, welche den unternehmerischen Alltag prägen). Je besser diese Abläufe optimiert sind, desto grösser ist i.d.R. der Erfolg der Unternehmung.

▪ **Managementprozesse** = grundlegenden Aufgaben, die mit der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Unternehmung zu tun haben (normative Orientierungsprozesse, strategische Entwicklungsprozesse und operative Führungsprozesse).

▪ **Geschäftsprozesse** = Kernaktivität einer Unternehmung, die auf den Kundennutzen ausgerichtet ist (Leistungserstellung, Vertrieb etc.).

▪ **Unterstützungsprozesse** = Interne Dienstleistungen für einen effektiven Vollzug der Geschäftsprozesse (Personal, EDV, Finanzen etc.).

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

Es besteht also eine **Wechselwirkung** zwischen **Prozessen** und **Ordnungsmomenten**.

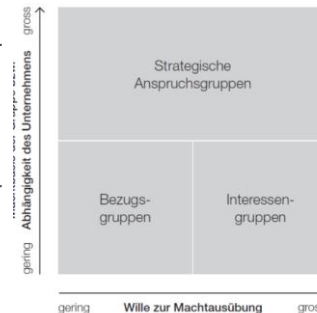
Die Teilbereiche sind:

– **Strategie** – **Strukturen** – **Kultur**

Anspruchsgruppen (= Stakeholder) bezeichnen alle Gruppen und Individuen, die in einer Form **von der Tätigkeit der Unternehmen betroffen** sind.

Aus dieser Beziehung leiten Anspruchsgruppen **Erwartungen und Ansprüche** an die Unternehmung ab, die sie entweder selber oder durch Interessenvertreter an die Unternehmung herantragen. Diese Ansprüche haben Einfluss auf Unternehmensziele.

- **Primär** stellen meist faktische, vertragliche, gesetzliche oder normative Grundlagen die Basis für die Machtausübung der Anspruchsgruppen dar.
- **Sekundär** können auch gesellschaftspolitische und wirtschaftsethische Konventionen die Sanktionsgrundlage bilden.



Mit **Interaktionsthemen** werden „Gegenstände der Austauschbeziehungen“ zwischen Anspruchsgruppen und der Unternehmung bezeichnet.

Man unterscheidet hier zwischen:

▪ **Personen- und kulturgebundenen Elementen** (Anliegen und Interessen sowie Normen und Werte) und

▪ **Objektgebundenen Elementen** (= Ressourcen) Interaktionsthemen mit Anspruchsgruppen bewegen sich immer innerhalb von Umweltsphären.

Interaktionsthemenanalyse: Vorgehen

1. Was beschreibt das Interaktionsthema, also den streitbaren Sachverhalt?

- Welche Ressource (Produktionsfaktor) des Unternehmens ist betroffen?
- In welcher Umweltsphäre (Kontext) spielt sich der Sachverhalt ab?

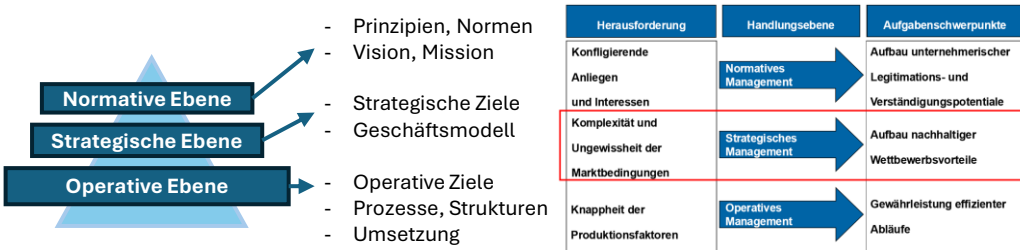
2. Welche Anspruchsgruppe ist betroffen?

- Welche Anliegen (verallgemeinerungsfähige Ziele) bringt die Anspruchsgruppe vor?
- Welche Interessen (unmittelbarer Eigennutzen) verfolgt die Anspruchsgruppe dabei?
- Welche Normen (Gesetze und Regeln) stützen das Anliegen der Anspruchsgruppe?
- Welche Werte (grundlegende Ansichten) stützen die Anliegen der Anspruchsgruppe?

3. Was sind aus Unternehmenssicht die...

- Gefahren, die sich aus der Situation für die betreffende Unternehmung ergeben?
- Reaktionsmöglichkeiten, die vom betreffenden Unternehmen ergriffen werden können?

2. Strategie

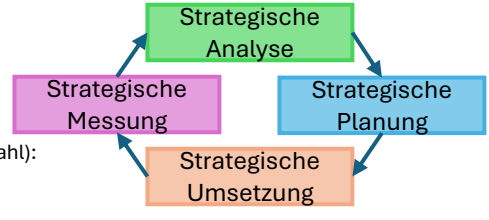


Strategische Analyse (Analyse der Ausgangslage):

- SWOT-Analyse
- PESTEK-Analyse
- 5-Forces Modell nach Porter

Strategische Planung (Strategieformulierung/-auswahl):

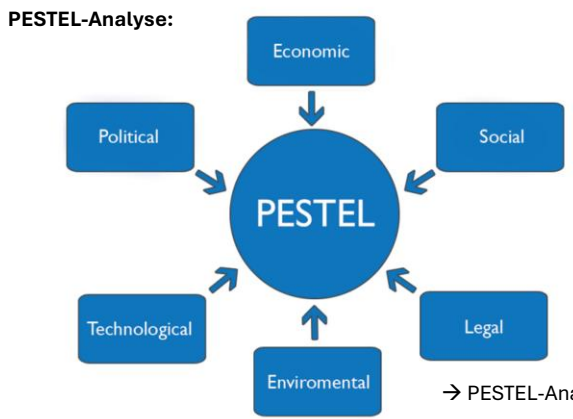
- 4-Produkt-Markt-Strategie nach Ansoff
- 4-Branchenwettbewerbsstrategie nach Porter



SWOT-Analyse:

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		
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 Schwächen und Risiken Strategie "Vermeiden"	

PESTEL-Analyse:

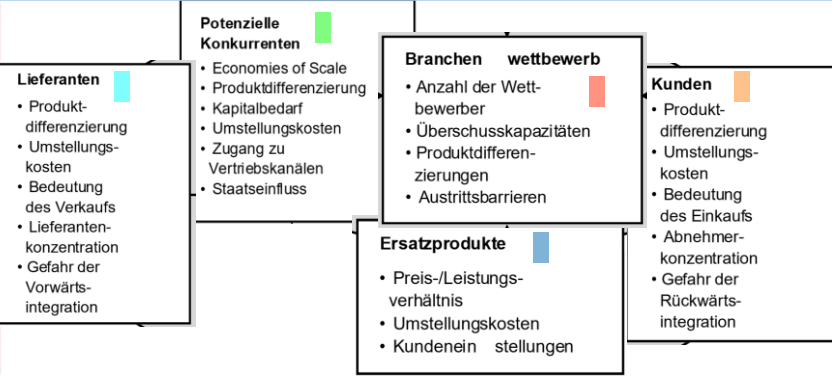
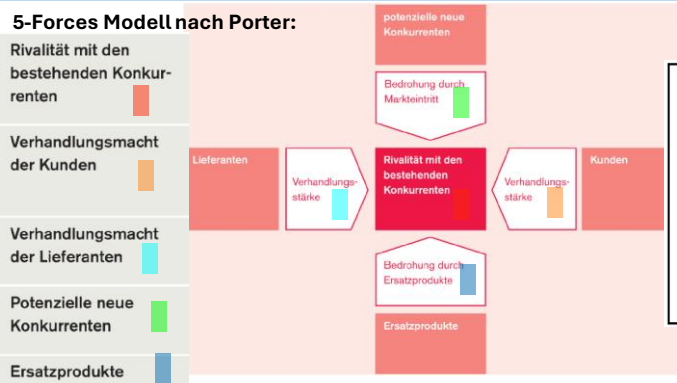


Die PESTEL-Analyse untersucht den Einfluss der sechs externen Umwelt-faktoren eines Unternehmens:

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

→ PESTEL-Analyse deckt den (Chancen/Gefahren) Teil der SWOT-Analyse ab

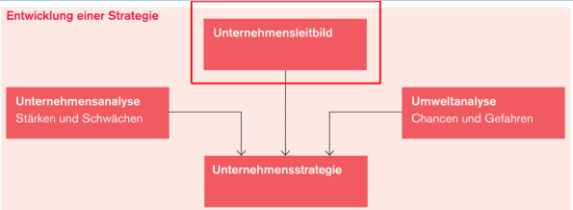
5-Forces Modell nach Porter:



Kern-Kompetenzen:

Damit eine Kompetenz zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil führt, muss diese die folgenden Eigenschaften aufweisen:

- Wertvoll
- Selten
- Nicht oder schwer imitierbar
- Nicht substituierbar



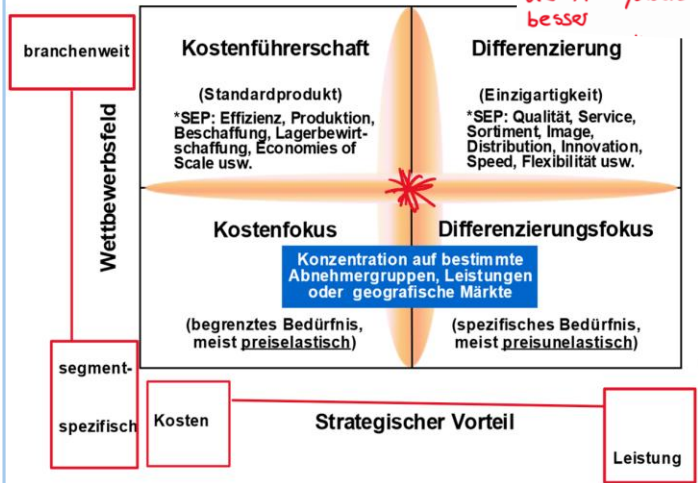
Unternehmensleitbild:

Elemente	Fragen
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 gelten für unser tägliches Handeln?

Strategie muss zur Kultur, der Organisation, den Werten und zum Leitbild passen!

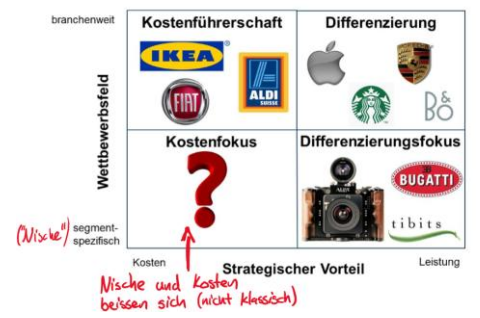
4-Branchen-wettbewerbsstrategie nach Porter:

Je weiter aus der Mitte, desto besser



SEP = Strategische Erfolgs-Positionen

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



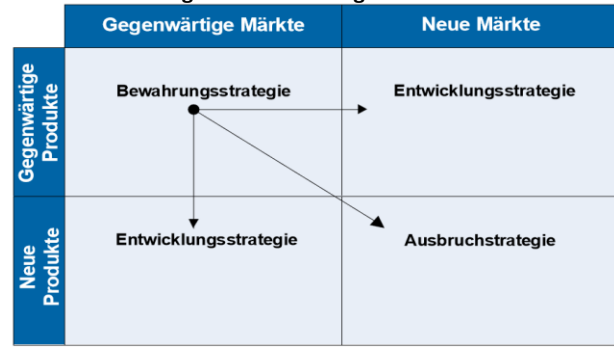
4-Produktmarkt-Strategien nach Ansoff:

	Gegenwärtige Märkte	Neue Märkte
Gegenwärtige Produkte	Marktdurchdringung (= Penetration) (Marketing) 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.:
- horizontal: Coca Cola macht Cafe
 - vertikal rückwärts: Zuckermühle kaufen (Rohstoff)
 - vertikal vorwärts: eigene Flagshipstore (Verbraucher)
 - lateral: handel mit Autoreifen

- Marktdurchdringung: Ausschöpfung des Marktes
 - Bestehenden Kunden mehr verkaufen
 - Abwerbung von Kunden der Konkurrenz
- Marktentwicklung: Suche nach neuen Märkten (mit gegenwärtigem Angebot)
 - Erschliessung eines Auslandsmarktes
 - Anpassung des Produkts auf neue Zielgruppe
- Produktentwicklung: Verbesserung des Leistungsangebotes (für gegenwärtige Märkte)
 - Produktinnovation: Entwicklung neuer Produkte
 - Produktoptimierung: Verbesserung bestehender Produkte

Drei Stossrichtungen und ihre Erfolgsaussichten:

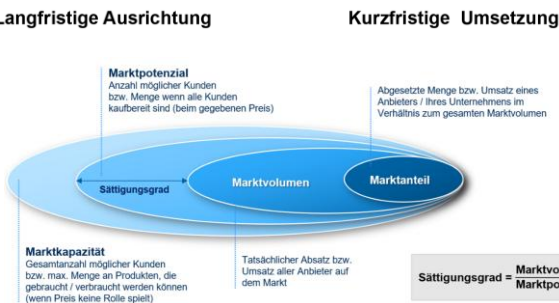


- Erfolgsaussichten:**
- Bewahrungsstrategie:** ca. 75%
 - Entwicklungsstrategie:**
 - Marktentwicklung: ca. 45%
 - Produktentwicklung: ca. 35%
 - Ausbruchstrategie:**
 - Organisches Wachstum: ca. 25%
 - Akquisitorisches Wachstum: ca. 35%

- Diversifikation: Bearbeitung eines neuen Marktes ausserhalb des gegenwärtigen Tätigkeitsfeldes
 - Aufnahme sehr ähnlicher Produkte in das Produktprogramm (siehe horizontale Diversifikation)
 - Aufnahme neuer Produkte aus vor- oder nachgelagerten Stufen (siehe vertikale Diversifikation)
 - Aufnahme eines Produkt-Markt-Bereichs, der zum bisherigen Produktangebot keine Beziehung hat (siehe laterale Diversifikation)

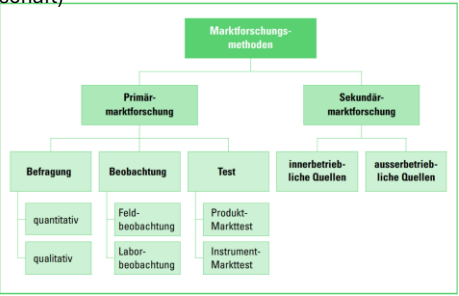
3. Marketing

Im **Marketing** geht es um das Verstehen (Analyse) und Befriedigen (Aktivitäten, 4P-Mix) von Märkten und von Kundenbedürfnissen, um die unternehmerischen Ziele zu erreichen.



- Marktanalyse:**
- **B-to-B:** Business to Business Marketing (Firmenkundengeschäft)
 - **B-to-C:** (Business to Customer Marketing (Privatkundengeschäft)
 - **C-to-C:** (Customer to Customer Marketing (Privatverkauf)

- Marktforschung:**
- **Quantitativ:** Zahlenwerte über den Markt ermitteln (Marktdaten und -größen)
 - **Qualitativ:** Motive für Verhaltensweise der Konsumenten herausfinden (Kundenbedürfnisse)



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

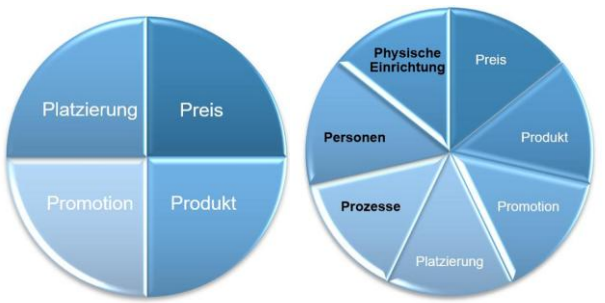
Marktsegmentierung:
Aufteilung des Gesamtmarkts in homogene Käufergruppen nach bestimmten Kriterien

Marketing 4-P-Mix:
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

Der 4 P-Mix beschreibt die Hauptaufgaben im Marketing. Die 4 Bereiche müssen dabei sorgfältig **aufeinander abgestimmt** werden.

Gestaltung des Produkts bestimmt Preis, Distribution, Kommunikation.



Klassisches Marketing: 4P Dienstleistungsmarketing: 7P

Produktgestaltung:
Wert des Produktes definiert sich über den Nutzen

Der Kunde kauft keine Produkte, sondern einen Nutzen (=Value). Das Produkt ist ein Vehikel zur Nutzenstiftung bzw. Bedürfnisbefriedigung

- Gestaltung des Produktkerns**
- Grösse
 - Gewichte
 - Material
 - technische Leistung
 - Bedienungsfreundlichkeit

Gundnutzen

- Gestaltung des Produktäusseren**
- Design (Form, Farbe)
 - Verpackung
 - Markierung

Zusatznutzen

- Zusatzleistungen (Kundenservice) zum Produkt**
- Beratung
 - Schulung
 - Zustellung
 - Installation
 - Reparatur und Garantiedienst

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

Preispolitik:

Preisstrategie:

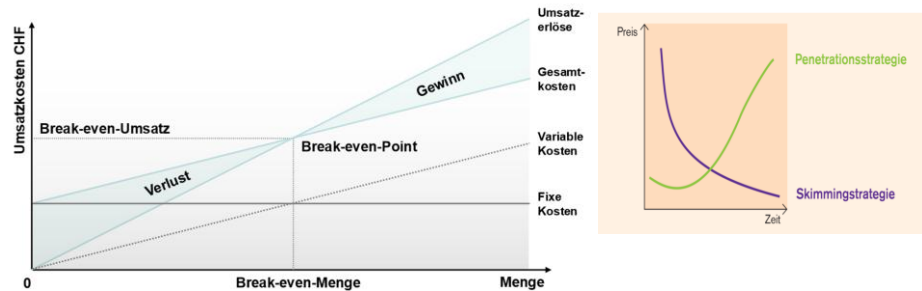
- Preishöhe: Je höher Preis desto mehr Gewinn pro Stück
- Absatzmenge: Der Preis beeinflusst die absetzbare Menge

3 verschiedene Ansätze der Preisfestsetzung:

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

Break-Even-Analyse:

Bewertungsmodell zur Ermittlung der Absatzmenge, um die Gewinnschwelle zu erreichen.



Preispolitische Massnahmen:

- **Zeitliche** Preisdifferenzierung (Hauptsaison/Nebensaison)
- **Räumliche** Preisdifferenzierung (In- /Auslandpreise)
- Preisdifferenzierung nach **Käuferschichten** (Studententarif)
- Preisdifferenzierung nach **Abnahmemenge** (Mengenrabatt)
- Strategie der **hohen Einführungspreise (Skimming)** (Handy)
- Strategie der **niedrigen Einführungspreise (Penetration)** (Getränke)
- **Gratis-Angebot** und Freemium (Apps)
- Preisdifferenzierung nach **Nutzungsverhalten** (Online)
- Beachtung **psychologischer Effekte** / Grenzen (19.90.- statt 20.-)

Distributionspolitik:

Hauptaufgaben	Fragen
Festlegung der Distributionsorgane	Wer soll die Produkte verteilen?
Festlegung des Absatzweges	Auf welchem Weg sollen die Produkte zum Kunden gelangen?
Festlegung der physischen Distribution	Soll der Transport selbst oder durch einen Dritten ausgeführt werden? Welche Transportmittel sollen gewählt werden?

Distributionsorgane:

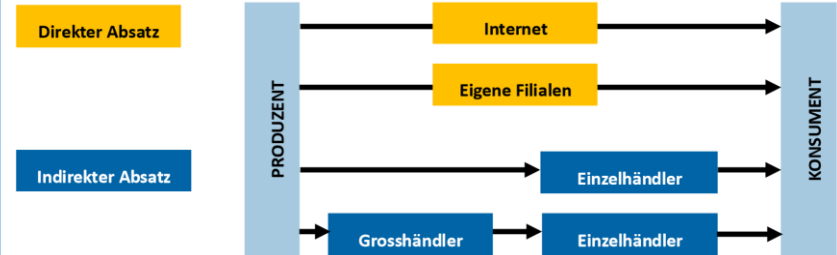
UnternehmensIntern:

Distributionsorgan	Erklärung
Mitglieder der Geschäftsleitung	Bei dieser Art des Absatzes pflegt die Geschäftsleitung einen persönlichen Kontakt zu ihren Grosskunden und stellt diesen selbst die neusten Produkte oder Dienstleistungen vor.
Verkäufer, Aussendienstpersonal	Diese Distributionsorgane sind vom jeweiligen Unternehmen angestellt und auch dessen Regeln und Pflichten unterworfen. Solche Verkäufer besuchen ihre Kunden regelmässig und beziehen dafür einen festen Lohn und teilweise auch eine umsatzabhängige Provision.
Verkaufsniederlassung	Diese Form wird vor allem von Grossunternehmen gewählt, wobei eigene Niederlassungen gegründet und geführt werden, welche beispielsweise für Kundenberatungen, Verkaufsabschlüsse und Auslieferung aus eigenen Lagern zuständig sind.

UnternehmensExtern:

Distributionsorgan	Erklärung
Handelsvertreter	Ein Handelsvertreter ist ein selbstständiger Gewerbetreibender, der sein Tun frei gestalten und auch seine Arbeitszeit selbst einteilen kann. Die Produkte gehen nicht in das Eigentum des Handelsvertreters über. Somit trägt er keine mit der Ware verbundenen Risiken, wie z.B. Verderb der Ware oder Zahlungsunfähigkeit des Kunden. Die Vergütung solcher Absatzorgane geschieht meist stark umsatzorientiert.
Makler	Makler suchen Käufer und Verkäufer von bestimmten Produkten und bieten ihnen gegen eine Provision die Gelegenheit zum Abschluss von Geschäften an.
Einzelhandel	Der Einzelhändler kauft Güter und verkauft diese in der Regel ohne zusätzliche Bearbeitung an den Endkunden.
Grosshandel	Im Grosshandel werden Waren in grossen Mengen eingekauft und an Wiederverkäufer (also nicht dem Endkunden) weiterverkauft.

Absatzwege:



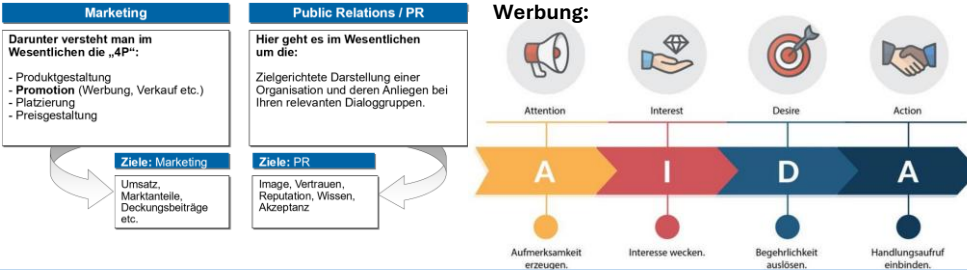
Direkt: Verderbliche, Unstandardisierte, Wertvolle, Neue, Innovative- / Erklärungsbedürftige Produkte

Indirekt: Sehr viele Kunden, Häufiger Bedarf, Grosses Einzugsgebiet

Kommunikationspolitik:

Kommunikationsinstrumente:

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



Ziel: Umsatz, Bekanntheit, Wissen, Image

Inhalte eines Werbekonzepts: Werbeobjekt (Produkt, Marke,...) Werbesubjekt (Zielgruppe) Wirkungsziele Werbebotschaft und Werbemittel Werbeperiod und Werbebudget

Markenführung:

Aspekte einer Marke:

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

Die Signalfunktion

- Qualität
- Preis
- Funktionalität
- Emotionen



CRM (Customer Relationship Management):

Kundenzufriedenheit und langfristige Kundenbeziehung
→ Kundengewinnung + Kundenbindung

Kundengewinnung ist fünfmal teurer, als die Bindung von Kunden!

Beispiele für Kundenbindung:



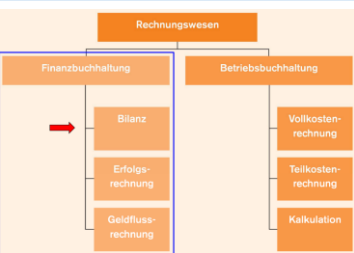
Instrumente im Überblick:

Marketing-instrumente	Massnahmen mit dem Fokus „Interaktion“	Massnahmen mit dem Fokus „Zufriedenheit“	Massnahmen mit dem Fokus „Wechselbarriere“
Produktpolitik	- Gemeinsame Produktentwicklung	- Individuelle Angebote - Qualitätsstandards - Servicestandards - Zusatzleistungen - Garantien	- Individuelle technische Standards
Preispolitik	- Kundenkarten	- Preisgarantien - Zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung - Kundenkarten	- Rabatt- und Bonus-systeme - Preisdifferenzierung - Kundenkarten
Distributions-politik	- Kundenbesuche	- Online-Bestellung - Katalogverkauf - Direktverkauf	- Abonnemente - Standortwahl
Kommunikations-politik	- Direkt-Mail - Events - Servicenummern - Gewinnspiele - Produktmuster	- Kundenclubs - Kundenzeitschriften - Beschwerdemanagement	- Rabatt- und Bonus-systeme - Preisdifferenzierung - Kundenkarten

Kundenpotenzial ausbauen:

Art des Kaufes	Erklärung	Beispiel Gillette
Wiederkäufe erhöhen	Alle Kaufprozesse des gleichen Produkts	Kauffrequenz erhöhen durch einen Wechsel auf ein neueres Rasierermodell (z.B. Wechsel von Gillette Mach 3 Turbo zu Gillette Mach 3 Power)
Folgekäufe erzeugen und/oder erhöhen	Direkte Kaufverbunde zwischen dem Erstprodukt und einer anderen Leistung	Kauf von Rasierklingen bei Besitz eines Gillette-Rasierers
Zusatzkäufe erzeugen und/oder erhöhen	Verbundmechanismus zwischen dem Erstprodukt und einer anderen Leistung. Der Nutzen- und Beschaffungsverbund ist aber für den Kunden nicht per se erkennbar.	Kauf von Pflegeprodukten der Marke Gillette (z.B. Aftershave)

5. Einführung Finanzen – 6. Kennzahlen – 7.



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

Die Finanzbuchhaltung dient

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

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

Bilanz

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

Bilanz	
(a)	(p) Gewinn

Aktiven (Vermögen / Mittelverwendung)

Umlaufvermögen

- Bargeid, Bankguthaben, Post
- Wertpapiere (als Liquiditätsreserve)
- Forderungen an Kunden (Debitoren)
- Warenlager

Anlagevermögen

- Maschinen, Anlagen, Fahrzeuge
- Grundstücke, Gebäude
- Beteiligungen und Finanzanlagen
- ev. andere Aktiven

Passiven (Schulden / Mittelherkunft)

kurzfristiges Fremdkapital

- Kontokorrentkredite
- Kreditoren, Lieferantenforderungen
- Vorauszahlungen von Kunden
- kurzfristige Rückstellungen

langfristiges Fremdkapital

- Hypothekarkredite
- Obligationenanleihen
- Bankdarlehen
- langfristige Rückstellungen

Eigenkapital

- Grundkapital
- Reserven
- Gewinnvortrag

Verfügbarkeit (Liquiditätsprinzip) ↑ ↓ Fristigkeit (Fälligkeitsprinzip)

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

Geldflussrechnung

Die Geldflussrechnung vermittelt den Anspruchsgruppen ein Bild über die Fähigkeit eines Unternehmens Zahlungsmittel zu erwirtschaften und gibt Auskunft über den Zahlungsmittelbedarf eines Unternehmens.

Die Geldflussrechnung setzt sich aus folgenden Positionen zusammen:

- Geldfluss (Cashflow) aus Betriebstätigkeit
- Geldfluss (Cashflow) aus Investitionstätigkeit
- Geldfluss (Cashflow) aus Finanzierungstätigkeit

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

Geschäftsbereich

- Liquiditätswirksame Erträge / Aufwände

Investitionsbereich

- Investitionen und Desinvestitionen

Finanzierungsbereich

- Finanzierung und Defianzierung

Op CF

↓ Geld

Fin CF Inv CF

„Normalfall“ gesunde Unternehmung, die investiert

Op CF

↓ Geld

Fin CF Inv CF

Erfolgreiche Firma mit wenig Investitionsmöglichkeiten

Op CF

↔ Geld

Fin CF Inv CF

Expandierende Firma, Wachstumsstrategie, kann Investition nicht mit Op CF finanzieren

Op CF

↑ Geld

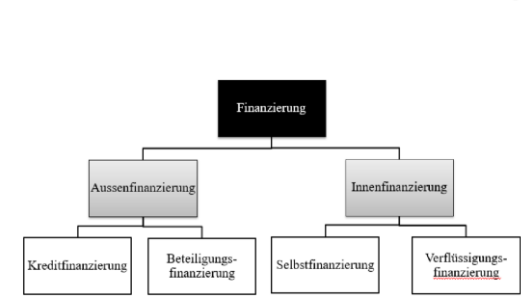
Fin CF Inv CF

Startup oder Firma mit grossen op. Problemen (existenziell) Cash Loss

$LWE = NLWE = OCF$ $Reingewinn + NLWA - NLWE = OCF$

$NLWE = (Nicht) Liquiditätswirksame Erträge$
 $NLWA = (Nicht) Liquiditätswirksame Aufwände$

Hauptformen der Unternehmensfinanzierung



Rolle des CFO:

Manager des Finanzdreiecks bestehend aus Sicherheit, Liquidität und Rentabilität. 3 Bereiche stehen Zielkonflikt zueinander! CFO verantwortlich, die 3 Bereiche in Einklang mit der Unternehmensstrategie zu bringen und so zu gestalten, dass die unternehmerischen Ziele erreicht werden können.

- Ein Unternehmen muss stets liquide genug sein, um auf Forderungen (Zinsen, Steuern, Kosten, etc.) eingehen zu können
- Ein Unternehmen muss stets rentabel sein (da sonst Verlust gemacht wird, Konkursgefahr!)
- Ein Unternehmen muss die notwendige finanzielle Sicherheit haben (kein Konkursrisiko!)

Erfolgsrechnung

Sie zeigt die in einer Rechnungsperiode, also in einem **Zeitraum**, entstandenen Aufwendungen und Erträge. Sie gibt einen Einblick in das betriebliche Geschehen (Leistung) der Unternehmung und zeigt die **Finanzierung des Vermögens**.

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

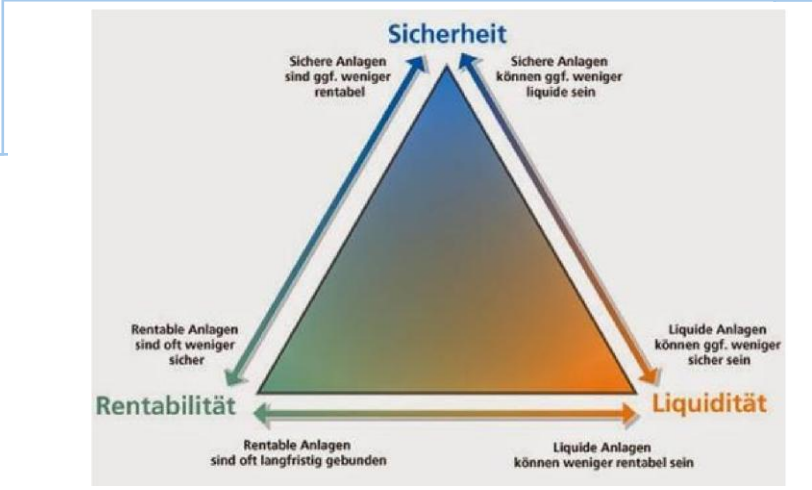
Erfolgsrechnung

(A)	(E)
Gewinn	

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

Aufwand		Verkaufserlöse
Warenaufwand bzw. Herstellkosten	Bruttogewinn (gross profit)	
Übriger liquiditätswirksamer Aufwand		
Abschreibungen (depreciation) Amortisationen (amortization)		
Finanzaufwand (interest)		
Steuern (taxes)		
Reingewinn (net income)		

Bruttogewinn (gross profit) = Erlös vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen & Amortisation (EBITDA)
Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen & Amortisation (EBIT)
Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen & Amortisation (EBIT) - Zinsen & Steuern (EBT)
Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen & Amortisation (EBIT) - Zinsen & Steuern (EBT) - Steuern (EAT)



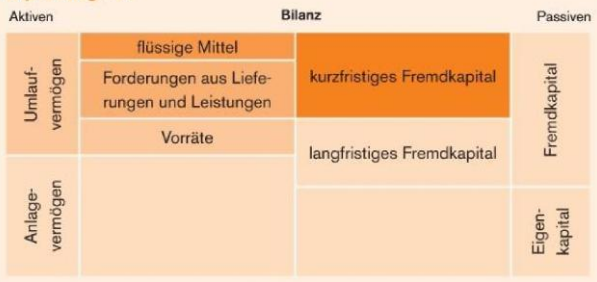
Wichtige Kennzahlen: Liquidität

Unter dem Begriff Liquidität wird die sofortige Verfügbarkeit von Zahlungsmitteln zur fristgerechten und uneingeschränkten Begleichung von Verbindlichkeiten (Schulden) verstanden.

Tab. 167

Liquiditäts-grad	Allgemeine Formel	Richtwert in %	Begründung des Richtwerts
Liquiditäts-grad 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.
Liquiditäts-grad 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.
Liquiditäts-grad 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.

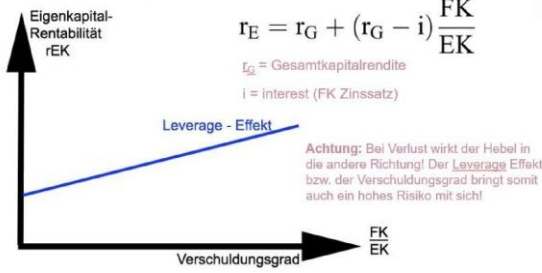
Liquiditätsgrade



Wichtige Kennzahlen: Rentabilität

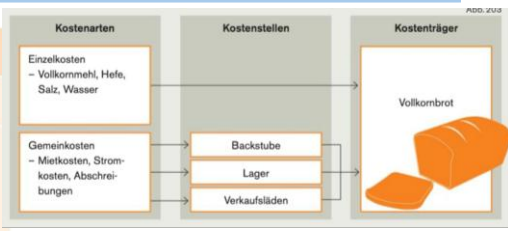
ROE: Leverage Effect, Hebel für EK - Rendite

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



Vollkostenrechnung:

Kostenarten	Kostenstellen	Kostenträger
„Welche Kosten fallen an?“	„Wo fallen Kosten an?“	„Wofür fallen Kosten an?“
z. B. Vollkornmehl, Hefe, Salz und Wasser sowie Mietkosten für die Backstube, den Lagerraum und die Verkaufsläden	z. B. in der Backstube, im Lager-raum und in den Verkaufsläden	z. B. für Vollkornbrote oder Apfelkrapfen



Wichtige Kennzahlen: Sicherheit

Die Sicherheit hängt von der Kapitalstruktur ab. Sie besagt, wie überlebensfähig ein Unternehmen im Falle von Verlusten und Rückzahlung von Fremdkapital ist.

Die finanzielle Sicherheit eines Unternehmens ist massgeblich von der Höhe des Eigenkapitals und der Fälligkeit des Fremdkapitals abhängig.

Tab. 169

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%
Anlagedeckungsgrad I	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100$	90–120%
Anlagedeckungsgrad II	$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100$	120–160%

→ Die (graphische) Darstellungsform der Vollkostenrechnung ist der Betriebsabrechnungsbogen BAB

→ Der BAB ermöglicht die Kosten und Erträge und somit den Gewinn (pro Abteilung (Kostenstellen) und) pro Produkt (Kostenträger) zu ermitteln!

Beispiel für einen Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

in 1'000 CHF	Überleitung der Arten			Kostenstellen			Kostenträger	
	FIBU	Abgrenzung	BEBU	Einkauf, Lager	Werkstatt	Verwaltung, Vertrieb	Türen	Schränke
Einzelmaterialkosten	1 200		1 200				400	800
Personalkosten	600		600	80	300	220		
Diverse Gemeinkosten	500		500	10	260	230		
Abschreibungen	250	-50	200	30	120	50		
Total	2 550	-50	2 500	120	680	500	400	800
Umlage Einkauf/Lager				-120			40	80
Umlage Werkstatt					-680		360	320
Herstellkosten							800	1 200
Umlage Verwaltung/Vertrieb						-500	200	300
Selbstkosten							1 000	1 500
Verkaufserlöse	-2 400		-2 400				-800	-1 600
Salden	150	-50	100	0	0	0	200	-100
Bezeichnung	Verlust		Verlust				Verlust	Gewinn

Kostenartenrechnung

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

Kostenstellenrechnung

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

Aufgaben der Kostenstellenrechnung

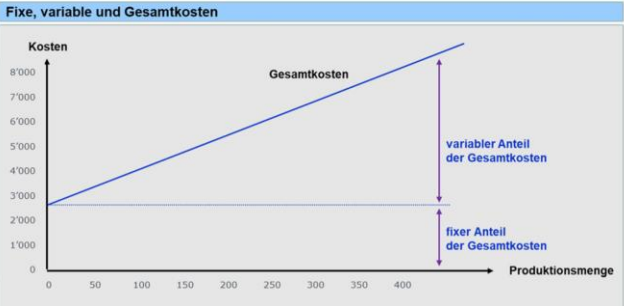
- Verteilung der Kostenarten (Gemeinkosten) auf Kostenstellen
- Umlage von Kostenstellenkosten auf andere Kostenstellen
- Ermittlung von Zuschlagsätzen für die Kostenträgerrechnung
- Ermittlung von Soll-Ist-Abweichung zur Wirtschaftlichkeitskontrolle

Kostenträgerrechnung

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

Gesamtkosten

Fixkosten: Kosten, die entstehen egal wie viele Einheiten eines oder mehrerer Produkte das Unternehmen produziert
Variable Kosten: Kosten, die pro produzierte Einheit anfallen,
Gesamtkosten: Fixkosten + variable Kosten



Ermittlung der Zuschlagssätze im BAB also Basis für die (Einzel-) Kalkulation (Offertenerstellung)

$\text{Zuschlagssatz} = \frac{\text{Endstellenkosten (ESK) der Hauptkostenstelle}}{\text{Bezugsgröße der Hauptkostenstelle}} \cdot 100$	= Grundformel
$\text{Materialgemeinkostenzuschlagssatz} = \frac{\text{Materialgemeinkosten}}{\text{Materialeinzelkosten}} \cdot 100$	
$\text{Fertigungsgemeinkostenzuschlagssatz} = \frac{\text{Fertigungsgemeinkosten}}{\text{Fertigungseinzelkosten}} \cdot 100$	
$\text{Verwaltungskostenzuschlagssatz} = \frac{\text{Verwaltungskosten}}{\text{Herstellkosten}} \cdot 100$	
$\text{Vertriebsgemeinkostenzuschlagssatz} = \frac{\text{Vertriebsgemeinkosten}}{\text{Herstellkosten}} \cdot 100$	

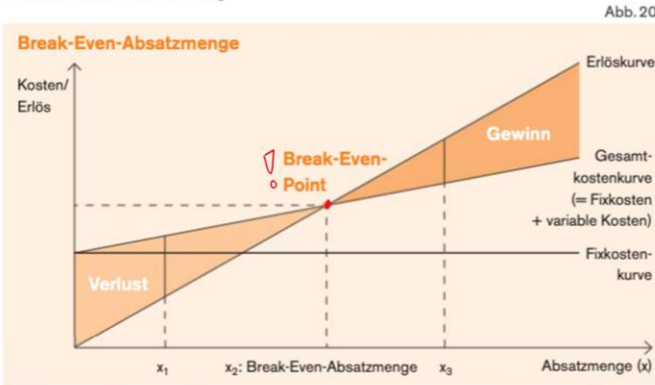
Teilkostenrechnung

Die Teilkostenrechnung umfasst alle Kostenrechnungssysteme, welche sich auf die Betrachtung der direkt einem Kostenobjekt zurechenbaren Kosten (=Einzelkosten) beschränken.

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

Begriff	Erklärung
Fixkosten	Diese Kosten fallen in konstanter Höhe an, unabhängig von der produzierten Menge eines Produkts, z. B. Mietkosten.
Variable Kosten	Diese Kosten hängen von der produzierten Menge eines Produkts ab, z. B. Materialeinzelkosten.
Deckungsbeitrag	Dieser entsteht, wenn der Verkaufspreis grösser als die variablen Kosten pro Stück ist. Er steht zur Deckung der fixen Kosten zur Verfügung.
Break-Even-Absatzmenge	Bei dieser Verkaufsmenge wird die Gewinnschwelle erreicht.

Break-Even-Analyse (Gewinnschwelle/ Nutzschwelle)



Die Break-Even-Absatzmenge (x₂) liegt beim Schnittpunkt zwischen der Kosten- sowie der Erlösfunktion. Mathematisch kann dieser Punkt bestimmt werden, indem die Kosten- und die Erlösgleichung gleichgesetzt werden:

Kostenfunktion
Fixkosten (FK) + [var. Kosten (VK)/Stk. · Menge (x)] = **Erlösfunktion**
Preis (P)/Stk. · Menge (x)

Wird obige Gleichung nach x aufgelöst, ergibt sich für die Break-Even-Absatzmenge folgende allgemeine Formel:

Break-Even-Absatzmenge (x) = $\frac{\text{Fixkosten (FK)}}{\text{Preis (P)/Stk.} - \text{variable Kosten (VK)/Stk.}}$

Da der Deckungsbeitrag pro Stück als „Preis (P)/Stk. – variable Kosten (VK)/Stk.“ definiert ist (siehe weiter vorne unter „Deckungsbeitrag“), lässt sich die Formel zur Berechnung der Break-Even-Absatzmenge (x) auch folgendermassen notieren:

Break-Even-Absatzmenge (x) = $\frac{\text{Fixkosten (FK)}}{\text{Deckungsbeitrag/Stk.}}$

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

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

Mengenmässige Nutzschwelle = $\frac{\text{Fixkosten}}{\text{Deckungsbeitrag pro Stück}}$
Wertmässige Nutzschwelle = Mengenmässige Nutzschwelle · (Verkaufspreis pro Stück)

8. Kalkulation

Hauptaufgabe:

- Ermittlung der Selbstkosten (Total-Kosten)
- Die Preisfindung
- Die Preisbeurteilung
- Die Offertenerstellung

Kalkulation im Industriebereich:

Zur korrekten Preisbestimmung in der Einzelkalkulation (Kalkulation für ein einzelnes Produkt) müssen zu den direkten Kosten (Material- und Löhne etc.) auch die indirekten Kosten (Gemeinkosten wie Miete, Abschreibungen etc.) dazugezählt werden. Deshalb werden als Basis für Berechnung der „**Gemeinkosten-Zuschlagsätze**“ die Totale der Kostenstellen verwendet (Endstellenkosten der Hauptkostenstelle).

→ Grundformel Seite 10

1. Ermittlung der Zuschlags-sätze aus BAB
2. Kalkulationsschema anwenden
3. (nur bei Skonto/Rabatt)

2. Kalkulationsschema anwenden:

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

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

Materialkosten + Fertigungskosten = **Herstellkosten**

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

Nettoverkaufspreis
+ Verkaufssonderkosten
= **Nettoabverkaufspreis**
+ 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!!!!

Kalkulation im Handelsbereich:

Die Kalkulation im Handelsbetrieb besteht aus drei Teilen:

Einkaufs-Kalkulation

Betriebs-Kalkulation

Verkaufs-Kalkulation

Alle drei Teile zusammen werden als **Gesamt-Kalkulation** bezeichnet!

Einkaufs-Kalkulation:

Bei der **Einkaufskalkulation** geht es darum, vom **Bruttokreditankaufspreis** zum **Einstandswert** zu kommen. Der **Einstandswert** wird wie folgt berechnet:

Bruttokreditankaufspreis (= Katalogpreis des Lieferanten)

- Rabatt/-e
- = Nettokreditankaufspreis (= Rechnungsbetrag)
- Skonto
- = Nettobareinkaufspreis
- + Bezugskosten
- = **Einstandswert/Einstandspreis**

Betriebsinterne-Kalkulation:

Bei dieser Kalkulationsart stellt sich die Frage, wie hoch der **Nettoverkaufspreis** eines Produkts angesetzt werden muss, um alle Kosten, wie Mietkosten für Verkaufsläden und Stromkosten zu decken und dabei dennoch einen angemessenen Gewinn erzielen zu können.

Auch der angestrebte Reingewinn muss kalkuliert werden. Wird dieser Reingewinn zu den Selbstkosten dazugezählt, ergibt dies den **Nettoverkaufspreis**. Dieser wird wie folgt berechnet:

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

Verkaufs-Kalkulation:

Die **Verkaufskalkulation** versucht die Frage zu beantworten, wie hoch ein Verkaufspreis angesetzt werden muss, damit das Unternehmen zusätzlich Rabatt und Skonto gewähren kann. Der **Bruttokreditverkaufspreis** wird wie folgt berechnet:

Nettoverkaufspreis
+ Verkaufssonderkosten
= **Nettoabverkaufspreis**
+ Skonto
= **Nettokreditverkaufspreis**
+ Rabatt
= **Bruttokreditverkaufspreis**

Gesamtkalkulation:

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

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

Nettoverkaufspreis
+ Verkaufssonderkosten
= **Nettoabverkaufspreis**
+ Skonto
= **Nettokreditverkaufspreis**
+ Rabatt
= **Bruttokreditverkaufspreis**

Vom Katalogpreis des Lieferanten

Zum eigenen Katalog-/Ladenpreis

9. Materialwirtschaft

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

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

Materialwirtschaft

Beschaffungs-logistik

Produktions-logistik

Lagerlogistik

Absatzlogistik

Entsorgungs-logistik

Beschaffungs-logistik*	- Bedarfsermittlung: Wie viel Material wird benötigt? - Beschaffungsmarktforschung: Welche Preise gelten auf dem Markt? Welche Lieferanten drängen sich auf?
Lagerlogistik	- Lagerung: Wo sollen die Materialien gelagert werden? - Innerbetrieblicher Transport: Wie gelangen die Materialien zu den Verarbeitungsstellen? - Bestandsermittlung: Wie wird der aktuelle Lagerbestand
Produktions-logistik	- Verbrauchsermittlung: Wie viel Material verbraucht die Fertigung? - Produktionsplanung: Wie kann der Produktionsprozess optimiert werden?
Absatzlogistik (extern)*	- Distribution: Wie wird der Vertrieb der Endprodukte organisiert?
Entsorgungs-logistik*	- Entsorgung: Welche Materialien können wieder verwendet werden ?

Beschaffungsprozesse:



Beschaffungskonzepte:

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

Beschaffungsobjekte

Rohstoffe	→ Hauptbestandteile des Produkts
Hilfsstoffe	→ Nebenbestandteile des Produkts
Betriebsstoffe	→ Werden bei der Herstellung verbraucht
Montageteile	→ Vorproduzierte Komponenten
Handelswaren	→ Nicht für den Produktionsprozess bestimmt, werden unverändert weiterverkauft

Insourcing

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

Outsourcing

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

Make or buy

Ziel: Minimierung der bei Materialbereitstellung anfallender Kosten.

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

Kostenanfall im Zusammenhang mit der Materialwirtschaft:



Magisches Dreieck der Materialwirtschaft:



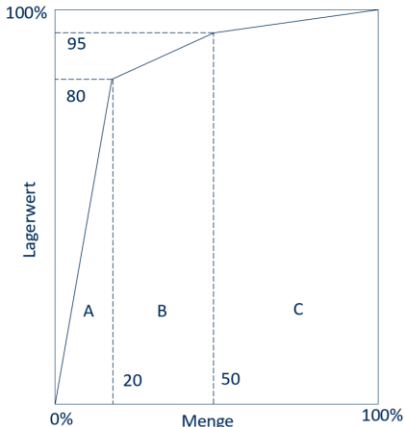
Das magische Dreieck besteht aus drei Komponenten, die gleichzeitig die Ziele der Materialwirtschaft darstellen.

Welches sind mögliche Zielkonflikte?

- Lieferbereitschaft vs. Kapitalbindung
- Beschaffungskosten vs. Kapitalbindung

ABC-Analyse:

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



Anwendungsmöglichkeiten:

- Kostenarten im Verhältnis zu Kostenvolumen
- Optimierung
- Umsatzanteil von Lieferanten-/Kundengruppen => „Key-Account-Management“

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 %

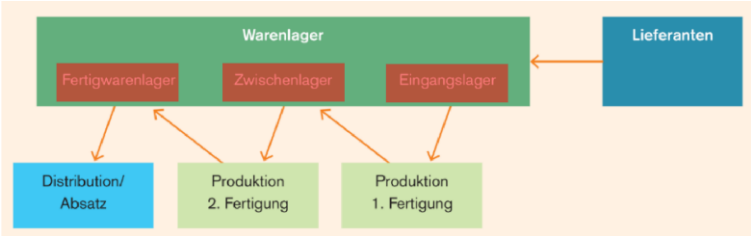
- Konzentration der Planungs- und Organisationsarbeiten auf A-Güter
=> Lagerwertreduzierung
- Zusätzlich zur Reduktion der Kapitalbindung kann der Platzbedarf und somit Lagerunterhaltskosten durch die Minimierung voluminöser Güter gesenkt werden.

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

- Ergänzung zur ABC-Analyse
- Einteilung in Güterkategorien aufgrund Vorhersagegenauigkeit des Bedarfs
- X-Güter: kontinuierlicher Materialfluss möglich
- Y- und Z-Güter: Bedarfsschwankungen, welche durch Lagerbestände aufgefangen werden können.

Lagerorganisation:

- Eingangslager: Vor der Produktion, versorgen Produktion mit nötigen Materialien.
- Zwischenlager: Parallel zur Produktion
- Fertigwarenlager: Fertigprodukte und Handelswaren



Lagerfunktionen

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

Kennzahlen der Lagerhaltung:

Lagerkennzahlen	Formel	Erklärung	Beispiel	Lagerkennzahlen	Formel	Erklärung
Durchschnittlicher Lagerbestand	$\frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}{2}$	Zählt zu den zentralen Kennzahlen der Lagerhaltung. Sie geben Auskunft darüber, wie hoch der Lagerbestand im Durchschnitt ist.	Anfangsbestand: 40 Stk. Jahresendbestand: 60 Stk. Durchschnittlicher Lagerbestand: $\frac{40 \text{ Stk.} + 60 \text{ Stk.}}{2} = 50 \text{ Stk}$	Durchschnittliche Lagerdauer	$\frac{360 \text{ (Tage)}}{\text{Umschlagshäufigkeit}}$	Diese Kennzahl gibt an, wie lange das Gut im Durchschnitt im Lager verbleibt. Je kürzer die Lagerdauer, desto geringer ist die Kapitalbindungsdauer. Die durchschnittliche Lagerdauer sinkt mit steigender Umschlagshäufigkeit.
Lagerumschlagshäufigkeit	$\frac{\text{Jahresverbrauch}}{\text{durchschnittlicher Lagerbestand}}$	Diese Zahl gibt an, wie oft der durchschnittliche Lagerbestand in einem Jahr umgesetzt wird. Je niedriger diese Zahl, desto tiefer ist die Umschlagshäufigkeit. Je höher der Lagerumschlag, desto niedriger ist das im Lager gebundene Kapital.	Wenn in der Produktion pro Jahr 1000 Stk. eines Materials verbraucht werden und wenn sich davon im Schnitt 50 an Lager befinden, dann beträgt die Lagerumschlagshäufigkeit 20.			

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

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

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

10. Personalmanagement

Personalplanung: Wie viel? Welche Fähigkeiten? Langfristige Ziele? Eintritt

Personalgewinnung: Intern? Extern? Welche Quelle?

Personalbeurteilung: Ziele wie erreicht? Sagt wer? Neue Ziele?

Personalentwicklung: Spezifisch, allgemein, höhe der Kosten?

Personalhonorierung: Anreize, Motivation, Signalwirkung Austritt

Personalfreistellung: fehlverhalten Mitarbeiter, schlechte wirtschaftliche Situation (allgemein oder unternehmensspezifisch)

Personalplanung:



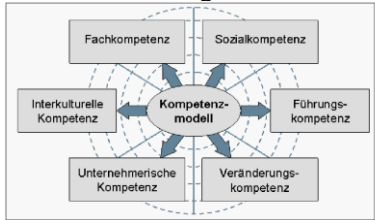
Personalgewinnung :



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

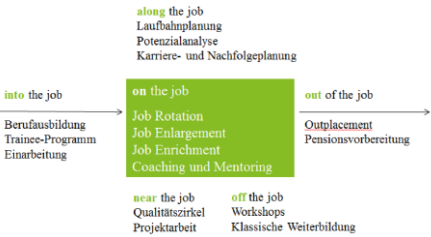
Leistungsfähigkeit	Leistungswille	Entwicklungsmöglichkeiten	Leistungspotenzial
Wie weit stimmt die Arbeitsanforderung mit den Fähigkeiten des Bewerbers überein?	Ist der potenzielle Stelleninhaber bereit, seinen Fähigkeiten entsprechende Leistungen zu erbringen und den Erwartungen des Unternehmens gerecht 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?

Personalentwicklung:

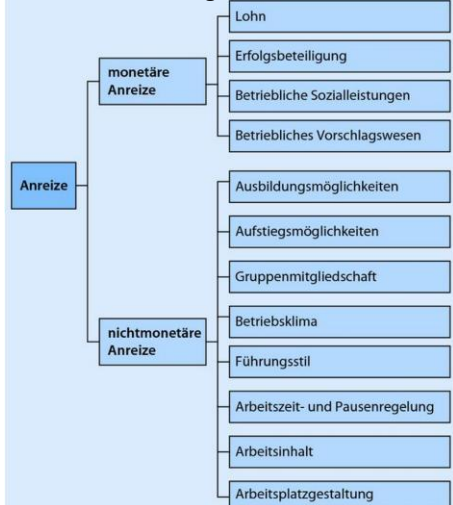


Kompetenzmodelle sichern im Unternehmen eine einheitliche Grundlage

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



Personalhonorierung:



Personalbeurteilung:

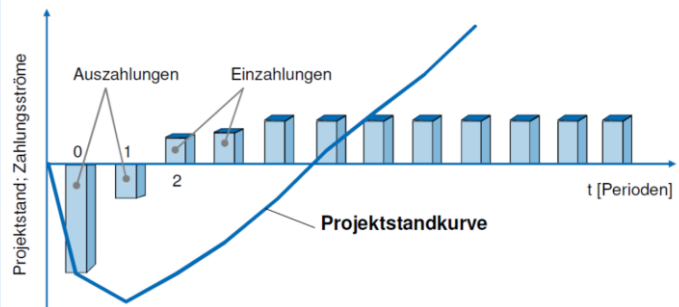


Personalfreistellung:

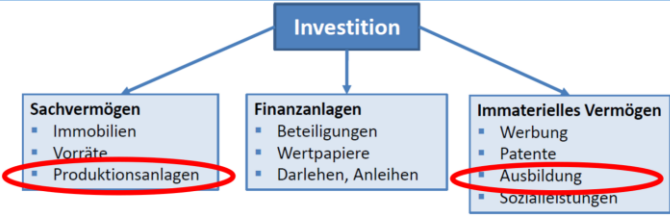
- Absatz- und Produktionsrückgang als Folge der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung
- Strukturelle Veränderungen
- Saisonal bedingte Beschäftigungsschwankungen
- Betriebsstillegungen, Betriebsvermichtung, natürliches Betriebsende
- Standortverlegung
- Reorganisation
- Mechanisierung und Automation

11. Investitionsrechnung

Eine Investition ist eine Zahlungsreihe, die in der Regel mit einer (sicheren) Auszahlung beginnt, auf die zu späteren Zeitpunkten (unsichere) Einnahmen folgen.
Quelle: Schmidt, R. (1996)



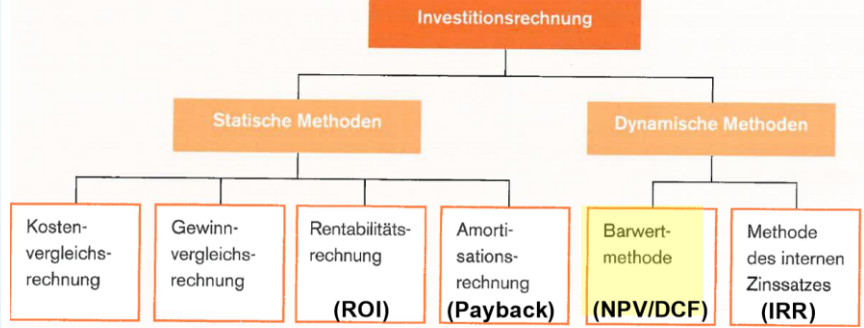
Ziel der Investitionen: Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs



Technische Investitionsplanung heisst, sich mit Hilfe eines ingenieurmässigen Planungsvorgangs aus einer Reihe technischer Alternativen für diejenige zu entscheiden, die eine maximale Nutzung der knappen Ressourcen verspricht!

Methoden der Investitionsrechnung:

Investitionsrechnungsmethoden



Statische Methoden:

- Kostenvergleichsrechnung (Was sind Kosten für Anlage B und A)
- Gewinnvergleichsrechnung (Was ist Gewinn für Anlage B und A)
- Rentabilitätsrechnung (Vergleich der Rentabilität der Anlagen aufgrund Verzinsung des eingesetzten Kapitals)
- Amortisationsrechnung (Zeitdauer bis zur Rückzahlung des Investitionsbetrags)

Dynamische Methoden:

Die dynamische Investitionsrechenverfahren versuchen, Schwächen der statischen Methode zu beseitigen:

- Es wird nicht mit Durchschnittswerten (Ein-Perioden-Betrachtung) gerechnet, sondern mit **Zahlungsströmen**, die während der ganzen Nutzungsdauer der Investition auftreten. Heute verfügbares Geld ist mehr wert als künftiges.
 - Der zeitlich unterschiedliche Anfall der Einzahlungen und Auszahlungen wird berücksichtigt
- Sämtliche zukünftige Ein- und Auskünfte müssen somit auf den Zeitpunkt **auf- oder abgezinst** werden, an welchem die erste Zahlung erfolgt.

- Barwert Methode
- Methode des internen Zinssatzes

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	$\cdot 1 \div (1 + i)^n$	$= K_0$
1'276.2815625	$\cdot 1 \div (1 + 0.05)^5$	$= 1'000.--$

Kostenvergleichsmethode (pro Jahr)

Gesamtkosten = Variable Kosten + Fixe Kosten

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

Gewinnvergleichsmethode (pro Jahr)

Jährlicher Gewinn = Jährlicher Nettoerlös – (Variable Kosten + Fixe Kosten)

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

Rentabilitätsvergleich (ROI) (pro Jahr)

ROI = Gewinn + kalk. Zinsen / Ø 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-First

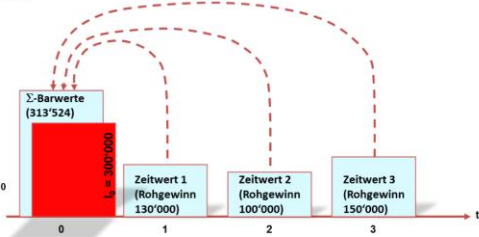
Payback – First = Kapitaleinsatz / Cashflow

	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

Kapitalwertmethode

NPV = ∑ (Abzins_i · Gewinn_i) – Anschaffungskosten

Abzinsung mit i_{kalk} = 10% Tabelle zur Abzinsung V11, S.32



Wenn die Summe der Barwerte grösser ist als die Investition, dann ist die Rendite höher als die geforderte Minimalverzinsung (i_{kalk} = 10%)

Beispiel 2

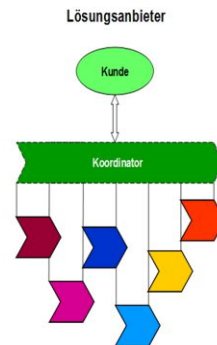
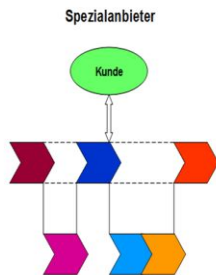
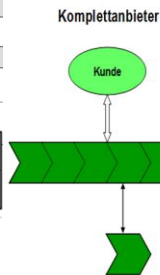
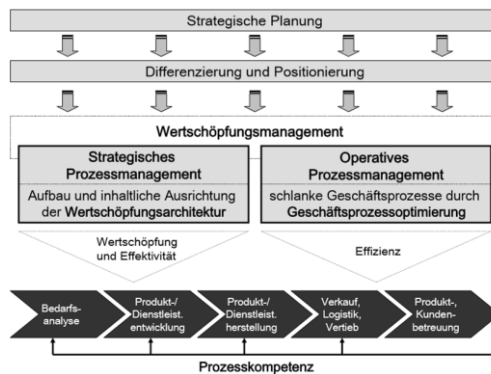
- Anschaffungskosten = 42'000
- Einnahmen pro Jahr = 15'000
- Ausgaben pro Jahr = 6'000
- Kalkulationszins = 0.08 (=8%)

Jahre	0	1	2	3	4	5	Summe
Einzahlungen		+ 15 000	+ 15 000	+ 15 000	+ 15 000	+ 15 000	
Auszahlungen	- 42 000	- 6 000	- 6 000	- 6 000	- 6 000	- 6 000	
Liq.Erlös							+ 17 000
CF	- 42 000	+ 9 000	+ 9 000	+ 9 000	+ 9 000	+ 9 000	+ 26 000
Abzins.Faktoren	1.0	0.9259	0.8573	0.7938	0.7350	0.6806	
Barwerte/Kap.E.	- 42 000	8 333.1	7 715.7	7 144.2	6 615.0	6 105.6	5 503.6

NPV = ∑ (1 / (1.08ⁿ) · 9'000) – 42'000 = 5504

12. Realisation

Wertschöpfungsmanagement:



Produktion:

Umwandlung von Sachgütern und Dienstleistungen in andere Sachgüter und Dienstleistungen.

Produktionslogistik:

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

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

Produktionsprogrammplanung:

Produktionsprogramm: Bestimmt Art, Menge und Zeitpunkt der zu produzierenden Produkten in einem Unternehmen.

Produktionsprogrammbreite: Anzahl der von einem Unternehmen hergestellten Produktarten.

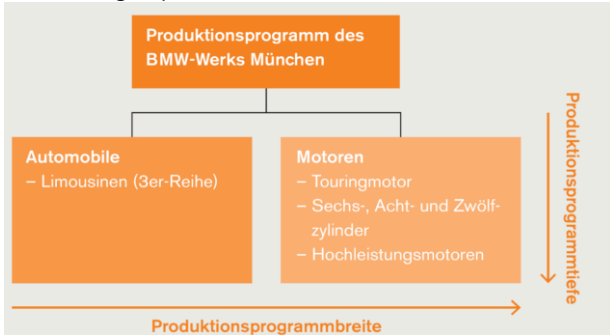
Programmtiefe: Anzahl der Artikel und Typen, die innerhalb einer Produktart vom Unternehmen angeboten werden.

Idealfall: Die Ressourcen sind optimal ausgelastet, d.h. weder unterbeschäftigt noch überbeansprucht.

Unterbeschäftigung => hohe Kosten

Überbeschäftigung => Burnouts bei Menschen

«Optimales Produktionsprogramm» Abhängig von Beschaffung, Kapazität und Absatz



Fertigungsstrukturen

make or buy?



Vorteile Buy

- Konzentration auf Kerngeschäft
- Zugang zu Know-how (vom Zulieferer)
- Freisetzung von Kapazitäten und Finanzmitteln
- Bessere Steuerbarkeit der Kosten
- Variable statt fixe Kosten
- Standardisierung und klar definierte Leistungen

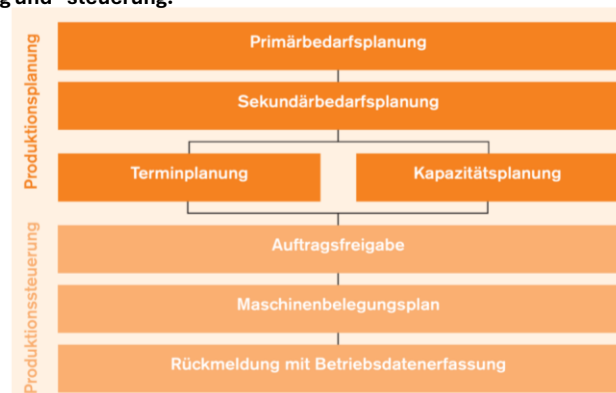
Nachteile Buy

- Abhängigkeit
- Risiko schlechte Leistung des Outsourcing-Partners
- Langfristiger Verlust von Know-how
- Sensible Daten, Geheimhaltung
- Schwer rückgängig zu machen
- Transaktions- und Umsetzungskosten
- Kommunikationsintensiv (Informationsdefiziten)

Produktionsplanung und -steuerung:

Planung der Vorgänge 1-12 Monate im Voraus.

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



Ziele:

- Kurze Lieferfristen garantieren (→ Terminierung)
- Hohe Liefertreue garantieren (→ Terminierung)
- Koordination mit Lieferanten
- Geringe Durchlaufzeit



Vorwärtsterminierung Auftragseingang → Frühster Endtermin → Kundentermin

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

Rückwärtsterminierung Auftragseingang ← Spätester Starttermin ← Kundentermin

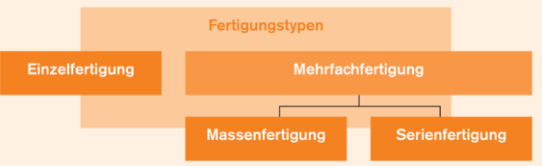
Vorteile	Nachteile
- Vermeidung von langen Liegezeiten - Geringere Kapitalbindung	- Hoher Termindruck - Störanfälligkeit - Keine Zeitreserven

Fertigungstypen:

- Einmalfertigung
- Einzel- und Kleinserienfertigung
- Serienfertigung
- Massenfertigung

Fertigungsverfahren:

- Schiffsbau
- Werkzeugmaschinen
- Autos
- Schrauben



Werkstattfertigung	Fliessfertigung	Gruppenfertigung
▪ Fertigungsmittel mit gleichartigen Bearbeitungsverfahren sind in Abteilungen zusammen gefasst z.B. Dreherei, Fräseerei	▪ Fertigungsmittel in Fertigungsfolgen angeordnet und starr verkettet z.B. starre Transferstrasse, Rundtaktmaschinen	▪ zur Bearbeitung ähnlicher Objekte benötigten Fertigungsmittel sind räumlich zusammengefasst z.B. Fertigungsinsel

Kennzahlen der Produktion

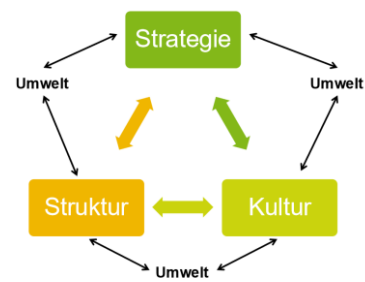
$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Ertrag} - \text{Aufwand}}{\text{Kapitaleinsatz}} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapitaleinsatz}}$$

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

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

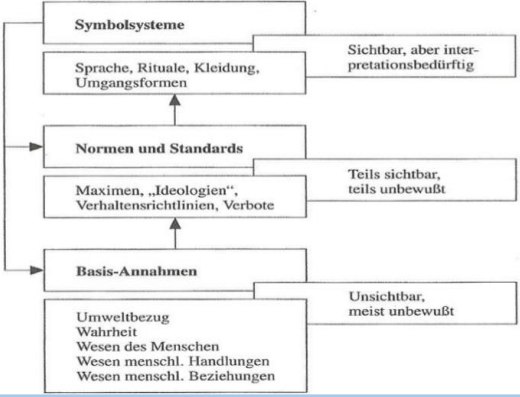
$$\text{Fehlerquote} = \frac{\text{Fehlerhafte Produkte}}{\text{Total hergestellte Produkte}}$$

13. Führung/Umweltmanagement



Unternehmenskultur bezieht sich auf **gemeinsame Orientierungen, Werte, Haltungen** usw. Es handelt sich um ein kollektives Handlungsmuster.

Kulturmodell nach Schein:

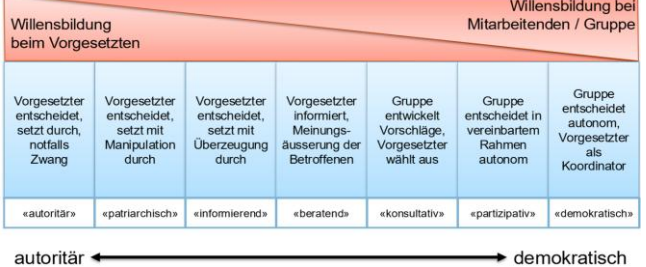


Kulturmerkmale	Beschreibung
Werte	Massstäbe, an denen sich Menschen beim Handeln orientieren
Normen	Verhaltensregeln (Code of Conduct), mit welchen das Zusammenleben koordiniert wird
Rituale	Regelmässige Ereignisse oder Vorgehensweisen
Geschichten und Mythen	Diese bilden den Hintergrund der Kultur. Sie helfen, allen Mitarbeitenden ein Gefühl der Zusammengehörigkeit zu vermitteln.
Sprachregeln und Sprachgebrauch	Gemeinsame Ebene der Kommunikation und somit der Kulturbildung.
Symbole	Diese kennzeichnen ein Unternehmen und dessen Mitarbeitende nach aussen.

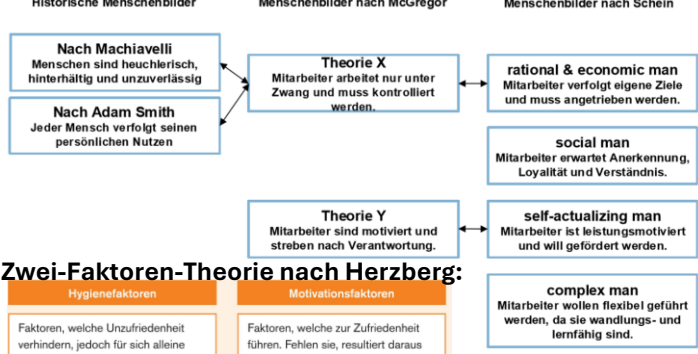
Vor- und Nachteile einer starken Unternehmenskultur:

- | | |
|---|--|
| Vorteile | Nachteile |
| <ul style="list-style-type: none">• Handlungsorientierung durch Komplexitätsreduktion• Effizientes Kommunikationsnetz• Rasche Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung• Beschleunigte Implementation von Plänen und Projekten• Geringer Kontrollaufwand• Hohe Motivation und Loyalität• Stabilität und Zuverlässigkeit | <ul style="list-style-type: none">• Tendenz zur Abschliessung• Abwehr neuer Orientierungsmuster• Implementationsbarrieren• Fixierung auf Erfolgsmuster der Vergangenheit• Vermeidung von Selbstkritik• Präferenz für Konformität («Kulturdenken»)• Geringe Anpassungsfähigkeit |

Führungsstil nach Tannenbaum und Schmidt:



Menschenbilder:



Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg:

