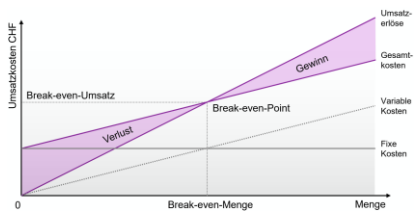
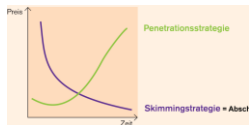


Break-Even-Analyse: Fixkosten
Erlös pro Stück – Variable Kosten pro Stück



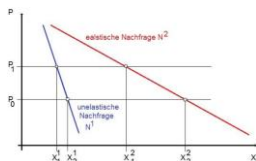
Preispolitische Massnahmen:

- 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 Käuferseichten
- 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

Herausforderungen	Fragen
Bestimmung der Distributionsformen	Wo soll die Produkte werden?
Bestimmung des Absatzwegs	Auf welchem Weg sollen die Produkte zum Kunden gelangen?
Bestimmung der physischen Distribution	Soll der Transport selbst oder durch einen Dritten ausgelagert werden? Welche Transportmittel sind gewählt werden?

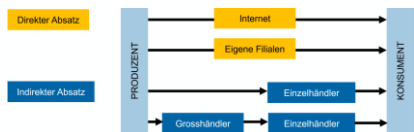
Interne Distributionsorgane:

Distributionsorgane	Erklärung	Beispiele
Wegpunkte der Geschäfte	Bei dieser Art des Absatzes erfolgt die Geschäfte, die den Weg zwischen den Geschäften und dem Endverbraucher bilden. Diese Geschäfte betreiben die Kunden regelmäßig und besuchen diese einen festen, aber nicht zwingend einen bestimmten Zeitpunkt.	Markt- und Betriebsräte, Industrie- und Gewerkschaften, Handelsverbände, etc.
Verkaufsstellen	Diese Form wird vor allem von Grossvertriebsunternehmen genutzt, wobei eigene Niederlassungen gegründet und geführt werden, welche beispielsweise für Kundenberatung, Verkaufsförderung und Auslieferung aus eigenen Lagern zuständig sind.	Modellhäuser, Dienstleistungsstellen

Externe Distributionsorgane:

Distributionsorgane	Erklärung	Beispiele
Handelsvertreter	Ein Handelsvertreter ist ein selbstständiger Gewerbetreibender, der den Weg zwischen den Geschäften und dem Endverbraucher bildet. Diese Geschäfte betreiben die Kunden regelmäßig und besuchen diese einen festen, aber nicht zwingend einen bestimmten Zeitpunkt.	Franchisegeber, etc.
Handel	Handel suchen Käufer und verkaufen von bestimmten Produkten und leisten ihnen gegen eine Provision die Dienstleistung des Handels.	Grundstückverkäufer, Versicherungsmakler, etc.
Einzelhandel	Der Einzelhändler kauft Güter und verkauft diese in die Regel ohne zusätzliche Bearbeitung an den Endverbraucher.	Warenhäuser, Boutiquen
Grosshandel	Im Grosshandel werden Waren in grossen Mengen eingekauft und an Weiterverkäufer (also nicht den Endverbraucher) weiterverkauft.	Car and Carry

Distributionsweg:



Kommunikationspolitik

Instrumente:

Kommunikationsinstrument	Erklärung	Beispiele
Werbung	Information des potenziellen Kunden über das Vorhandensein, die Eigenschaften, die Erhältlichkeit und den Preis eines Produkts oder einer Dienstleistung. Diese Information erfolgt über bezahlte Medien.	- Gedruckte Anzeigen - Radiowerbung - 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 - Medien- und Programmsponsoring
Sponsoring	Förderung einzelner Personen, Vereine oder Veranstaltungen durch Geld, Sach- oder Dienstleistungen, die mit einer Gegenleistung (z.B. Aufdruck des Logos auf Spielzeug) vergütet ist.	- Sportmarketing - Wissenschaftssponsoring - Kunst- und Kultursponsoring - Sozial- und Umweltsponsoring - Medien- und Programmsponsoring
Verkaufsförderung	Kurzfristige Anreize, die den Verkauf zu zusätzlich unterstützen und stimulieren sollen. Es wird zwischen Handels-, Händler- und Verbraucherprämien unterschieden.	- Prämien (Handel) - Zweitplatzierung (Händler) - Warenprämien (Verbraucher) - Gewinnspiele (Verbraucher)
Persönlicher Verkauf	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
Informationsfunktion	Aufbau, Pflege und evtl. Korrektur des Unternehmensimages in der Öffentlichkeit
Sozialfunktion	Vermittlung von gesellschafts- und sozialbezogenen Unternehmensleistungen
Absatzförderung	Aufbau von Anerkennung und Vertrauen in die Öffentlichkeit zur Verkaufsförderung

Werbung:

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



Erstellung eines Werbekonzepts:

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

Ziele der Werbung:

Werbemittel	Konkretisierung
Umsatz	Umsatzsteigerung – entweder durch Verkaufsmengensteigerung – und/oder 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 potenziellen Kunden.
Einstellungen, Image	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:

Kommunikationsaspekte	Beschreibung	Beispiel Knorr	Beispiel Ferrari
Eigenschaften	Eine Marke ruft bei den Kunden Assoziationen mit gewissen Eigenschaften hervor. Dem Unternehmen bietet sich die Möglichkeit, diese in der Werbung besonders hervorzuheben. Damit wird das Ziel verfolgt, sich gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren und eine entsprechende Positionierung im Markt zu erlangen.	Knorr suggeriert als Marke die Eigenschaften „qualität hochstehend“ und „beständig“.	Ferrari steht als Automarkenzeichen für die Eigenschaften „Leistung“ und „Geschwindigkeit“.
Werte	Eine Marke widerspiegelt aber auch die dem Produkt und dem Markenhaber zugeordneten Werte. Sind diese Werte einmal bestimmt, muss der Markenstrategie herausfinden, von welchen Kundengruppen diese Werte am meisten nachgefragt werden, um diese in der Werbung zielgruppengerecht anzusprechen.	Knorr signalisiert als Marke „Qualität“, „Beständigkeit“ und „Bewährtheit“.	Ferrari signalisiert „Geschwindigkeit“ und „Exklusivität“.
Personalität	Eine Marke kann (z.B. durch Werbung) ein bestimmtes Persönlichkeitsprofil vermitteln. Dadurch bringt sie oftmals auch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe zum Ausdruck.	Knorr vermittelt das Profil einer Person, die weiss, was für ein gutes Essen wichtig ist. Diese möchte unbedingt zierlich kochen, ohne auf Genuss verzichten zu müssen.	Zu Ferrari passt die Persönlichkeit einer wohlhabenden, dringlichen, nachtragenden, extravaganter Person.

Die Signalfunktion: (Führt bei Kunden Ineffizienz, red. Risiken, ideellen/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

Instrumente:	Massnahmen mit dem Fokus „Interaktion“	Massnahmen mit dem Fokus „Zufriedenheit“	Massnahmen mit dem Fokus „Wiederkehrer“
Marketinginstrumente	– Gemeinsame Produktentwicklung	– Individuelle Angebote	– Individuelle technische Standards
Produktpolitik	– Kundenkarten	– Preisgarantien	– Rabatte und Bonusprogramme
Preispolitik	– Kundenkarten	– Preisgarantien	– Rabatte und Bonusprogramme
Distributionspolitik	– Kundenkarten	– Preisgarantien	– Rabatte und Bonusprogramme
Kommunikationspolitik	– Kundenkarten	– Preisgarantien	– Rabatte und Bonusprogramme

Kundenpotential ausbauen:

Art des Kaufes	Erklärung	Beispiel Gillette
Wiederkäufe erhöhen	Alle Kaufprozesse des gleichen Produkts	Kaufhäufigkeit erhöhen durch einen Wechsel auf ein neues Rasiermodell (z.B. Wechsel von Gillette Mach 3 Turbo zu Gillette Mach 3 Pro-ver)
Folgkäufe erzeugen und/oder erhöhen	Direkte Kaufverträge zwischen dem Endprodukt und einer anderen Leistung	Kauf von Rasierklingen bei Besitz eines Gillette-Rasiers
Zusatzkäufe erzeugen und/oder erhöhen	Verbindungsmechanismus zwischen dem Endprodukt und einer anderen Leistung. Der Nutzen- und Beschaffungsverband ist aber für den Kunden nicht per se erkennbar.	Kauf von Pflegeprodukten der Marke Gillette (z.B. Aftershave)

4. FINANZBUCHHALTUNG

Einordnung: Unterstützungsprozesse (SGMM)

Finanzbuchhaltung: Bilanz, Erfolgsrechnung, Geldflussrechnung (wird extern kommuniziert)

Betriebsbuchhaltung: Vollkostenrechnung, Teilkostenrechnung, Kalkulation (interne Kalkulation)

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.

Aktiven (Vermögen / Mittelverwendung)	Passiven (Schulden / Mittelherkunft)
Unternehmensvermögen	Kapitalgesellschaften
– Beteiligungen, Forderungen, etc.	– Eigenkapital
– Beteiligungen, Forderungen, etc.	– Fremdkapital
– Beteiligungen, Forderungen, etc.	– Eigenkapital
– Beteiligungen, Forderungen, etc.	– Fremdkapital

Aktiven:

Unternehmensvermögen	Unternehmensvermögen	Unternehmensvermögen
– Beteiligungen, Forderungen, etc.	– Beteiligungen, Forderungen, etc.	– Beteiligungen, Forderungen, etc.
– Beteiligungen, Forderungen, etc.	– Beteiligungen, Forderungen, etc.	– Beteiligungen, Forderungen, etc.
– Beteiligungen, Forderungen, etc.	– Beteiligungen, Forderungen, etc.	– Beteiligungen, Forderungen, etc.

Goodwill = Kundenstamm, Markenwert etc.

Funktion der Bilanz:

- Dokumentation: Bestandesaufnahme per Stichtag
- Gewinnermittlung: Gewinn/Verlust einer Periode wird ersichtlich
- Information: interne (Steuerungsinstrument) / externe (Kapitalgeber, Staat, etc.) info über finanzielle Lage

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	Betriebsertrag
Betriebsfremder Aufwand	Betriebsfremder Ertrag
Ausserordentlicher Aufwand	Ausserordentlicher Ertrag
Rein-/Nettogewinn	
Erklärung: Die Erfolgsrechnung stellt den während einer Periode angefallenen Aufwand eines Unternehmens den Erträgen gegenüber. Daraus resultiert der Gewinn (Verlust) einer bestimmten Periode.	
Gliederung	Erklärung
Aufwände	Die Aufwände zeigen auf, wofür ein Unternehmen wie viel Geld ausgegeben hat und wie stark Vermögenswerte verbraucht wurden.
Erträge	Die Erträge geben an, wofür ein Unternehmen wie viel Geld eingenommen hat und wie stark Vermögenswerte gewachsen sind.

Verschiedener Gewinngrößen:

Verkaufserlöse	Verkaufserlöse
– Verkaufspreise	– Verkaufspreise
– Verkaufspreise	– Verkaufspreise
– Verkaufspreise	– Verkaufspreise
– Verkaufspreise	– Verkaufspreise

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

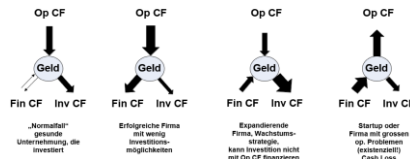
Geldflussarten	Erklärung
Geldflussarten	Die Geldflussarten sind in drei Bereiche unterteilt: Betriebstätigkeit, Investitionstätigkeit und Finanzierungstätigkeit.
Investitionstätigkeit	Diese Bereich beinhaltet alle Investitionen in langfristige Vermögensgegenstände.
Finanzierungstätigkeit	Dieser Bereich beinhaltet alle Aktivitäten, die den Kapitalfluss des Unternehmens betreffen.

Berechnung des Cashflows:

- Direkte 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.
 - Korrigiert um nicht zahlungswirksame Posten (z.B. Abschreibungen und Veränderungen im Working Capital (Forderungen, Verbindlichkeiten)).

Cash Flow Statement	Erklärung
Reingewinn	Der Reingewinn ist der Gewinn nach allen Steuern und Abschreibungen.
Veränderungen in den Vermögenswerten	Veränderungen in den Vermögenswerten, die den Cashflow beeinflussen.
Veränderungen in den Verbindlichkeiten	Veränderungen in den Verbindlichkeiten, die den Cashflow beeinflussen.

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.

Wichtige Kennzahlen

Liquidität:

Liquiditätsgrad	Allgemeine Formel	Richtwert	Bedeutung des Richtwerts
Liquiditätsgrad I (Cash Ratio)	$\frac{\text{flüssige Mittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$	100	> 30: Zu viele flüssige Mittel verdrängen eine rentable Anlage des Kapitals bzw. verdrängen sonstige Kapitalgeber.
Liquiditätsgrad II (Quick Ratio)	$\frac{\text{flüssige Mittel} + \text{Forderungen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$	100	ca. 100: Flüssige Mittel stehen zur Rückzahlung von fälligen Fremdkapital bereit. Mit dem Zahlungseingang der Forderungen darf innerhalb von 30 Tagen gerechnet werden.
Liquiditätsgrad III (Current Ratio)	$\frac{\text{flüssige Mittel} + \text{Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$	150-200	Der Verkauf der Vorräte ist zu großen Umsatzerlösen verbunden.

Liquiditätsgrade		Bilanz		Passiven	
Aktiven		flüssige Mittel	kurzfristiges Fremdkapital		
Umlaufvermögen	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Vorräte	langfristiges Fremdkapital		
Anlagevermögen				Eigenkapital	

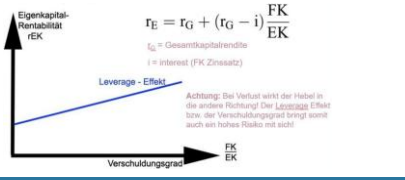
Sicherheit:

Kennzahl	Allgemeine Formel	Richtwert
Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$	100
Fremdkapitalquote	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$	100
Verschuldungsgrad	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}}$	100
Anlagendeckungsgrad I	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$	100
Anlagendeckungsgrad II	$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$	100

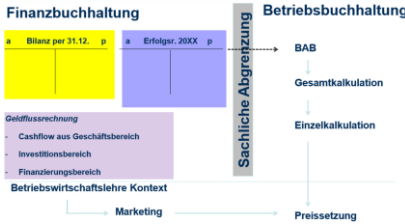
Rentabilität:

Rentabilität	Allgemeine Formel	Richtwert
Eigenkapitalrendite	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}}$	100
Gesamtkapitalrendite	$\frac{(\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen})}{\text{Fremdkapital} + \text{Eigenkapital}}$	100
Umsatzrentabilität	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}}$	100
EBIT-Marge	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Umsatz}}$	100

Return on Equity: Leverage Effekt



5. BETRIEBSBUCHHALTUNG



Vollkostenrechnung

Ziel: Überwachung der Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Leistungserstellung und Leistungsveräusserung.

Hauptaufgaben:

- Dispositionsfunktion:
 - Ermittlung von Selbstkosten
 - Ermittlung von Rechnungsgrundlagen
 - Ermittlung von Bilanzsätzen
- Vorgabefunktion:
 - Vorgabe von Sollkosten auf der Grundlage von Ist-, Normal und/oder Plankosten
- Überwachungsfunktion:
 - kurzfristige Erfolgsermittlung
 - Wirtschaftlichkeitskontrolle
 - Planabweichungsanalyse, Soll-/Ist- Vergleiche

Die Vollkostenrechnung verteilt die gesamten Kosten auf die verschiedenen Kostenträger:

Kostenartenrechnung: Welche Kosten fallen an?

Darstellung der angefallenen Einzelkosten (direkte Kosten) und Gemeinkosten (indirekte Kosten)

Kostenarten	Erklärung	Beispiel	Verwendung
Einzelkosten = direkte Kosten	Alle während dem Leistungsprozess für ein bestimmtes Produkt (Kostenträger) entstandenen Kosten, welche sich diesem direkt zuordnen lassen.	Ein Kleid braucht eine genau bestimmte Menge Stoff.	Übertragung in die Kostenträgerrechnung
Gemeinkosten = indirekte Kosten	Alle während dem Leistungsprozess entstandenen Kosten, welche sich nicht einem bestimmten Produkt zuordnen lassen, sondern zur Erstellung mehrerer Produkte angefallen sind. Es ist nur bekannt, in welchem Bereich sie entstanden sind.	Die Mietkosten für das Fabrikationsgebäude lassen sich nicht direkt den einzelnen Produkten zuordnen, denn sie werden von allen erstellten Produkten gemeinsam verursacht.	Übertragung in die Kostenstellenrechnung

Kostenstellenrechnung: Wo fallen Kosten an?

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

Kostenträgerrechnugn: Wofür fallen Kosten an?

Hergestellte Güter um die erbrachten Leistungen werden als Kostenträger bezeichnet. Die Kostenträger haben die von ihnen verursachten Kosten zu tragen.

Zuschlagssätze:

Zuschlagssatz = $\frac{\text{Endkosten (EK) der Hauptkostenstelle}}{\text{Bemessungsgröße der Hauptkostenstelle}} \cdot 100$ = Grundformel
Materialeinzelkostenzuschlagssatz = $\frac{\text{Materialeinzelkosten}}{\text{Materialeinzelkosten}} \cdot 100$
Fertigungsgemeinkostenzuschlagssatz = $\frac{\text{Fertigungsgemeinkosten}}{\text{Fertigungsgemeinkosten}} \cdot 100$
Verwaltungskostenzuschlagssatz = $\frac{\text{Verwaltungskosten}}{\text{Verwaltungskosten}} \cdot 100$
Vertriebskostenzuschlagssatz = $\frac{\text{Vertriebskosten}}{\text{Vertriebskosten}} \cdot 100$

Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

	Kostenart		Kostenstelle		Kostenträger	
	Aufwand	Abgrenzung	Kosten	Vorkostenstelle EDV-Support	Material	Fertigung
Einzelmaterial	20		20			
Einzelkosten	200		200			
sonstiges Material	6		6			
Raumverlei	74	10	84			
Zins	42		42			
Abschreibung	5		5			
Übriges	25	10	15			
	59		59			
	433	2	435			
Umlage Vorkostenstelle EDV-S.			-19			
Umlage Material			30			
Umlage Fertigung			-30			
Herstellkosten Produktion			100			
Bestandsänderung			20			
Herstellkosten Verkauf			-120			
Umlage Verwaltung/Vertrieb			38			
Selbstkosten			150			
Erlös			-10			
Nettoerlös			140			

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.

Begriffe:

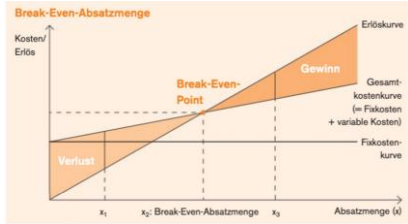
Begriff	Erklärung
Fixkosten	Diese Kosten fallen in konstanter Höhe an, unabhängig von der produzierten Menge eines Produkts, z.B. Mietkosten.
Variable Kosten	Diese Kosten hängen von der produzierten Menge eines Produkts ab, z.B. Materialeinzelkosten.
Deckungsbeitrag	Dieser entsteht, wenn der Verkaufspreis 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.

Gesamtkosten = Fixkosten + variable Kosten

Deckungsbeitrag = Nettoerlös - variable Kosten

Erfolg = Deckungsbeitrag - fixe Kosten

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



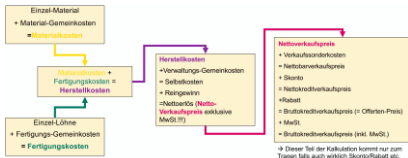
Kalkulation

Ziel: Kosten für Produkt/Dienstleistung damit Kosten gedeckt und Gewinn erzielt wird

Hauptaufgaben:

- Ermittlung der Selbstkosten (Total Kosten)
- Preisfindung
- Preisbeurteilung
- Offertenstellung

Schema Industriebetrieb:



Bsp:

Einzel-Material = 1.00	Einzel-Löhne = 2.00
+ Material-GK (20%) = 0.20	+ Fertigung-GK (25%) = 0.50
= Materialkosten = 1.20	= Fertigungskosten = 2.50

Herstellkosten = 3.70	
+ Verwalt.-GK (28.4%) = 1.05	
+ Selbstkosten = 4.75	
+ Reingewinn (10%) = 0.48	
= Nettokreditverkaufspreis (= 5.23)	

Schema Handelsbetrieb:

Bruttokreditverkaufspreis (= Katalogpreis des Lieferanten) - Rabatt 4% = Nettokreditverkaufspreis (= Rechnungsbetrag) - Skonto = Nettobankverkaufspreis = Bruttokreditverkaufspreis - Skonto = Bruttokreditverkaufspreis - Skonto = Bruttokreditverkaufspreis



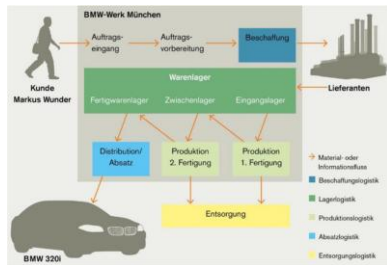
Achtung, Rabatt und Skonto werden anhand 100% von Netto- bzw. Bruttokreditverkaufspreis berechnet.		
Nettoverkaufspreis (Nettoerlös)	CHF 9.15	
+ Verkaufsunderkosten	CHF 1.20	
= Nettobarverkaufspreis	CHF 10.35	
+ Skonto	CHF 0.20 (gerundet)	98%
= Bruttokreditverkaufspreis	CHF 10.55	2%
		100%

6. MATERIALWIRTSCHAFT

Einordnung: Geschäftsprozesse (SGMM)

Materialwirtschaft				
Beschaffungs-logistik	Produktions-logistik	Lagerlogistik	Absatzlogistik	Entsorgungs-logistik
Materialwirtschaft		Aufgaben		
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 ermittelt?			
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?			

Beispiel Auto:



Beschaffungsprozesse

- Ermittlung Materialbedarf für Produktion
- Ermittlung Lagerbestände
- Ermittlung Beschaffungsbedarf
- Lieferantenwahl
- Bestellungen
- Wareneingangskontrolle

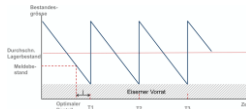
Beschaffungsobjekte:

- Rohstoffe: Hauptbestandteile des Produkts
- Hilfsstoffe: Nebenbestandteile des Produkts
- Betriebsstoffe: Verbrauch bei Herstellung
- Montageteile: Vorproduzierte Komponenten
- Handelswaren: Unveränderter Weiterverkauf

Beschaffungskonzepte:

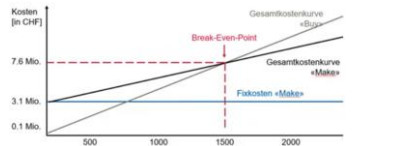
- Vorratsbeschaffung (Order to Stock): Materialien werden auf Lager beschafft, bevor ein konkreter Bedarf entsteht.
- Fallweise Beschaffung (Order to Make): Materialien werden erst nach Eingang eines konkreten Auftrags beschafft.
- Just in Time (JIT): Materialien werden genau zum Zeitpunkt des Bedarfs geliefert, um Lagerbestände zu minimieren.
- Just in Sequence: Materialien werden nicht nur rechtzeitig, sondern auch in der exakt benötigten Reihenfolge angeliefert.

Verlauf Lagerbestand



In-/ Outsourcing:

- Insourcing
 - Reduktion Lieferzeiten
 - Unabhängigkeit von Lieferanten, Preisen und Absatzmengen
 - Aufrechterhaltung Qualitätsstandards
 - Auslastung Fertigungskapazitäten
- Outsourcing
 - Minimierung Fixkosten
 - Beschaffungsmenge und Zeitspanne flexibel planbar
 - Minimierung Lagerkosten
 - Ausweichmöglichkeiten bei Kapazitätsengpässen
- Entscheidung make or buy



Kostenanfall:

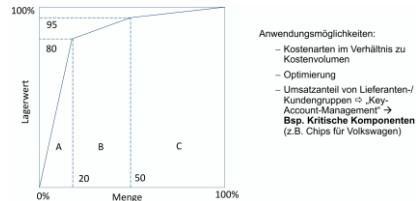
- Lagerunterhaltskosten: Lagerplatz, Bewachung, Wertverlust, Versicherung, Diebstahl
- Kapitalbindung: Ware bindet geld welches nicht für andere gewinnbringende Geldanlagen genutzt werden kann (Opportunitätskosten)

Magisches Dreieck der Materialwirtschaft:



- Lieferbereitschaft soll möglichst hoch sein.
- Beschaffungskosten sollen möglichst tief sein.
- Kapitalbindung soll so tief wie möglich gehalten sein.

ABC-Analyse



Konzentration der Planungs- und Organisationsarbeiten auf A-Güter bevorzugen (Lagerwertreduktion)

Kategorie	Wertanteil am Gesamtwert	Mengenanteil an der Gesamtmenge
A-Güter	70%–80%	< 30%
B-Güter	15%–20%	30%–50%
C-Güter	5%–10%	40%–50%

XYZ-Analyse

- Ergänzung zur ABC-Analyse
- Einteilung in Güterkategorien aufgrund Vorhersagegenauigkeit des Bedarfs

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

- 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

Siehe Bsp. Auto

Lagerfunktionen

Funktion	Erklärung
Zeitüberbrückung	Das Lager soll den Bedarf der Produktion an Materialien so schnell wie möglich bereitstellen und damit die Zeit bis zur Auslieferung überbrücken. Damit wird eine reibungslose Produktion sichergestellt.
Sicherung	Unternehmen unterliegen unsichergemessenen 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 Verteuerung von Rohstoffen, Wechselkurschwankungen), kann ein Einkauf auf Vorrat trotz zusätzlicher Lagerkosten sinnvoll sein.
Veredelung bzw. Umformung	Durch die Lagerung entsteht eine gewisse Qualitätsverbesserung der Bestände. Gewisse halbfertige Produkte müssen beispielsweise zuerst auskühlen, 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 Sammellieferungen oder teilweise auch der Warenpräsentation.

Kennzahlen Lagerhaltung

Lagerkennzahlen	Formel	Erklärung
Durchschnittliche Lagermenge	$\frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}{2}$	Zählt zu den zentralen Kennzahlen der Lagerhaltung. Sie geben Auskunft darüber, wie hoch der Lagerbestand im Durchschnitt ist.
Lagerumschlaghäufigkeit	$\frac{\text{Jahresverbrauch}}{\text{durchschnittlicher Lagerbestand}}$	Diese Zahl gibt an, wie oft der durchschnittliche Lagerbestand in einem Jahr umgesetzt wird. Je niedriger diese Zahl, desto tiefer ist die Umschlagfähigkeit. Je höher der Lagerumschlag, desto niedriger ist das im Lager gebundene Kapital.
Durchschnittliche Lagerdauer	$\frac{360 \text{ Tage}}{\text{Umschlaghäufigkeit}}$	Diese Kennzahl gibt an, wie lange das Gut im Durchschnitt im Lager verbleibt. Je kürzer die Lagerung, desto geringer ist die Kapitalbindungsdauer. Die durchschnittliche Lagerdauer sinkt mit steigender Umschlaghäufigkeit.

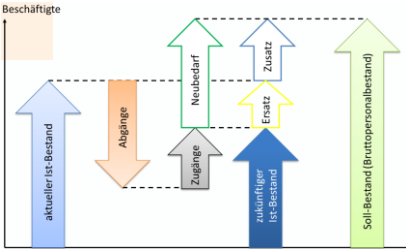
7. PERSONALMANAGEMENT

Einordnung: Unterstützungsprozesse (SGMM)



Personalplanung

Bedarf an neuen Mitarbeiter = Personalbedarfsanalyse (Soll) – Personalbestandsanalyse (Ist)



Anforderungen:

- Welche inhaltlichen, sachlichen Ziele soll der/die künftige MA erreichen?
- Welche Aufgaben sind zu bewältigen?
- Welche Qualifikationen sind dafür notwendig?
- Welche Mittel stehen zur Verfügung resp. müssen noch beschafft werden?
- Wie ist die Stelle eingegliedert?
- Welche persönlichen Merkmale sind für die Erfüllung des Jobs erforderlich (Stellenbezogen)?
- Welche persönlichen Merkmale sind für die Eingliederung ins Team erwünscht
- (Team-Orientierung)?

Stellenbeschreibung: Aufgaben - Verantwortung - Kompetenzen

- Linienstelle: führt Weisungen aus, ist weisungsberechtigt
- Stabstelle: berät und unterstützt, ist nicht weisungsberechtigt

Personalgewinnung

Aufgaben:

1. Personalwerbung
2. Personalauswahl
3. Personaleinstellung
4. Personeneinführung

Beschaffungswege:

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

Kriterien bei der Personalauswahl:

Leistungsfähigkeit	Leistungswille	Entwicklungsmöglichkeiten	Leistungspotenziale
Wie weit steht die Arbeitsleistung des Bewerbers über dem Durchschnitt?	Ist der potentielle Bewerber 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 solchen Zeitpunkt für höherwertige Aufgaben in Frage?

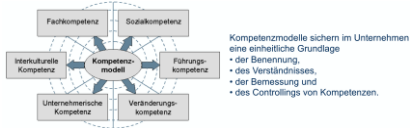
Unterlagen zur Personalauswahl:

Bewerbsunterlagen	Erklärung
Lebenslauf	→ vollständige Darstellung der Ausbildung bzw. Berufserfahrung → Darlegung der ausserberuflichen Tätigkeiten → Informationen über soziale Verhältnisse, von Familie, Freizeitaktivitäten → Besondere Kompetenzen, z.B. Fremdsprachen, ICT, Führung
Motivations schreiben	Im Motivations schreiben muss die bewerbende Person ihr Interesse am Unternehmen und die ausgearbeiteten Tätigkeiten glaubhaft begründen. Es sollte sichtbar werden, dass sich die Person bereits intensiv mit dem Unternehmen auseinandergesetzt hat.
Zeugnisse	In den meisten Fällen legen die bewerbenden Personen Schul- und Arbeitszeugnisse bei. Dabei ist jedoch zu beachten, dass insbesondere Arbeitszeugnisse vorsichtig interpretiert werden sollen, da solche in vielen Fällen nicht vollständig objektiv verfasst wurden.
Arbeitsproben	Mithilfe dieser Personen können zusätzliche Informationen zum Bewerber eingeholt werden. Zu beachten ist diesbezüglich, dass die angegebenen Referenzen Personen möglichst uneingeschränkt sind und eine möglichst objektive Beurteilung abgeben.

Beurteilungsmethoden:

- Interview:
 - Systematik/Planung?
 - Belastbarkeit?
 - Durchsetzung?
 - Initiative
 - Motivation
 - Selbstvertrauen
 - Soz. Kompetenz
 - Führungsanspruch
- Testverfahren:
 - IQ Testverfahren
 - Persönlichkeitstests
 - Graphologische Gutachten
 - Leistungstests
- Assessment Verfahren:
 - Fallstudie
 - Gruppendiskussion
 - Rollenspiele

Personalentwicklung



Personalbeurteilung /-entwicklung: 360° - Beurteilung



Ansätze der Personalentwicklung:



Humankapitaltheorie:

Zielkonflikt zwischen Ausbildungs-Investition und Mitarbeiterabgang.

Personalhonorierung

Monetäre Anreize

- Lohn
- Erfolgsbeteiligung
- Betriebliche Sozialleistungen
- Betriebliches Vorschlagswesen

Nichtmonetäre Anreize

- Ausbildungsmöglichkeiten
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Gruppenmitgliedschaft
- Betriebsklima
- Führungsstil
- Arbeitszeit/ Pausenregelung
- Arbeitsinhalt
- Arbeitsplatzgestaltung

Personalfreistellung

Ursachen:

- Lack of Performance Mitarbeiter
- Absatz- und Produktionsrückgang als Folge der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung
- Strukturelle Veränderungen
- Saisonal bedingte Beschäftigungsschwankungen
- Betriebsstillegungen, Betriebsvernichung, natürliches Betriebsende
- Standortverlegung
- Reorganisation
- Mechanisierung und Automation

Arbeitszeugnisse:

- Einfaches Arbeitszeugnis (Arbeitsbestätigung): Keine Leistungsbeurteilung, sondern nur Fakten (Personalien, Dauer der Erwerbstätigkeit, Art der Aufgaben)
- Qualifiziertes Arbeitszeugnis (Vollzeugnis): Fakten zum Mitarbeitenden, Leistungsbewertung und Beschreibung der Verhaltensweisen

Massenentlassungen:

- Definition Massenentlassung nach OR:
 - ab 10 Personen in Betrieben mit mehr als 20 und weniger als 100 Beschäftigten
 - ab 10% der Beschäftigten in Betrieben zwischen 100 und 300 Beschäftigten
 - ab 30 Personen in Betrieben mit 300 und mehr Beschäftigten
- Meldepflicht an die zuständige kantonale Amtsstelle
- Zusammen mit den Sozialpartnern wird ein Sozialplan ausgearbeitet

8. INVESTITIONSRECHNUNG

Einordnung: Unterstützungsprozesse (SGMM)

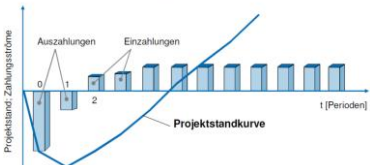
Gründe für Investitionen:

Ziel der Investitionen: Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs



Definition:

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



- **Ertrag:** Muss nicht zwingend einen Geldzufluss darstellen. Bsp.: Zunahme einer Wertschrift
- **Einzahlung:** Stellt immer ein Geldzufluss dar
- **Aufwand:** Muss nicht zwingend einen Geldabfluss darstellen Bsp.: Bildung einer Rückstellung
- **Auszahlung:** Stellt immer ein Geldabfluss dar

Kategorien von Investitionsprojekten:

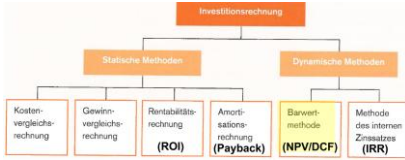
- Sachvermögen: Immobilien, Produktionsanlagen
- Finanzanlagen: Beteiligungen, Wertpapiere, Darlehen, Anleihen

- Immaterielles Vermögen: PR, Patente, Ausbildung, Sozialleistungen

Investitionsgründe:

- Normativ: Unternehmensphilosophie, Nachhaltig
- Strategisch: Technologiewechsel, Make-or-Buy

Methoden



Kostenvergleichsrechnung

Vergleich der Kosten zwischen zwei Anlagen.

	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

Gewinnvergleichsrechnung

Vergleich des Gewinnes zwischen zwei Anlagen.

	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

Rentabilitätsrechnung (ROI)

Vergleich der Rentabilität der Alternativen aufgrund der Verzinsung des eingesetzten Kapitals.

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

	Anlage A:	Anlage B:
Reingewinn	68'000	72'000
+ kalkulatorische Zinsen	12'000	18'000
= eingesetztes Kapital * 100	200'000	300'000
= Rentabilität (Anlage A verfügt über die höhere Rentabilität)	40%	30%

Amortisationsrechnung (Payback-Frist)

Kumulationsrechnung: Die Einzahlungsüberschüsse werden addiert, bis die Summe der kumulierten Werte dem ursprünglichen Investitionsbetrag entspricht. Bitet sich an bei nicht konstanten Gewinnen oder nicht linearen Abschreibungen

Durchschnittsmethode:

$$\text{Payback First} = \frac{\text{Kapitaleinsatz}}{\text{Cashflow}} \cdot 100$$

	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

Indirekter Cashflow = Reingewinn + Abschreibungen + FK-Zinsen

Direkter Cashflow = Jährlicher Nettoerlös – (jährliche Betriebs- und Materialkosten)

Dynamische Verfahren

Versuche, Schwächen der statischen Verfahren zu eliminieren.

- Keine Durchschnittswerte sondern Zahlungsströme (während Nutzungsdauer der Investition)
- Zeitlich unterschiedliche Aafall von Ein-/Auszahlungen wird berücksichtigt
- Zukünftige Ein/Auszahlungen = Auf Zeitpunkt der Zahlung Ab-/Aufgezinst

Aufzinsung:

Barwert	* Aufzinsfaktor	= Zeitwert
Z ₀	* (1 + i) ⁰	= Z ₀
1'000.--	* (1 + 0.05) ⁵	= 1'276.2815625

Abzinsung:

Zeitwert	* Barwertfaktor	= Barwert
Z _n	* 1 + (1 + i) ⁿ	= Z ₀
1'276.2815625	* 1 + (1 + 0.05) ⁵	= 1'000.--

Z_n = Barwert

i = Zinssatz

n = Anzahl Jahre

Kapitalwertmethode (NPV)

$$\text{Kapitalwert} = \sum_{t=1}^n \frac{R_t - K_t}{(1+i)^t} + \frac{L_n}{(1+i)^n} - I_0$$

I₀: Investitionsauszahlung (Anschaffungskosten)

R_t: Einnahmen im Jahr t

K_t: Ausgaben (z. B. Wartung) im Jahr t

i: Kalkulationszinssatz (z. B. 12 %)

L_n: Liquidationserlös im letzten Jahr

n: Nutzungsdauer in Jahren

Beispiel für konstanten Cashflow:

	CNC Maschine 1	CNC Maschine 2
Anschaffungskosten	145'000.00	195'000.00
Liquidationserlös	0.00	17'000.00
Kalkulatorischer Zinssatz	12%	12%
Wartungskosten pro Jahr	8'500.00	12'500.00
Erwartete Erlöse pro Jahr	60'000.00	78'000.00
Jährliche Überschüsse	51'500.00	66'000.00
- Anschaffungskosten	145'000.00	195'000.00
+ Liquidationserlös	0	17'000.00 * 567 = 9'639
+ Nettocurrflüsse (0.893+0.797+0.712+0.636+0.567) = 185'657.50	66'000.00 * 567 = 237'930	
= Kapitalwert K ₀	40'657.50	52'569

Beispiel für nicht konstanten Chashflow:

	Cashflow		Abschreibungsfaktor f	Barwert	
	A	B		A	B
1. Jahr	40'000,-	70'000,-	0.909	36'360,-	63'630,-
2. Jahr	45'000,-	60'000,-	0.826	37'170,-	49'660,-
3. Jahr	60'000,-	55'000,-	0.751	45'060,-	41'305,-
4. Jahr	75'000,-	40'000,-	0.683	51'225,-	30'735,-
5. Jahr	80'000,-	40'000,-	0.621	49'680,-	24'840,-
Total	300'000,-	270'000,-		219'495,-	219'970,-
-Kapitaleinsatz				- 150'000,-	- 150'000,-
				Kapitalwert	69'495,-
				Kapitalwert	69'970,-
				Rechenfolge	1
					2

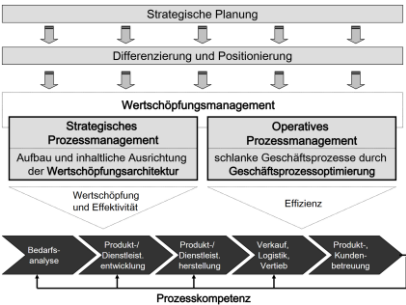
9. REALISATION

Einordnung: Geschäftsprozesse (SGMM)

Evolution der Fertigung:

1. Manufaktur (Industrie 1.0): Mechanisierung, Dampfkraft, Webstuhl
2. Fließbandarbeit (Industrie 2.0): Massenproduktion, Elektroenergie
3. Automatisierung (Industrie 3.0): Computer, Elektronik
4. Digital, Dezentral, individuell (Industrie 4.0): Cyber-physische Systeme, Internet der Dinge, Netzwerke

Wertschöpfungsmanagement



Strategisches Prozessmanagement

Definition: Strategisch ausgerichtete Ausgestaltung der WS-Kette (Wertschöpfungsarchitektur mit In-/Outsourcing-Entscheiden)

Erweitertem Fokus: Suche nach Wettbewerbsvorteilen durch richtige Wahl des Geschäftsmodells

Wertschöpfungsarchitektur



- Komplettanbieter
 - Komplette WS-Kette
 - Bsp.: Migros (Eigenprodukte)
 - Vorteile: Economies of Scope, Vermeidung von Kosten (Margen), Kontrolle
 - Herausforderungen: Viel Know-how nötig, Optimierung der Schnittstellen
- Spezialanbieter
 - Konzentration auf einzelne Teile der WS-Kette, Teilweise Fremdbezug
 - Bsp.: Red Bull
 - Vorteile: Know-how Vorsprung Flexibilisierung
 - Herausforderung: Abhängigkeit von Partnern
- Lösungsanbieter
 - Keine eigenen (Einzel)produkte
 - Kombination zu Gesamtlösung
 - Bsp.: Hochzeitsplaner
 - Vorteile: Geringe Kapitalbindung

Produktionslogistik

- Richtige Menge der
- Richtigen Objekte ist am
- Richtigen Ort zum
- Richtigen Zeitpunkt in der
- Richtigen Qualität zu den
- Richtigen Kosten

Produktionsprogrammplanung

Ziel: Gewinnmaximum, abhängig von: Beschaffung, Kapazität, Absatz

- Produktionsprogramm: Art / Menge / Zeitpunkt der zu produzierenden Produkte
- Produktionsprogramm**breite**: Anzahl hergestellte Produktarten
- Programm**tiefe**: Anzahl Artikel und Typen innerhalb einer Produktart
 - Geringe Fertigungstiefe: Produktion extern
 - Grosse Fertigungstiefe: Produktion intern
- Idealfall: Ressourcen optimal ausgelastet, keine Über / Unterbelastung

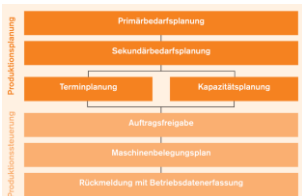
Fertigungsstrukturen



Produktionsplanung

Planung der Vorgänge 1-12 Monate im Voraus.

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



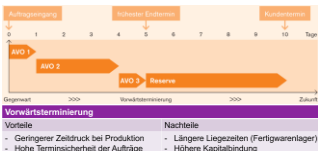
Terminplanung

Ziele:

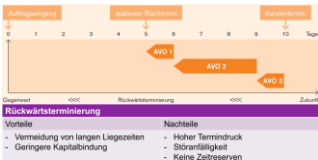
- Kurze Lieferfristen garantieren (→ Terminierung)
- Hohe Liefertreue garantieren (→ Terminierung)
- Koordination mit Lieferanten
- Geringe Durchlaufzeit (= Durchführungszeit + Übergangszeit)



Vorwärtsterminierung



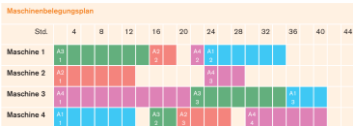
Rückwärtsterminierung



Kapazitätsplanung

- Ermittlung des Kapazitätsbedarfs für jeden Auftrag
- Maschinenbelegungsplan → Maschinenbelegung soll optimiert werden: Rüstzeiten minimieren, Liegezeiten an der Maschine vermeiden, etc

Bedarfsermittlung der einzelnen Aufträge und optimale einteilung mit dem Maschinenbelegungsplan:



Optionen falls trotz Planung Engpässe entstehen:

- Rückweisung von Aufträgen
- Verschiebung
- Kurzfristige Erhöhung der Produktionsfaktoren
- Langfristige Erhöhung der Kapazität

Fertigungstypen/-Prozess



Fertigungsverfahren/-ablauf

Wie soll die Abfolge der einzelnen Produktionsprozesse gestaltet werden?

- Werkstattfertigung: Verfahren in Abteilungen
- Fließfertigung: Verfahren in Fertigungsfolgen (starr)
- Gruppenfertigung: Verfahren in räumlicher Zusammensetzung

Kennzahlen der Produktion

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

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

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

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

20	Welche Aufgaben hat das Marketing?
21	Flussgrenze Mittel
22	Stichtag festlegen
23	Kaufkraft gekaufte Aktien mit Bilanznote
24	Wachstums
25	Wachstumsnachfrage
26	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
27	Wachstums aus Lieferungen und Leistungen
28	Umsatz
29	Umsatz
30	Umsatz
31	Umsatz
32	Umsatz
33	Umsatz
34	Umsatz
35	Umsatz
36	Umsatz
37	Umsatz
38	Umsatz
39	Umsatz
40	Umsatz
41	Umsatz
42	Umsatz
43	Umsatz
44	Umsatz
45	Umsatz
46	Umsatz
47	Umsatz
48	Umsatz
49	Umsatz
50	Umsatz
51	Welche Aufgaben hat das Marketing?
52	Umsatz
53	Umsatz
54	Umsatz
55	Umsatz
56	Umsatz
57	Umsatz
58	Umsatz
59	Umsatz
60	Umsatz
61	Umsatz
62	Umsatz
63	Umsatz
64	Umsatz
65	Umsatz
66	Umsatz
67	Umsatz
68	Umsatz
69	Umsatz
70	Umsatz
71	Umsatz
72	Umsatz
73	Umsatz
74	Umsatz
75	Umsatz
76	Umsatz
77	Umsatz
78	Umsatz
79	Umsatz
80	Umsatz
81	Umsatz
82	Umsatz
83	Umsatz
84	Umsatz
85	Umsatz
86	Umsatz
87	Umsatz
88	Umsatz
89	Umsatz
90	Umsatz
91	Umsatz
92	Umsatz
93	Umsatz
94	Umsatz
95	Umsatz
96	Umsatz
97	Umsatz
98	Umsatz
99	Umsatz
100	Umsatz

21	Arten	22	Arten
101	Arten	101	Arten
102	Arten	102	Arten
103	Arten	103	Arten
104	Arten	104	Arten
105	Arten	105	Arten
106	Arten	106	Arten
107	Arten	107	Arten
108	Arten	108	Arten
109	Arten	109	Arten
110	Arten	110	Arten
111	Arten	111	Arten
112	Arten	112	Arten
113	Arten	113	Arten
114	Arten	114	Arten
115	Arten	115	Arten
116	Arten	116	Arten
117	Arten	117	Arten
118	Arten	118	Arten
119	Arten	119	Arten
120	Arten	120	Arten
121	Arten	121	Arten
122	Arten	122	Arten
123	Arten	123	Arten
124	Arten	124	Arten
125	Arten	125	Arten
126	Arten	126	Arten
127	Arten	127	Arten
128	Arten	128	Arten
129	Arten	129	Arten
130	Arten	130	Arten
131	Arten	131	Arten
132	Arten	132	Arten
133	Arten	133	Arten
134	Arten	134	Arten
135	Arten	135	Arten
136	Arten	136	Arten
137	Arten	137	Arten
138	Arten	138	Arten
139	Arten	139	Arten
140	Arten	140	Arten
141	Arten	141	Arten
142	Arten	142	Arten
143	Arten	143	Arten
144	Arten	144	Arten
145	Arten	145	Arten
146	Arten	146	Arten
147	Arten	147	Arten
148	Arten	148	Arten
149	Arten	149	Arten
150	Arten	150	Arten
151	Arten	151	Arten
152	Arten	152	Arten
153	Arten	153	Arten
154	Arten	154	Arten
155	Arten	155	Arten
156	Arten	156	Arten
157	Arten	157	Arten
158	Arten	158	Arten
159	Arten	159	Arten
160	Arten	160	Arten
161	Arten	161	Arten
162	Arten	162	Arten
163	Arten	163	Arten
164	Arten	164	Arten
165	Arten	165	Arten
166	Arten	166	Arten
167	Arten	167	Arten
168	Arten	168	Arten
169	Arten	169	Arten
170	Arten	170	Arten
171	Arten	171	Arten
172	Arten	172	Arten
173	Arten	173	Arten
174	Arten	174	Arten
175	Arten	175	Arten
176	Arten	176	Arten
177	Arten	177	Arten
178	Arten	178	Arten
179	Arten	179	Arten
180	Arten	180	Arten
181	Arten	181	Arten
182	Arten	182	Arten
183	Arten	183	Arten
184	Arten	184	Arten
185	Arten	185	Arten
186	Arten	186	Arten
187	Arten	187	Arten
188	Arten	188	Arten
189	Arten	189	Arten
190	Arten	190	Arten
191	Arten	191	Arten
192	Arten	192	Arten
193	Arten	193	Arten
194	Arten	194	Arten
195	Arten	195	Arten
196	Arten	196	Arten
197	Arten	197	Arten
198	Arten	198	Arten
199	Arten	199	Arten
200	Arten	200	Arten

300	Betrieblicher Ertrag aus Lieferungen und Leistungen
3000	Produktionserlöse
3010	Handelbörse
3020	Demontageerlöse
3600	Urbie Erlöse aus Lieferungen und Leistungen
3700	Eigenleistungen
3710	Eigenverbrauch
3800	Ermittlungserlöse
3900	Verkaufte Forderungen (Diskont), Veränderung Debitoren
3910	Bestandsänderungen unfertige Erzeugnisse
3920	Bestandsänderungen fertige Erzeugnisse
3940	Bestandsänderungen nicht betriebl. Dienstleistungen
4000	Aufwand für Material, Materialbestand, Dienstleistungen und andere
4000	Materialerwerb Produktion
4200	Handelserwerbsaufwand
4400	Aufwand für sonstige Dienstleistungen
4500	Energieaufwand zur Leistungserstellung
4600	Aufwandminderungen
5000	Personalaufwand
5000	Lohnaufwand
5100	Sonderverrechnungsaufwand
5200	Übrige Personalaufwand
5900	Leistungen Dritter

[illegible]