

## Interaktionsthemenanalyse

- Was beschreibt das **Interaktionsthema**? **Ressource**(Produktionsfaktor) und **Umweltsphäre** (der Veränderung)
- Welche **Anspruchsgruppe** ist betroffen? **Anliegen** (allgemein), **Interessen** (unmittelbar), **Normen** (konkrete Gesetze) und **Werte** (im Leben)
- Was sind aus Unternehmenssicht die möglichen **Gefahren** und möglich **Reaktionen** des Unternehmens?

## SWOT Analyse

Inwelt: Stärken und Schwächen (skillset, persönliches)

Aussenwelt: Chancen und Risiken

Strategien:

- StC Absichern
- StR Ausbauen
- ScC Aufholen
- ScR Vermeiden

## PESTEL Analyse

Chancen und Risiken dieser Umweltfaktoren analysieren:

- Political (fördert oder fordert)
- Economical (wohlstand wächst, viel konkurrenz)
- Social (praktisch, wenig platz auf strasse)
- Technological (ist in entwicklung, aber gesetze)
- Environmental (x ist nachhaltig, y nicht)
- Legal (gute gesetze, hohe unfallgefahr)

## Fünf Kräfte Modell (Branchenanalyse)

Es werden folgende 5 Aspekte untersucht:

- Verhandlungsstärke der Lieferanten
- Verhandlungsstärke der Kunden

- Bedrohung durch Markteintritt von neuen Konkurrenten
- Bedrohung durch Ersatzprodukte
- Rivalität mit bestehender Konkurrenz

## Branchenwettbewerbsstrategien

- Kostenführerschaft (branchenweit)
- Kostenfokus (segmentspezifisch)
- Differenzierung (branchenweit)
- Differenzierungsfokus (segmentspezifisch)

## 4 Produkt-Markt-Strategien

- Alte Märkte - Bewährungsstrategie (Marktdurchdringung/Penetration durch Erhöhen der Kaufrate durch Abwerben, Heimlieferung...)
- Neue Märkte - Marktentwicklungsstrategie (Neue Zielgruppe wie Ausland, Suche nach neuen Märkten, die man mit dem gegenwärtigen Leistungsangebot bedienen kann. Oder leichte Anpassung für neue Zielgruppe. Kunden müssen sich ändern)
- Neue Produkte - Produktentwicklungsstrategie (Innovation und Optimierung. Verbesserung des bisherigen Leistungs- Angebotes)
- Diversifikation - Ausbruchsstrategie (ähnliche Produkte in Katalog aufnehmen oder Produkte, welche man für Produkt braucht)

Diversifikation: horizontal = höher in produktionskette, vertikal = verwandte produkte oder lateral = nicht verwandte produkte Diversifikation

## 4 Strategien zu den 3 Stossrichtungen

- Bewährungsstrategie
- Entwicklungsstrategie (neue Produkte oder Märkte)
- Ausbruchsstrategie (neue Produkte und Märkte)

## Marketing Mix 4P

- Product: Sortiment, Service, Garantie, Verpackung, Eigenschaften, Logo, modelle
- Price: Bestimmung, Strategie, Konditionen, Rabatte
- Place: Transport, Laden wo&wie, direkter/indirekter Kauf
- Promotion: Werbung wo&wie, Sponsoring
- (Personen, Prozesse, Physische Einrichtungen)

## Harmonischer Marketing Mix

- Die Qualität des Produkts, der Preis, der Vertrieb und die Promotion müssen aufeinander abgestimmt sein. (4P)
- **Permanente Marktorientierung**
- **Klare Prioritäten**

## Marktsegmentierung

- Verhaltensorientiert
  - Preisverhalten
  - Mediennutzung
  - Produktwahl
  - Einkaufsstättenwahl

- Psychographisch
  - Lebensstil, Risikoneigung
  - Einstellungen, Absichten, Motive
- Geographisch
  - Alter, Geschlecht etc.
  - Beruf, Ausbildung, Einkommen
- Soziodemographisch

## Preisstrategien

- Kostenorientiert: Abhängig von den Kosten der Produktion
- Nachfrageorientiert: Abhängig von der Anzahl Käufer
- Wettbewerbsorientiert: Abhängig von der Konkurrenz

## Preisdifferenzierung

- Zeitliche Preisdifferenzierung: Tag- und Nachttarif beim Telefonieren, billigere Hotelzimmer in der Nebensaison, Normal- und Ausverkaufspreise
- Räumliche Preisdifferenzierung: In- und Auslandpreise (z.B. Medikamente)
- Preisdifferenzierung nach Käuferschichten: Studententarife, Verbilligung für Aktionäre
- Preisdifferenzierung nach Abnahmemenge: Mengenrabatte, Treueprämien, Bundling etc.
- Skimming = zuerst hoch dann tief
- Penetration = zuerst tief dann hoch
- Gratis-Angebot / Freemium
- Beachtung psychologischer Effekte: 19.50 statt 20

Preiselastisch = Wenn die Nachfrage mit steigendem Preis sinkt. (medikamente+grundnahrung=nicht preiselastisch)

## Marktgrößen

- Marktkapazität: Wenn der Preis keine Rolle spielt
- Marktpotenzial: Wenn alle Knden kaufbereit sind
- Marktvolumen: Umsatz aller Firmen
- Marktanteil: Umsatz der eigenen Firma
- Sättigungsgrad:  $\text{Marktvolumen} / \text{Marktpotenzial} * 100\%$

## Marktsegmentierung

- Verhaltensorientiert
  - Preisverhalten
  - Mediennutzung
  - Produktwahl
  - Einkaufsstättenwahl
- Psychographisch
  - Lebensstil, Risikoneigung
  - Einstellungen, Absichten, Motive
- Geographisch
  - Alter, Geschlecht etc.
  - Beruf, Ausbildung, Einkommen
- Soziodemographisch
- Positionierung = Abgrenzung zur Konkurrenz zb städtisch

## AIDA = Attention Interest Desire Action

### Cashflow Schemas

- Normal: Investiert
- Erfolgreich: Wenig Investition, Finanziert viel, macht viel Geld
- Expandierende Firma: Investiert mehr als Geld aus Geschäftsbereich
- Startup mit Problemen: Verliert Geld im Geschäftsbereich, viel Geld kommt aus Finanzierungsbereich (Kredite)

### Bilanz = Vermögen VS Schulden

Bilanz / Aktive:

- Umlaufvermögen: Bargeld, Lager, Forderungen, Aktive Rechnungsabgrenzungen, FLL
- Anlagevermögen: Anlagen, Maschinen, Patente, Beteiligungen

Passive: Schulden

- kurzfristiges Fremdkapital: Vorauszahlungen, Verbindlichkeiten, VLL
- langfristiges Fremdkapital: Kredite, Darlehen, Hypothek
- Eigenkapital: Grundkapital, Reserven, vergangener Gewinn, Aktienkapital, Jahresgewinn

Da der Gewinn dabei ist, haben beide dasselbe Total

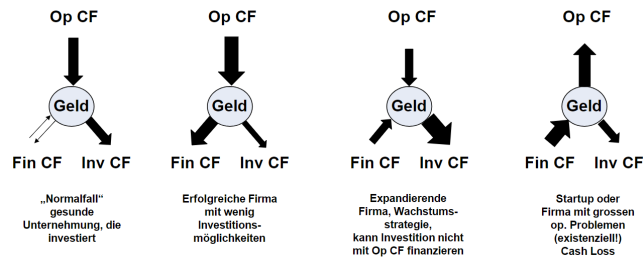
### Erfolgsrechnung = Aufwand VS Ertrag

- Ertrag / Verkaufserlöse
  - Betriebsertrag = Total Passiven Bilanz
  - Betriebsfremder Ertrag
  - Ausserordentlicher Ertrag
- Aufwand = Ertrag - ? = ?
  - Betriebsaufwand / Fremdkapital = EBIT
    - Warenaufwand / Herstellkosten = Bruttogewinn
    - Personalaufwand, Raumaufwand, Unterhalt, Reparaturen
    - Übriger liquiditätswirksamer Aufwand = EBITDA
    - Abschreibungen + Amortisationen = EBIT
  - Finanzaufwand = EBT (Gewinn vor Steuern)
    - Zinsertrag, Zinsaufwand, Steueraufwand
  - (Betriebsfremder Aufwand)
  - (Ausserordentlicher Aufwand)
  - Steuern = Netto-/Reingewinn (net income NI / EAT)

### Geldflussrechnung / Cashflow

Der Cash Flow zeigt dem Unternehmen auf, welche finanziellen Mittel es verwenden kann, ohne die eigene Substanz zu schmälern.

- aus Betriebstätigkeit
- aus Investitionstätigkeit



- aus Finanzierungstätigkeit

## Allgemeine Kennzahlen & Begriffe

Bruttogewinn = Nettoerlös – Handelswarenaufwand = Deckungsbeitrag pro Stück

Nutzwende = Fixkosten / Deckungsbeitrag pro Stück

Fixkosten = Gemeinkosten

Gesamtdeckungsbeitrag = Gemeinkosten + gewünschter Reingewinn

Gesamtdeckungsbeitrag pro Stück = Verkaufsmenge für gewünschten Reingewinn

Verbindlichkeit aus LL = Kredit

netto = danach

Bezugskosten = Fracht, Zoll, Versicherung

Einstand = Nettoankaufspreis + Bezugskosten

Schlüsselzahl = Einstand (1) / Verkaufspreis inkl Mwst (2)

Einstand2 / Schlüsselzahl = VPMwst2

VPMwst3 \* Schlüsselzahl = Einstand4

Kurs = 1.1.CHF → Währung \* 1.1 = Preis CHF

Gewinn = Erlöse – variable Kosten – fixe Kosten

FIBU = Bilanz, Erfolgsrechnung und Geldflussrechnung

## Kennzahlen Liquidität

### Grad 1

$$\frac{\text{flüssige Mittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 10020$$

### Grad 2

$$\frac{\text{flüssige Mittel} + \text{Forderungen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100 \approx 100$$

### Grad 3

$$\frac{\text{flüssige Mittel} + \text{Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100 = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \approx 100..200$$

## Kennzahlen Sicherheit

$$\text{Eigenkapitalquote} \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 10030\%$$

$$\text{Fremdkapitalquote} \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100 < 70\%$$

$$\text{Verschuldungsgrad} \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100 < 230\%$$

$$\text{Anlagedeckungsgrad 1} \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100 \approx 90\% \dots 120\%$$

$$\text{Anlagedeckungsgrad 2} \frac{\text{Eigenkapital} + \frac{\text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100 \approx 120\% \dots 160\%$$

## Kennzahlen Rentabilität

$$\text{Eigenkapitalrendite} \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100 \geq 8\%$$

$$\text{Gesamtkapitalrendite} \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}} \cdot 100 = \frac{(\text{Gewinn} + \text{Zinsen}) \cdot 100}{\text{Gesamtkapital}} \geq 6\%$$

$$\text{Umsatzrentabilität} \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \cdot 100 \geq 1.5\% \dots 2.5\%$$

$$\text{EBIT-Marge} \frac{\text{EBIT}}{\text{Umsatz}} \cdot 100\%$$

$$\text{Intensität Anlagevermögen} \frac{\text{Anlagevermögen} \cdot 100}{\text{Gesamtvermögen}} 80\% = \text{hoch kann aber branchenüblich sein}$$

$$\text{Fremdfinanzierungsgrad} \frac{\text{Fremdkapital} \cdot 100}{\text{Gesamtkapital}} 75\% = \text{ok aber auch hoch}$$

## Betriebsabrechnung BAB

Betriebsbuchhaltung = BAB, Gesamtkalkulation, Einzelkalkulation  
 Kostenartenrechnung = Einzel VS Gesamtkosten  
 Teilkostenrechnung = Nur Direkte Kosten

- Satz = (3) \* 100 / (1)
- (2) \* Satz = (4)
- BEBU = FIBU + Umlage
- Selbstkosten + Erfolg = Erlös

Kalkulationsschema		Kostenarten			Kostenstellen				Kostenträger	
		Aufwand (FIBU)	Sachliche Abgrenzung	Kosten (BEBU)	Vor-Kost.	Haupt-Kostenstellen			Produkt A	Produkt B
					Gebäude	Material (-Lager)	Fertigung	Verwaltung u. Vertrieb		
Einzelkosten	Einzelmaterial	1 000		1					2	
	Einzellöhne	600								
Gemeinkosten	Übriges Material	420								
	Übrige Löhne	1 100								
	Miete	250								
	Abschreibungen	150								
	Zinsen	60								
= Zwischentotal		3 580								
Umlage Vor-Kostenstelle										
= Zwischentotal nach der Umlage Vor-Kostenstellen										
+ Umlage der MGK										
+ Umlage der FGK										
= Herstellkosten										
+ Umlage der VVGK										
= Selbstkosten										
+ Erfolg										
= Nettoerlös (gemäss FIBU)									2 200	1 500

## Kalkulation im Industriebetrieb

Einzel-Material + Material-Gemeinkosten = Materialkosten  
 Einzel-Löhne + Fertigung-Gemeinkosten = Fertigungskosten

Materialkosten + Fertigungskosten = Herstellkosten

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

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

## Einkaufskalkulation Handelsbetrieb

Bruttokreditaufpreis = Katalogpreis  
- Rabatte  
= Nettokreditkaufspreis = Rechnungsbetrag  
- Skonto  
= Nettobareinkaufspreis  
+ Bezugskosten  
= Einstandspreis (1)

## Betriebskalkulation Handelsbetrieb

Einstandspreis = 100%  
+ Gemeinkosten = 50%  
= 150% = Selbstkosten = 100%  
+ Reingewinn = 10%  
= Nettoverkaufspreis = 110%

Bruttogewinn = % von Nettoverkaufspreis

Reingewinn = % von Selbstkosten

## Verkaufskalkulation Handelsbetrieb

Nettoverkaufspreis = Nettoerlös  
+ Verkaufssonderkosten  
= Nettobarverkaufspreis  
+ Skonto  
= Nettokreditverkaufspreis = 90%  
+ Rabatt = 10%  
= Bruttokreditverkaufspreis (offerte) = 100%  
+ MwSt.  
= Bruttokreditverkaufspreis (inkl. MwSt.) = 108% (2)

## Make or Buy

Break-Even Analyse: Ab welcher Menge lohnt es sich, selbst herzustellen? Es gibt zwar einen zusätzlichen fixen Herstellungspreis, aber einen viel tieferen variablen Preis. Make: K = Variable Kosten pro Stück + Fixkosten. Buy: K = Variable Kosten pro Stück

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

## 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)

## ABC Analyse

A Güter sind sehr wertvoll, C Güter sind nicht wertvoll. Als Faustregel hat man 80% Güter, die 20% des Wertes ausmachen. Die Planungs- und Organisationsarbeiten sollen sich auf die A-Güter konzentrieren. (Man kann aber auch die voluminösen Güter verringern)

Klasse	Wert	Menge
A	70%-80%	< 30%
B	15%-20%	30%-50%
C	5%-10%	40%-50%

## XYZ-Analyse

X-Güter haben regelmässigen Bedarf, Y schwankenden und Z unregelmässigen Bedarf. Dies ist wichtig für die Lagerorganisation. Häufig genutzte Güter sollten besser erreichbar sein.

## Lager

- Eingangslager: Vor der Produktion, versorgen Produktion mit nötigen Materialien.
- Zwischenlager: Parallel zur Produktion
- Fertigwarenlager: Fertigprodukte und Handelswaren
- Zeitüberbrückung (Als Puffer oder um möglichst schnell zu liefern)
- Sicherung (Um Schwankungen ausgleichen)
- Spekulation (Um die Ware beim besten Preis zu kaufen)
- Veredelung bzw. Umformung (Essen, antike Sachen)
- Assortierung (zum Sortieren von Sammelieferungen, zur Präsentation)

## Durchschnittlicher Lagerbestand

Anfangsbestand + Endbestand



## Lagerumschlagshäufigkeit

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

## Durchschnittliche Lagerdauer

$$\frac{360}{\text{Lagerumschlagshäufigkeit}}$$

## Zahlungsreihe bei einem Zinssatz i

$$\text{Abzinsfaktor} = \frac{1}{(1+i)^k}$$

$$\text{Wert } t_k = \text{Wert}_k \cdot \text{Abzinsfaktor}_k$$

$$\text{Lösung} = \sum t_k$$

## Kapitalwertmethode

Es wird mit einer Abzinsung i und einer Zeit n gerechnet. Pro Anlage wird damit berechnet:

$$-\text{Anschaffungskosten} + \text{Liquidationserlös} \cdot \frac{1}{(1+i)^n} + (\text{Erwartete Erlöse pro Jahr} - \text{Wartungskosten pro Jahr}) \cdot \sum_{k=1}^n \frac{1}{(1+i)^k} = \text{Kapitalwert}$$

Wenn die Erlöse/Kosten pro Jahr unterschiedlich sind, müssen sie einzeln mit den Zinsen multipliziert werden. Bei den Anschaffungskosten ist  $i=1$

Aufzinsung =  $\cdot (1+i)^n$ . In dieser Methode muss man aber abzinsen, weil das Geld weniger Wert ist in Zukunft.

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

## Kostenvergleichsmethode

Man vergleicht zwischen zwei potentiellen Anlagen Gesamtkosten:

Je die Jährliche Betriebskosten + Materialkosten = Variable Kosten

Je die Kalkulatorische Abschreibung und Zinsen = Fixe Kosten

## Gewinnvergleichsmethode

Man vergleicht zwischen zwei potentiellen Anlagen:

Jährlicher Nettoerlös - Variable Kosten - Fixkosten = Jährlicher Gewinn

## Rentabilitätsvergleich

Diese Methode ist sinnvoll, wenn unterschiedliche Kapitaleinsätze für die Investition notwendig sind.

$\text{Rentabilität} = (\text{Reingewinn} + \text{Zinsen}) / \text{eingesetztes Kapital} * 100$

Der «Wert am Ende der Nutzungsdauer» ist irrelevant für die Renditevergleichsmethode.

## Payback-Frist

- Durchschnittsmethode:  $\frac{\text{Kapitaleinsatz}}{\text{Jährlicher Cashflow}}$ 
  - Indirekter Cashflow = Reingewinn + Abschreibungen + FK-Zinsen
  - Direkter Cashflow = Jährlicher Nettoerlös – (jährliche Betriebs- und Materialkosten)
- Kumulationsmethode: Die Einzahlungsüberschüsse werden addiert, bis die Summe der kumulierten Werte dem ursprünglichen Investitionsbetrag entspricht. Dies bietet sich an, wenn die Gewinne pro Periode nicht konstant sind oder die Abschreibungen nicht linear berechnet sind.

## Kennzahlen Produktion

### Rentabilität

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

### Produktivität

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

### Wirtschaftlichkeit

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

### Fehlerquote

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

## Vorwärts- und Rückwärtsterminierung

Vorwärts: Man berechnet den frühesten Endtermin nach dem Auftragseingang. Danach fügt man noch etwas Reservezeit ein. Vorteil: Wenig Zeitdruck, Terminsicherheit. Nachteil: Längere Liegezeit, höhere Kapitalbindung?

Rückwärts: Man berechnet den spätesten Starttermin, um am Kundentermin fertig zu sein. Vorteil: Wenig Liegezeit. Nachteil: Hoher Zeitdruck und hohes Risiko.

Leistungserstellung = Effektive Zeit zur Herstellung ohne Lager?

## Betriebseigen oder Betriebsfremd

Eigen: Bereits integriert, tieferes Risiko, kürzere Einarbeitung, Beförderung Motiviert, schneller, weniger Pensionskasse evt

Fremd: Neue Ideen, evt. von Konkurrenz, Vergleich der Mitarbeiter, keine interne Intrigen