

## 1. BWL GRUNDBEGRIFFE

Handlungsebenen des Managements

- Normative Ebene**  
Vision, Mission, Normen und Werte, Kultur, Leitbild  
Wohin gehen wir? Wozu sind wir da? Woran glauben wir?
- Strategische Ebene**  
Strategie, Strategische Ziele Unternehmen  
Was wollen wir erreichen? Geschäftsergebnisse, Produktivität
- Operative Ebene (zyklische Prozesse)**  
Operation, Operative Ziele Unternehmen  
Welche Ziele leiten sich ab bzgl. Leistungserstellung, Mitarbeiter etc.?

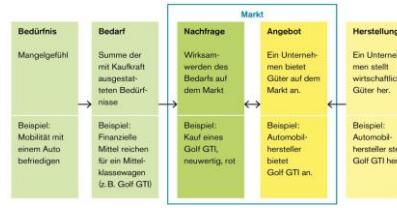
## Oekonomisches Prinzip

**Minimumprinzip:** Vorgegebenes Ergebnis mit geringstmöglichen Mittelleinsatz.

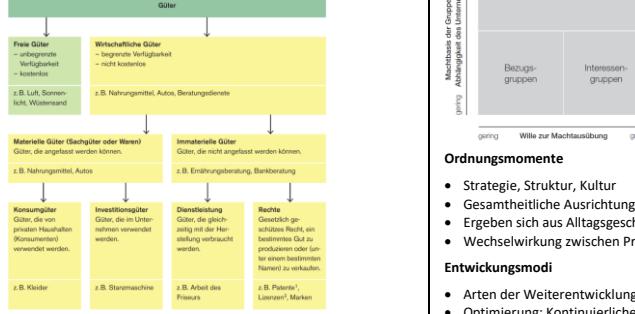
**Maximumprinzip:** Mit vorgegebenem Mittelleinsatz grösstmögliches Ergebnis erzielen.

**Optimum-Prinzip:** Möglichst wenig Aufwand mit möglichst hohem Ertrag.

## Bedürfnis – Bedarf – Nachfrage



## Gütereinteilung



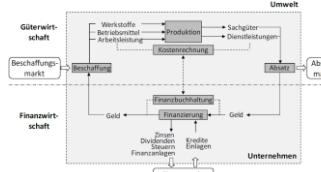
## Definition Unternehmen

Ein **Unternehmen** ist eine eigenständige, rechtliche und wirtschaftliche Einheit die Sachgüter und Dienstleistungen anbietet.

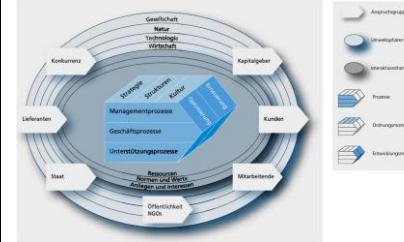
Der **Betrieb** ist die örtliche Produktionsstätte. Ein Unternehmen kann aus einem oder mehreren Betrieben bestehen.

Die **Firma** ist im rechtlichen Sinn der Name des Unternehmens, unter dem die Geschäfte getätigert werden.

## Unternehmenskreislauf/verantwortung



## St.Galler Managementmodell



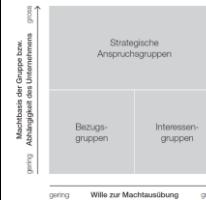
## Umweltsphären

Umweltsphäre	Beobachtungsbereiche
Ökonomische (wirtschaftliche) Umwelt	Sie betrifft die (volkswirtschaftlichen) 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 (Technologien, 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.).

## Anspruchsgruppen / Stakeholder

Sind von der Tätigkeit der Unternehmen betroffen

- Einfluss auf Unternehmensziele durch Erwartungen und Ansprüche
- Primär: Vertragliche, Gesetzliche, Normative Grundlagen = Machtüberübung der Anspruchsgruppen.
- Sekundär: Gesellschaftliche, Wirtschaftsethische Konventionen



## Ordnungsmomente

- Strategie, Struktur, Kultur
- Gesamtheitliche Ausrichtung und Sinngebung
- Ergeben sich aus Alltagsgeschehen
- Wechselwirkung zwischen Prozessen und Ordnungsmomenten

## Entwicklungsmodi

- Arten der Weiterentwicklung des Unternehmens
- Optimierung: Kontinuierliche Verbesserung
- Erneuerung: Sprunghaft stattfindende Schaffung von neuem

## Prozesse

- Abläufe, welchen den unternehmerischen Alltag prägen
- Managementprozesse: Gestaltung, Entwicklung des Unternehmens
- Geschäftsprozesse: Kernaktivität ausgerichtet auf Kundennutzen
- Unterstützungsprozesse: Interne Dienstleistungen: Personal, EDV, Finanzen

## Interaktionsthemen

Gegenstände der Austauschbeziehungen. Unterscheidung zwischen:

- Personen und Kulturgebundenen Elementen: Anliegen, Interessen, Normen
  - Objektgebundenen Elementen: Ressourcen
  - Interaktionsthemanalyse: Aufzeigung von Interessen und Anliegen einer
  - Anspruchsgruppe, Prüfung vorliegender Werte und Normen
1. Was beschreibt das Interaktionsthema, also den streitbaren Sachverhalt?  
 a. Welche Ressource (Produktionsfaktor) des Unternehmens ist betroffen?  
 b. In welcher Umweltphäre (Kontext) spielt sich der Sachverhalt ab?
2. Welche Anspruchsgruppe ist betroffen?  
 a. Welche Anliegen (verallgemeinernd gelegte Ziele) bringt die Anspruchsgruppe vor?  
 b. Welche Interessen (unmittelbarer Eigennutzen) verfolgt die Anspruchsgruppe dabei?  
 c. Welche Normen (Sätze und Regeln) stützen das Anliegen der Anspruchsgruppe?  
 d. Welche Werte (grundlegende Axiome) stützen die Anliegen der Anspruchsgruppe?
3. Was sind aus Unternehmenssicht die...  
 a. Gefahren, die sich aus der Situation für die betreffende Unternehmung ergeben?  
 b. Reaktionsmöglichkeiten, die vom betreffenden Unternehmen ergreifen werden können?

## Elemente der Unternehmensstrategie:

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

Strategie muss zur Kultur, der Organisation, den Werten und zum Leitbild passen, sonst ist eine erfolgreiche Umsetzung ausgeschlossen. Darum ist die interne Analyse notwendig.

## 2. STRATEGIE

Der Strategiefindungsprozess beinhaltet vier Schritte.

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

Damit eine Kompetenz zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil führt:

- Wertvoll
- Selten
- Nicht/schwer imitierbar
- Nicht substituierbar

## Analyse

1. **Inwelt** (Geschäftsspezifisch): Stärken und Schwächen
2. **Umwelt** (Äußere einflüsse): Chancen und Gefahren

## SWOT-Analyse

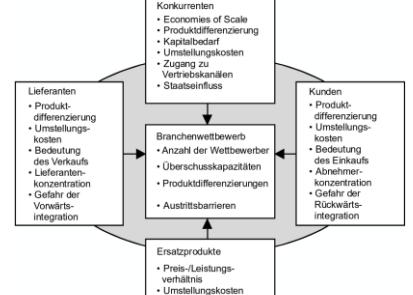


## PESTEL-Analyse



## 5-Forces Modell (Michael E. Porter)

## Assumtion



## Unternehmensleitbild

- Identität: Wer sind wir? Welchen Sinn/Zweck erfüllen wir?
- Ziel: Wirtschaftlicher Zweck? Produkte/Dienstleistungen?
- Verhaltensgrundsätze: Verhalten gegenüber Anspruchsgruppen? Grundsätze des täglichen handelns?

## Unternehmensstrategie



## Elemente der Unternehmensstrategie:

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

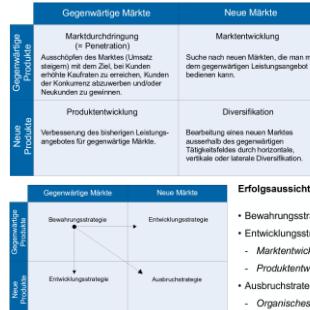
Strategie muss zur Kultur, der Organisation, den Werten und zum Leitbild passen, sonst ist eine erfolgreiche Umsetzung ausgeschlossen. Darum ist die interne Analyse notwendig.

## 4 Branchenwettbewerbsstrategien nach Porter (Differenzierung)



## 4-Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff

Wir erobern ich neue Märkte?



## Erhebungsmethoden

Erhebungs-methode	Erklärung	Beispiel
Primärmarkt	Emitting neuer, bisher noch nicht erfasster Daten	- Befragungen (mündlich oder schriftlich mittels Fragebögen)
Secondaristik	Erhebung bestehender Daten, vorhandener Datensätze oder Quellen, z.B. für soziale Statistiken	- interne Quellen wie Absatzstatistiken, Repräsentanten oder geschätzte Werte
Befragung	Eine der wichtigsten Methoden der Datenerhebung	- Ziel der Befragung: Erhebung von Wissen und Verständnis von Menschen
Beobachtung	- Beobachtung bezeichnet die systematische Erfassung von Vorfällen im Zeitraum eines Geschäftes	- Ziel ist die Erkundung über bestimmte Vorfälle im Zeitraum eines Geschäftes
Test-Experiment	Eine methodisch angelegte Untersuchung zur Erforschung von Phänomenen	- Ziel ist der Erprobung einer Theorie und deren Überprüfung
Panel	Erhebung der Meinungen in einem bestimmten Zeitraum	- Ziel ist die Meßreihenfolge einer bestimmten Variable (Konsumenten, Wähler, Journalisten, Experten, etc.)

## Marktgrösse

$$\text{Sättigungsgrad} = \frac{\text{Marktvolumen}}{\text{Marktpotenzial}} \cdot 100$$



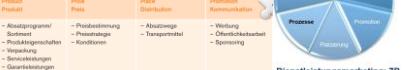
## Marktsegmentierung

Aufteilung des Gesamtmarktes in **homogene Käufergruppen** nach bestimmten Kriterien. Marktücken ausfindig machen.



## Marketing 4-P-Mix

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



## Produktpolitik

- Gestaltung Produktkern: Grösse, Gewicht, Mat., Bedienung
- Gestaltung Produktäusseres: Design, Form, Farbe

Zusatzaufgaben: Beratung, Schulung, Zustellung, Installation

**Produktnutzen** = Grundnutzen + (Zusatznutzen + Erbauungs-/Geltungsnutzen)

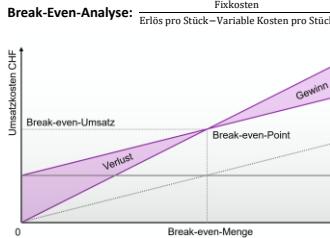
**Verpackung:** Technische (Transport, Lager, Schutz) und kommunikative (Information, Werbung) Funktionen

## Preispolitik

Aspekt	Erklärung	Beispiel
Preis	Wie hoher ist der Preis, den ich für meine Produkte verlangen kann?	Werkstoffe ohne Kenne (Preis CHF 2.50 bei 1000 Stück)
Abbildung	Wie hoch ist der Preis der Abbildung eines Produktes?	Preis CHF 10.00 für 1000 Stück
Abrechnung	Wie hoch ist der Abrechnungspreis des Gutes, in der Regel wird die Abrechnungsreihe von 1000 Stück auf 150.000 Stück erhöht.	Preis CHF 100.00 für 150.000 Stück

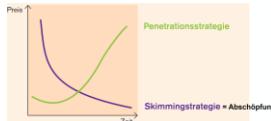
## Ansätze der Preisfestsetzung:

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



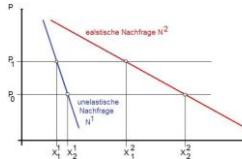
#### Preispolitische Massnahmen:

- Strategie der hohen Einführungspreise (Skimming)
- Strategie der niedrigen Einführungspreise (Penetration)
- Gratis Angebot
- Preisdifferenzierung nach Nutzungsverhalten
- Psychologie: 19.90 statt 20
- Zeitliche Preisdifferenzierung
- Räumliche Preisdifferenzierung
- Differenzierung nach Käuferschichten
- Differenzierung nach Abnahmemenge



#### Preiselastizität:

- Elastisch: Nachfrage sinkt stark bei höherem Preis
- Unelastisch: Nachfrage kaum verändert bei steigendem Preis
- Inverse: Nachfrage steigt bei höherem Preis



#### Distributionspolitik

Haupträger	Fragen
Festlegung der Distributionsorgane	Wer soll die Produkte verteilen?
Festlegung des Absatzweges	Auf welchen 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?

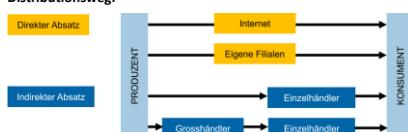
#### Interne Distributionsorgane:

Distributionsorganen	Erklärung	Besondere
Mehrheit der Geschäftsführung	Bei dieser Art des Absatzes prägen die Gesellschaftsstrukturen die Vertriebsstruktur zu ihren Gunsten und steht diesen selbst die neuesten Produkte oder Dienstleistungen vor.	
Vereinzeltes personal	Diese Distributionsform ist für kleinbetriebene Unternehmen geprägt und auch diesen Regeln und Pflichten unterstehen. Sozialer Verkauf beschreibt das Kundenverhältnis, das auf die persönliche Beziehung und teilweise auch eine umsatzabhängige Prämierung ausgerichtet ist.	
Verkaufsstellenbildung	Diese Form wird vor allem von Grossunternehmen gewählt, welche eigene Gruppenabteilungen gegründet haben, um die Produktionen für Kundenberatungen, Verkaufsfachklasses und Ausweitung aus eigenen Lagen zuständig sind.	

#### Externe Distributionsorgane:

Distributionsorganen	Erklärung	Besondere
Händlerabsatz	Ein Händlerabsatz ist ein direkter Gewerbeabsatz, der ein Betrieb gewidmet und auch seine Arbeit auf die Produktion und den Verkauf konzentriert. Das Produktum des Handelsunternehmens über. Somit trägt er keine Verantwortung für die Produktion und den Verkauf. Waren oder Zahlungsbefreiungen des Kunden. Die Vergütung erfolgt über Absatzprovisionen meist stark umsatzabhängig.	Papierwarenhandel
Großhandel	Der Einzelhändler kauft Güter und verkauft diese in der Regel ohne zusätzliche Bearbeitung. Der Großhandel werden Waren in grossen Mengen eingekauft und an Wiederhaufler (siehe unten) weiterverkauft.	
Einzelhandel	Märkte suchen Käufer und Verkäufer. Der Einzelhandel ist eine Branche, die Produkte oder Dienstleistungen direkt zum Abschluss von Geschäften an.	Cash and Carry

#### Distributionsweg:



#### Kommunikationspolitik

##### Instrumente:

Kommunikationsinstrument	Erklärung	Beispiele
Werbung	Information des potentiellen Kunden über das Vorhandensein, die Eigenschaften, die Erhältlichkeit und den Preis eines Produkts oder einer Dienstleistung. Diese Information erfolgt über bezahlte Medien.	- Gedruckte Anzeigen - Radioanzeige - Kino- und TV-Werbung - Kataloge - Plakate - Internet
Public Relations (PR)	Schaffung eines guten Unternehmensimages bei den relevanten Anspruchsgruppen durch die Vermittlung von unternehmerischen Tätigkeiten und deren Resultaten.	- Unternehmensleitbild* - Betriebsbesichtigungen - Jahresberichte - Spenden - Medienkontakte
Verkaufsförderung	Kurzfristiges Anstreben, dass der Verkauf zu unterschiedlichen Zeiten und in unterschiedlichen Verkaufspraktiken unterschieden.	- Präsenz (Handel) - Zweitplattform (Händler) - Werbeproben (Verbraucher) - Gewinnspiele (Verbraucher)
Personalverkauf	Präsentation im Gespräch mit der Absicht, das Produkt zu verkaufen.	- Verkaufsstellen - Ausstellungen und Messen
Product Placement	Gezieltes Einbauen von Markenprodukten in die Handlung von Spielfilmen oder Fernsehserien.	- James Bond trägt eine Omega-Uhr. - Die Hauptdarstellerin kauft bei H&M ein.

**Marketing (Umsatz/Marktanteile) ≠ Promotion (Werbung/Verkauf) ≠ Public Relations (Image/Vertrauen/Reputation)**

##### Aufgaben von Public Relations:

Funktion	Erklärung
Informationsfunktion	Vermittlung von Informationen nach innen und nach aussen an die Öffentlichkeit
Kontaktfunktion	Aufbau und Aufrechterhaltung von Beziehungen zu allen relevanten Anspruchsgruppen
Imagefunktion	Aufbau, Pflege und evtl. Korrektur des Unternehmensimages in der Öffentlichkeit
Sozialfunktion	Vermittlung von gesellschafts- und sozialbezogenen Unternehmensleistungen
Absatzförderung	Aufbau von Anerkennung und Vertrauen in der Öffentlichkeit zur Verkaufsförderung

##### Werbung:

AIDA-Formel	Erklärung
Attention	Die Werbebotschaft soll die Aufmerksamkeit der potentiellen Käufer wecken.
Interest	Die Werbebotschaft soll bei den potentiellen Käufern Interesse für das Produkt wecken.
Desire	Die Werbebotschaft soll bei den potentiellen Käufern einen Kaufwunsch auslösen.
Action	Die Werbebotschaft soll bei den potentiellen Käufern eine Handlung – nämlich den Kauf des Produkts – auslösen.

1. Erstbewertung: Erregung verschiedener Motive  
2. Aktive Abwägung: Bewertung verschiedener Kaufargumente  
3. Kaufentscheid: Kauf  
4. Nachkaufphase: Erfahrungen mit Produkten bestimmen künftige Käufe

##### Erstellung eines Werbekonzepts:

- **Werbobjekt** – Wofür (Produkt, Marke etc.) soll die Werbung konzipiert sein?
- **Werbesubjekt** – Welche Zielgruppe soll angesprochen sein?
- **Wirkungsziele** – Welche Werbeziele sollen besonders verfolgt werden?
- **Werbebotschaft** – Welches ist die Werbebotschaft?
- **Werbemittel** – Welches Werbemittel soll eingesetzt werden?
- **Werbeperiode** – Wie lange soll geworben werden?
- **Werbebudget** – Wie hoch soll das Werbebudget sein?

##### Ziele der Werbung:

Werbziele	Kommunikation
Umwelt	Umsatzsteigerung – erhöhter durch Verkaufspreissteigerung – erhöhter durch Verkaufspreissteigerung (z. B. zum Aufbau einer Marke, für die die Kunden bereit sind, mehr zu bezahlen.)
Bekanntheit	Steigerung der Bekanntheit – des Unternehmens – der Produkte und Dienstleistungen – der Marke
Wissen	Förderung von Wissen von Eigenschaften und Verwendungsmöglichkeiten des Produkts oder der Dienstleistung bei potentiellen Kunden.
Einstellung, Images	Verbesserung – der Einstellung gegenüber dem Unternehmen – des Images der Produkte

#### Harmonischer Marketing-Mix:

Auf die Abstimmung kommt es an – Marketing-Mix!

Product	Place	Price	Promotion
Sinnvolle Kombination der Marketinginstrumente			
Permanente Marktorientierung			
Klare Prioritäten			

##### Markenführung

##### Arkenaspekte:

Kommunikative Aspekte	Beschreibung	Beispiel Knorr	Beispiel Ferrari
Eigenheiten	eine Marke ruft bei den Kunden Assoziationen* mit gewissen Eigenschaften hervor. Dem Unternehmen bietet sich so die Möglichkeit hochwertige Produkte zu verkaufen.	Knorr suggeriert als Marke die Eigenschaften „qualitativ hochwertig“ und „beständigkeit“.	Ferrari steht als Automobilmarke für die Eigenschaften „jewel“ oder „schnell“.
Werte	4 Arten von Wertesystemen: 1. Ausdrückt die wahrgenommenen Werte 2. Verkörpert die wahrgenommenen Werte 3. Verkörpert die wahrgenommenen Werte 4. Verkörpert die wahrgenommenen Werte	Bei Knorr kann die Eigenschaft „qualitativ hochwertig“ in den funktionalen Nutzen „schnell und begrenzt gut“ umgesetzt werden (Convenience).	Bei Ferrari könnte die Eigenschaft „teuer“ in den emotionalen Nutzen „von anderen bewundert oder beeindruckt“ übertragen werden.
Nutzen	+ S. 330 Werbung + S. 281 Positionierung	Knorr signalisiert als Marke „Geschnelligkeit“ und „Qualitätswert“.	Ferrari signalisiert „Geschwindigkeit“ und „Eleganzwert“.
Werte	+ S. 330 Werbung	Knorr vermittelt das Profil einer Person, die weiss, was sie für gewisse Werte steht. Diese Werte sind nicht unbedingt gleich. Eine Marke kann (z.B. durch Werbung) ein bestimmte Persönlichkeit verkörpernen. Dadurch kann sie leichter die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe zum Ausdruck bringen.	Zu Ferrari passt die Persönlichkeit einer Person, die weiß, was sie für gewisse Werte steht. Diese Werte sind nicht unbedingt gleich. Eine Marke kann (z.B. durch Werbung) ein bestimmte Persönlichkeit verkörpernen. Dadurch kann sie leichter die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe zum Ausdruck bringen.

**Die Signalfunktion:** Führt bei Kunden Infoeffizienz, red. Risiken, ideelle/ emotionalen Nutzen)

- Qualität
  - Preis
  - Funktionalität
  - Emotionen
- Markenwert:**  
Der Markenwert beschreibt den finanziellen und emotionalen Mehrwert, den eine Marke durch Bekanntheit, Vertrauen und positive Wahrnehmung für ein Unternehmen und seine Produkte hat. Wieso ist der Markenwert wichtig?
- Immaterielles Vermögen als Teil des Unternehmenswerts
  - Unternehmensbewertung (Übernahmen, Fusionen)

##### Customer Relationship Management (CRM)

##### Ziel:

Kundenbindung	
Kundenpotential erhalten	Kundenpotential ausbauen
– Kontraktuelle Wiederkäufe erzeugen	– Zusatzkäufe erzeugen/erhöhen – Wiederholenkäufe erhöhen (Menge, Art, Preis)
– Bedarfsumenagement	– Individuelle Angebote – Qualitätsstandards – Serviceleistungen – Garantien
Preispolitik	– Kundencarden – Prospektangebote – Zufriedenheitsabhangige Preisgestaltung
Distributionspolitik	– Kundenservice – Online-Bestellung – Katalogverkauf – Direktverkauf
Kommunikationspolitik	– Direct-Mail – Events – Kundencards – Serviceleistungen – Garantien – Preisgarantien – Gewinnspiele – Produktmuster

Erfolgskennung: Der Aufwand einer Periode gegenüber dem Gewinn (Verlust) einer bestimmten Periode.

Gewinn	Verlust	Typische Kennz.
– Mangelnde Absatzmengen	– Überschuss an Kapazitäten	– Mangelnde Absatzmengen – Überschuss an Kapazitäten
– Preisunterschreitung	– Preisüberschreitung	– Preisunterschreitung – Preisüberschreitung
– Verlust aus Investitionen	– Gewinn aus Investitionen	– Verlust aus Investitionen – Gewinn aus Investitionen
– Abschreibungen (depreciation)	– Abschreibungen (depreciation)	– Abschreibungen (depreciation)
– Finanzierung (interest)	– Finanzierung (interest)	– Finanzierung (interest)
– Steuern (tax)	– Steuern (tax)	– Steuern (tax)
– Reinfluss (net income)	– Reinfluss (net income)	– Reinfluss (net income)

#### Kundenpotential ausbauen:

Art des Kaufes	Erklärung	Beispiel Gillette
Wiederkäufe erhöhen	Alle Kaufprozesse des gleichen Produktes	Kauffrequenz erhöhen durch einen Wechsel auf ein neues Rasiermodell (z.B. Wechsel von Gillette Mach 3 Turbo zu Gillette Mach 3 Power)
Folgekäufe erzeugen und/oder erhöhen	Direkte Kaufverbünde zwischen dem Erstprodukt und einer Leistung	Kauf von Rasierklingen bei Besitz eines Gillette-Rasierers
Zusatzkäufe erzeugen und/oder erhöhen	Verkaufserlebnisse zwischen dem Erstprodukt und einer Leistung	Kauf von Pflegeprodukten der Marke Gillette (z.B. After shave)

#### Verschiedener Gewinngrößen:

Wiederumlauf bzw. Herstellkosten	Ungerade Investitionsaufwand	Veräußerliche
– Abschreibungen (depreciation)	– Amortisationsaufwand (amortization)	
– Finanzierung (interest)	– Finanzierungsaufwand (financing)	
– Steuern (tax)	– Steueraufwand (tax)	
– Reinfluss (net income)	– Reinfluss (net income)	

#### Cashflow

Geldflussrechnung vermittelt die Fähigkeit Zahlungsmittel zu erwirtschaften und gibt Auskunft über Zahlungsmittelbedarf eines Unternehmens. Zusammensetzung:

- Geldfluss aus **Betriebstätigkeit (Op CF)**: Einnahmen und Ausgaben durch Geschäftstätigkeit
- Geldfluss aus **Investitionstätigkeit (Inv CF)**: Veränderungen Geldbestände infolge Investitionen
- Geldfluss aus **Finanzierungstätigkeit (Fin CF)**: Veränderungen langfristiges Fremd- / Eigenkapital

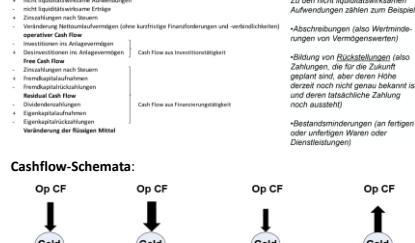
##### Geldflussbereiche: Erklärung

Geschäftstätigkeit	Erklärung
Geschäftsvolumen	Der Gewinn aus diesem Bereich umfasst alle laufenden Einnahmen und Ausgaben, die durch die Geschäftstätigkeit entstanden sind. Sind die Einnahmen höher als die Ausgaben, liegt ein Cashflow vor. Gegenwartiges Cashflow ist höher als zukünftiges (Geldfluss) vorliegt.
Investitionsbereich	Dieser Bereich beschreibt alle Veränderungen der Geldbestände, welche als Folge von Investitionen entstanden sind. Sind die Investitionsausgaben höher als die Einnahmen, liegt ein Cashflow negativ vor. Zukünftiges Cashflow ist niedriger als gegenwärtiges.
Finanzierungsbereich	Durch eine Annahme von langfristigen Finanzierungen oder eine Veräußerung eines Vermögensgegenstands wird ein Cashflow negativ. Dieses Vorgehen wird Finanzierung genannt. Wird hingegen Fremdkapital zurückzuzahlen, sinken die liquiden Mittel, was die Definition bestätigt.

##### Berechnung des Cashflows:

- **Direkt Methode:** Zahlungsströme direkt erfassen
  - Ermittelt den Cashflow aus den tatsächlichen Ein- und Auszahlungen.
- **Indirekte Methode:** Gewinn in Cashflow umrechnen
  - Startet beim Jahresüberschuss/fehlbetrag aus der Gewinn- und Verlustrechnung.
  - Korrugiert um nicht **zahlungswirksame Posten** (z. B. Abschreibungen) und Veränderungen im Working Capital (Forderungen, Verbindlichkeiten).

##### Cashflow-Schemata:



##### Management des Finanzdreiecks:

Der CFO ist dafür verantwortlich, die 3 Bereiche (**Sicherheit**, **Rentabilität**, **Liquidität**) in Einklang mit der Unternehmensstrategie zu bringen und so zu gestalten, dass die unternehmerischen Ziele erreicht werden können.



## Lagerfunktionen

Kosten	Erklärung
Zzeitüberbrückung	Das Lager soll den Bedarf der Produktion an Materialien so lange möglich befriedigen und damit die Zeit bis zur Auslieferung verkürzen. Damit wird eine reibungslose Produktion sichergestellt.
Sicherung	Unternehmen unterliegen unvorhergesehenen Liefer- oder Bedarfsschwankungen. Arbeitet ein Lieferant nicht fristgerecht, muss ein Unternehmen auf seine Sicherheitsbestände zurückgreifen können, um Produktionsausfälle zu vermeiden.
Spekulation	Auch Materialpreise unterliegen Preisschwankungen. Erwartet ein Unternehmen einen Preisanstieg (z.B. durch Verleseung von Rohstoffen, Wechselkurs schwankungen), kann ein Einkauf auf Vorrat trotz zusätzlicher Lagerkosten sinnvoll sein.
Vereindlung bzw. Umformung	Durch die Lagerung entsteht eine geringe Qualitätsveränderung der Bestände. Gemischte halbfertige Produkte können z.B. ohne Aufwand ausköhlung, bevor sie weiterverarbeitet werden können; andere durchlaufen vor der Auslieferung zuerst einen Reife prozess, wie z.B. Käse. In diesem Fall ist die Lagerung Teil des Produktionsprozesses. Sie steigert den Wert des Produktes.
Assortierung	Bei Handelswaren dient die Lagerhaltung der Sortierung von Sammelleidungen oder teilweise auch der Warenpräsentation.

## Kennzahlen Lagerhaltung

Lagerkennzahlen	Formel	Erklärung
Durchschnittlicher Lagerbestand	$\frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}{2}$	Zählt zu dem zentralen Kennzahlen der Lagerhaltung. Sie sagt Auskunft darüber, wie hoch der Lagerbestand im Durchschnitt ist.
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 höher ist das Umschlagsmaß. Je höher der Lagerumschlag, desto niedriger ist das im Lager gebundene Kapital.
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 Kapitalbindung. Die durchschnittliche Lagerdauer sinkt mit steigender Umschlagshäufigkeit.

Bilanz

## Erfolgsrechnung