



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

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 durch Erhöhen der Kaufrate durch Abwerben, Heimlieferung...)
- Neue Märkte - Entwicklungsstrategie (Neue Zielgruppe wie Ausland)
- Neue Produkte - Entwicklungsstrategie (Innovation und Optimierung)
- Diversifikation - Ausbruchsstrategie (ähnliche Produkte in Katalog aufnehmen oder Produkte, welche man für Produkt braucht)

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
- Penetration
- Gratis-Angebot / Freemium
- Beachtung psychologischer Effekte: 19.50 statt 20

Preiselastisch = Wenn die Nachfrage mit steigendem Preis sinkt.

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

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

- 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)

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

Kennzahlen Liquidität

Grad 1

$$\frac{\text{flüssige Mittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100 \geq 20$$

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

$$\text{Eigenkapitalquote} \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100 \geq 30\%$$

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

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

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

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

Kennzahlen Rentabilität

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

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

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

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

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

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

Betriebsabrechnung

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

Kalkulationsschema		Kostenarten			Kostenstellen				Kostenträger	
		Aufwand (FIBU)	Sachliche Abgren- zung	Kosten (BEBU)	Vor-Kost.	Haupt-Kostenstellen			Produkt A	Produkt B
					Gebäude	Material (-Lager)	Fertigung	Verwaltung u. Vertrieb		
Einzel- Kosten	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						3 MGK	FGK	VVGK		
+ Umlage der MGK									4	
+ 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 + Fertigungs-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

Bruttokreditaufpreis
 - Rabatte
 = Nettokreditkaufspreis
 - Skonto
 = Nettobareinkaufspreis

```
+ Bezugskosten  
= Einstandspreis (1)
```

Betriebskalkulation

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

Bruttogewinn = % von Nettoverkaufspreis

Reingewinn = % von Selbstkosten

Verkaufskalkulation

```
Nettoverkaufspreis  
+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.

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)
- Veredlung bzw. Umformung (Essen, antike Sachen)
- Assortierung (zum Sortieren von Sammelieferungen, zur Präsentation)

Durchschnittlicher Lagerbestand

$$\frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}{2}$$

Lagerumschlagshäufigkeit

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

Durchschnittliche Lagerdauer

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

Kapitalwertmethode

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

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

= Kapitalwert

Wenn die Erlöse/Kosten pro Jahr unterschiedlich sind, müssen sie einzeln mit den Zinsen multipliziert werden.

Durchschnittsmethode

$$\frac{\text{Kapitaleinsatz}}{\text{Jährlicher Cashflow}}$$

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

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