

Wirtschaft für Ingenieure

Asha Schwegler

27. Juni 2022

Inhaltsverzeichnis

1 Grundprinzipien der Betriebswirtschaft	4
1.1 Gütereinteilung	4
1.2 Markt	4
1.3 Dreifache Unternehmensverantwortung	4
1.4 St. Galler Managementmodell	5
1.4.1 Umweltsphären	5
1.4.2 Anspruchsgruppen / Stakeholder	5
1.4.3 Interaktionsthemen	6
1.5 Gütereinteilung	7
1.6 Markt	7
1.7 Dreifache Unternehmensverantwortung	8
1.8 St. Galler Managementmodell	8
1.8.1 Umweltsphären	8
1.8.2 Anspruchsgruppen / Stakeholder	8
1.8.3 Interaktionsthemen	9
2 Strategie	10
2.1 Strategiefindungsprozess	11
2.2 Die strategische Analyse	12
2.2.1 SWOT-Analyse:	12
2.2.2 PESTEL-Analyse	13
2.2.3 5 Kräfte Modell von Porter	13
2.3 Die Strategische Planung	15
3 Marketing I	17
3.1 Marktanalyse	17
3.1.1 Erhebungsmethoden	17
3.1.2 Marktgrößen	18
3.2 Marketing 4P-Mix	18
3.2.1 Produktgestaltung	18
3.2.2 Preisstrategie	19

4 Marketing II	21
4.1 Distribution	21
4.1.1 Distributionsorgane	22
4.1.2 Absatzwege	24
4.2 Kommunikation	24
4.2.1 Kommunikationsinstrumente	25
4.2.2 Vermarktsungsobjekte	25
4.2.3 Wie funktioniert Werbung?	25
4.3 Markenführung	27
4.3.1 Aspekte	27
4.3.2 Signalfunktion	27
4.3.3 Markenwert	27
4.4 Customer Relationship Management (CRM)	28
4.4.1 CRM Instrumente	28
5 Erfolgsrechnung / Bilanz	30
5.1 Überblick Rechnungswesen	30
5.2 Jahresabschluss: Bilanz und Erfolgsrechnung	30
5.2.1 Gegenüberstellung von Aktiven und Passiven	30
5.2.2 Funktion der Bilanz	31
5.2.3 Aktiven	31
5.2.4 Passiven	32
5.3 Erfolgsrechnung: Gegenüberstellung von Aufwand und Ertrag	32
5.3.1 Erfolgsrechnung	32
5.3.2 Gliederung der Erfolgsrechnung	33
5.3.3 Erfolgsrechnung: Ausweis verschiedener Gewinngrößen	33
5.4 Geldflussrechnung	33
5.4.1 Berechnung operativer Cashflow aus Erfolgsrechnung	33
5.5 Hauptformen der Unternehmensfinanzierung	34
5.6 Rolle des CFO	34
5.6.1 Kennzahlen	35
5.6.2 ROE: Leverage Effect, Hebel für EK - Rendite	35
6 Kostenrechnung	36
6.1 Vollkostenrechnung	36
6.1.1 Beispiele Sachliche Abgrenzungen	37
6.1.2 Aufgaben der Kostenstellenrechnung	37
6.1.3 Ermittlung Zuschlagsätze	37
6.2 Teilkostenrechnung	38
6.3 Break-Even-Analyse	38
6.3.1 Deckungsbeitrag	39
7 Kalkulation	39
7.1 Kalkulation im Industriebetrieb	39
7.2 Kalkulation Handelsbetrieb	40

8 Absatz- u. Produktionsplanung	41
8.1 Materialwirtschaft	41
8.1.1 Beschaffungslogistik	42
8.1.2 Insourcing	43
8.1.3 Outsourcing	43
8.1.4 Entscheid Make or buy	43
8.2 Magisches Dreieck der Materialwirtschaft	44
8.2.1 ABC-Analyse I	44
8.2.2 ABC-Analyse II	44
8.2.3 ABC-Analyse III	44
8.3 XYZ-Analyse	45
8.4 Lagerorganisation	45
8.4.1 Lagerfunktionen I	45
8.4.2 Lagerfunktionen II	45
8.5 Kennzahlen der Lagerhaltung	45
9 Personalmanagement	46
9.0.1 Personallagewinnung	46
10 Investitionsrechnung	46
10.1 Cashflow	46
10.2 Kategorien von Investitionsprojekten	47
10.3 Investitionsgründe	47
10.4 Methoden Investitionsrechnung	47
10.4.1 Kostenvergleichsmethode	47
10.4.2 Gewinnvergleichsmethode	47
10.4.3 Rentabilitätsvergleich	48
10.4.4 Payback-Frist (Amortisation)	48
10.5 Dynamische Investitionsrechnung	48
11 Realisation	48
11.1 Produktionsprogrammplanung	48
11.2 Kapazitätsplanung	49
11.3 Fertigungsstrukturen	49
11.4 Fertigungstypen	49
11.5 Fertigungsverfahren	49
11.6 Kennzahlen der Produktion	50

1 Grundprinzipien der Betriebswirtschaft

Ökonomisches Prinzip: Spannungsverhältnis zwischen Unbegrenzte Bedürfnisse und knappe Ressourcen.

1.1 Gütereinteilung

Güter werden aufgeteilt in:

- Freie Güter
- Wirtschaftliche Güter

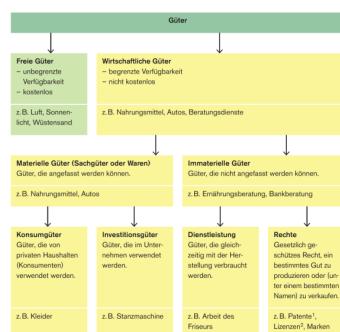


Abbildung 1: Guetereinteilung.

1.2 Markt

Der Markt besteht aus Zusammenwirkung von Nachfrage und Angebot.

Nachfrage: Entsteht aus Bedarf, der wiederum aus Bedürfnisse entsteht.

Angebot: Entsteht aus der Herstellung

1.3 Dreifache Unternehmensverantwortung

Balance Akt zwischen:

- Gesamterhalt (Planet)
- Selbsterhalt (Profit)
- Miterhalt (People)



Abbildung 2: Dreifache Unternehmensverantwortung.

1.4 St. Galler Managementmodell

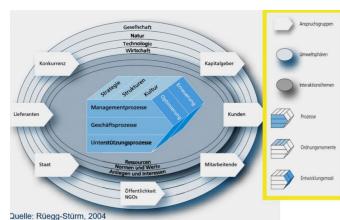


Abbildung 3: SGMM.

1.4.1 Umweltphären

Umweltphären	Beobachtungsbereiche
Ökonomische Umwelt	Entwicklung Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Teuerung, Wirtschaftsbeziehungen zum Ausland
Technologische Umwelt	Produktionsverfahren, Materialien, Transport- und Kommunikationsmittel etc.
Soziale Umwelt	Politische und gesellschaftliche Trends, Wohlbefinden der einzelnen Menschen etc.
Ökologische Umwelt	Rohstoffe, Energie, Klima, Abfälle, etc.

1.4.2 Anspruchsgruppen / Stakeholder

1. Sind von der Tätigkeit der Unternehmen betroffen.
2. Haben Erwartungen und Ansprüche.

Machtausübung Primär:

- faktische
- vertragliche
- gesetzliche
- oder normative Grundlagen

Sanktionsgrundlage Sekundär:

- gesellschaftspolitische
- wirtschaftsethische Konventionen

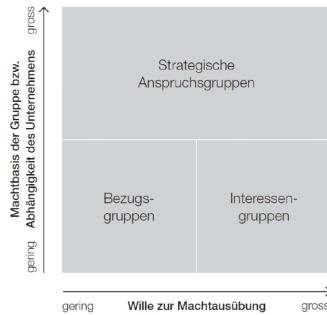


Abbildung 4: MachtausübungStakeholder.

1.4.3 Interaktionsthemen

Interaktionsthemenanalyse:

1. Bestimmte Anspruchsgruppe
2. Anliegen und Interessen aufzeigen
3. Vorliegende Normen und Werte prüfen

Ressourcen:

1. Arbeit, Boden, Kapital, Wissen
2. Marke, Reputation, Image, Vertrauen

Vorgehen:

1. Sachverhalt:

- Welche Ressource des Unternehmens ist betroffen
- In welche Umweltsphäre spielt sich Sachverhalt ab

2. Welche Anspruchsgruppe:

- Anliegen / Ziele
- Interessen
- Normen (Gesetze und Regeln)
- Werte

3. Aus Unternehmenssicht:

- Gefahren
- Reaktionsmöglichkeiten



Abbildung 5: Interaktionsthemenanalyse.

iiiiiii HEAD

Ökonomisches Prinzip: Spannungsverhältnis zwischen Unbegrenzte Bedürfnisse und knappe Ressourcen.

1.5 Gütereinteilung

Güter werden aufgeteilt in:

- Freie Güter
- Wirtschaftliche Güter

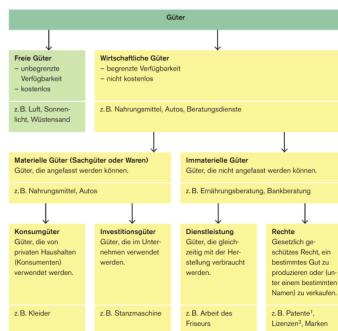


Abbildung 6: Gütereinteilung.

1.6 Markt

Der Markt besteht aus Zusammenwirkung von Nachfrage und Angebot.

Nachfrage: Entsteht aus Bedarf, der wiederum aus Bedürfnisse entsteht.

Angebot: Entsteht aus der Herstellung

1.7 Dreifache Unternehmensverantwortung

Balance Akt zwischen:

- Gesamterhalt (Planet)
- Selbsterhalt (Profit)
- Miterhalt (People)



Abbildung 7: Dreifache Unternehmensverantwortung.

1.8 St. Galler Managementmodell

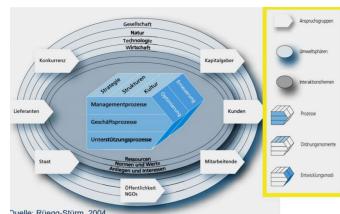


Abbildung 8: SGMM.

1.8.1 Umweltsphären

Umweltsphären	Beobachtungsbereiche
Ökonomische Umwelt	Entwicklung Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Teuerung, Wirtschaftsbeziehungen zum Ausland
Technologische Umwelt	Produktionsverfahren, Materialien, Transport- und Kommunikationsmittel etc.
Soziale Umwelt	Politische und gesellschaftliche Trends, Wohlbefinden der einzelnen Menschen etc.
Ökologische Umwelt	Rohstoffe, Energie, Klima, Abfälle, etc.

1.8.2 Anspruchsgruppen / Stakeholder

1. Sind von der Tätigkeit der Unternehmen betroffen.
2. Haben Erwartungen und Ansprüche.

Machtausübung Primär:

- faktische
- vertragliche
- gesetzliche
- oder normative Grundlagen

Sanktionsgrundlage Sekundär:

- gesellschaftspolitische
- wirtschaftsethische Konventionen

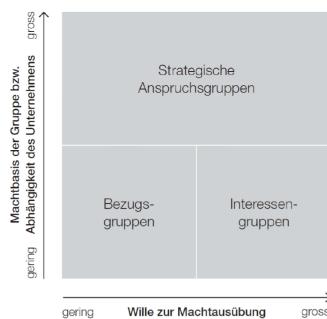


Abbildung 9: MachtausuebungStakeholder.

1.8.3 Interaktionsthemen

Interaktionsthemenanalyse:

1. Bestimmte Anspruchsgruppe
2. Anliegen und Interessen aufzeigen
3. Vorliegende Normen und Werte prüfen

Ressourcen:

1. Arbeit, Boden, Kapital, Wissen
2. Marke, Reputation, Image, Vertrauen

Vorgehen:

1. Sachverhalt:

- Welche Ressource des Unternehmens ist betroffen
- In welche Umweltsphäre spielt sich Sachverhalt ab

2. Welche Anspruchsgruppe:

- Anliegen / Ziele
- Interessen
- Normen (Gesetze und Regeln)
- Werte

3. Aus Unternehmenssicht:

- Gefahren
- Reaktionsmöglichkeiten

Interaktionsthemenanalyse am Beispiel der Unternehmung «Tesla»			
Interaktionsthema (Stakeholder)	1. Elektromobilität	Mögliche Gefahren aus Unternehmenssicht	
Ressource (Produktionsressourcen)	1a. Glaubwürdigkeit (Image) und Kapital	3a. Verlust an Glaubwürdigkeit, Investitionsverzögerungen Verkaufszahlen durch Kürzung von Subventionenzahlungen	
Umwelt (Kosten der Veränderung)	1b. Natur/Umwelt		
Anspruchsgruppe (Stakeholder)	2. Kunden (konkret: Käufer von Tesla Automobilen)		
Anliegen (unmittelbarer Eigentümer) Ziele	2a. Umweltfreundliches Auto, «soziale» Mobilität		
Interessen (ummittelbarer Eigentümer)	2b. Wenig Co2-Aussatz, Sicherheit, Preisvorteile	3b. Investitionen in F&E bei der Entwicklung neuer Produkte in der Politik, um Subventionenkürzungen zu verhindern, Imagekampagne	
Normen (gesetzl. Gesetze und Regeln)	2c. Umweltschutz Verordnung über Co2- Emissionen, Subventionen		
Werte (erhabenes Leben)	2d. Umweltschutz, Nachhaltigkeit	3d. Umweltschutz,	
		Mögliche Reaktionen aus Unternehmenssicht	

Abbildung 10: Interaktionsthemenanalyse.

=====

2 Strategie

Einordnung:

Strategie - Einordnung



Abbildung 11: Strategie-Einordnung.

Für Management-Entscheide:

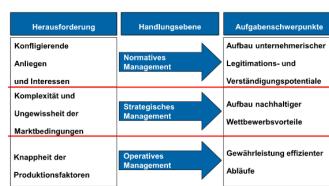


Abbildung 12: ManagementEntscheide.

2.1 Strategiefindungsprozess

In vier Schritten:

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

2.2 Die strategische Analyse

Drei Modellen:

- SWOT-Analyse
- PESTEL-Analyse
- 5-Forces Modell von Porter

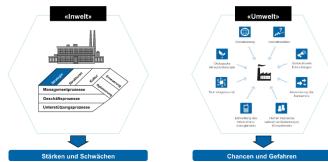


Abbildung 13: Faktoreneinfluss.

Faktoren, die Analyse beeinflussen

2.2.1 SWOT-Analyse:



Abbildung 14: SwotAnalyse.

Kern-Kompetenzen: Kompetenz als Wettbewerbsvorteil

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

Unternehmensanalyse Beispiel Easyjet

Strengths	Weaknesses
Moderne Flugzeuge mit tiefen Betriebskosten	Keine Interkontinentalflüge
Ersten Fluggesellschaften, Internetplattform zum Buchen	Gewisse (teure) Flughäfen nicht Streckennetz
Einheitliches Angebot (Bloss Economy Class etc)	

Opportunities	Threats
Wetter(Schlecht in CH zu Gut Ausland)	Covid-19 Reisebeschränkungen
Trend Wochenend Städtereisen	Verteuerung Treibstoffkosten
Grössere Flugzeuge	Höhere Flughafentaxen
Steigender Wohlstand	Verlängerung Nachtflugsperre europ.Flughafen
	Neue Billig-Airlines

Die vier abgeleiteten Grundstrategieansätze:



Abbildung 15: GrundstrategieAnsaezte.

2.2.2 PESTEL-Analyse

Untersucht den Einfluss der sechs **externen** Umweltfaktoren



Abbildung 16: Pestelanalyse.

2.2.3 5 Kräfte Modell von Porter

Untersucht den Markt.

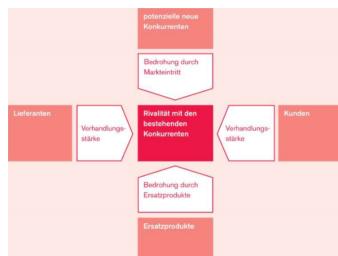


Abbildung 17: Porteranalyse.

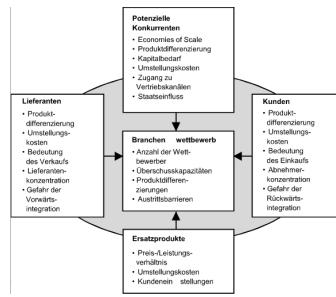


Abbildung 18: ZFPorter.

Branchenanalyse EasyJet

Beispiel: easyjet – Branchenanalyse	
Rivalität mit den bestehenden Konkurrenten	Iberia, Air Europa, Germanwings und Air Berlin sind ebenfalls Fluggesellschaften, die in Europa tätig sind und günstige Flüge anbieten.
Verhandlungsmacht der Kunden	Die Kunden verfügen über eine kleine Macht, da sie nicht über eine grosse Auswahl verfügen, von ihren Fluglinien zu einer bestimmter Zeit eine bestimmte Destination anzufliegen.
Verhandlungsmacht der Lieferanten	Boeing und Airbus, die beiden weltgrößten Flugzeughersteller bestimmen die Preise der Flugzeuge.
Potenziale neue Konkurrenten	Neue Konkurrenten (Fluggesellschaften) sind zurzeit nicht in Sicht.
Ersatzprodukte	Hochgeschwindigkeitszüge, welche direkt die Zentren der europäischen Großstädte miteinander verbinden, befriedigt das Mobilitätsbedürfnis der Kunden auch. Dabei entfallen Zeiten für Check-in, An- und Abreise vom Flughafen.

Abbildung 19: Branchenanalyse.

Entwicklung einer Strategie

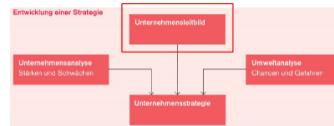


Abbildung 20: Strategieentwicklung.

Unternehmensleitbild

Elemente	Fragen
Identität	<ul style="list-style-type: none"> • Wer sind wir? • Welchen generellen Sinn und/oder Zweck erfüllt unsere Existenz?
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Welchen wirtschaftlichen Zweck verfolgen wir? • Welche Produkte/ Dienstleistungen stellen wir her?
Verhaltensgrundsätze	<ul style="list-style-type: none"> • Wie verhalten wir uns gegenüber Anspruchsgruppen? • Welche Grundsätze gelten für unser tägliches Handeln?

Abbildung 21: Unternehmensleitbild.

Unternehmensstrategie



Abbildung 22: Unternehmensstrategie.

2.3 Die Strategische Planung

Hier geht es um die **Strategieformulierung und -auswahl**

zwei Modelle:

1. 4-Branchenwettbewerbsstrategien nach Porter
2. 4-Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff

4-Branchenwettbewerbsstrategien nach Porte

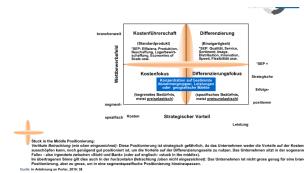


Abbildung 23: PorterWettbewerbstrategie.

4-Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff



Abbildung 24: Ansoff.

Die drei Stoßrichtungen und ihre Erfolgsaussichten

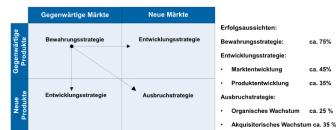


Abbildung 25: Stoßrichtungen.

Marktdurchdringung

Strategie	Erklärung	Massnahmen	Beispiel „Satisfy Your Thirst!“
Marktdurchdringung	Steigerung der Verkaufszahlen gegenwärtiger Produkte in einem angestammten Markt	<ul style="list-style-type: none"> Bestehenden Kunden mehr verkaufen Ablösen von Kunden der Konkurrenz (Verdrängungswettbewerb) 	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau der Händlerbefüllung (neuer Vertriebsweg) Presseterminen Vereidige Werbung Spontanitäts

Abbildung 26: Marktdurchdringung.

Marktentwicklung

Strategie	Erklärung	Massnahmen	Beispiel „Satisfy Your Thirst!“
Marktentwicklung	Verkauf gegenwärtiger Produkte in neuen Märkten (Gebiet und/oder Kundengruppe)	<ul style="list-style-type: none"> Erschließung eines Auslandsmarktes Leichte Anpassung des eigenen Produkts auf die neu zu gewinnende Zielgruppe 	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau eines Vertriebsnetzes in nahen Ausland Ablösen im Mineralwasserbereich auch durch andere, neue Gastronomiestandorte als Kunden zu gewinnen

Abbildung 27: Marktentwicklung.

Produktentwicklung

Strategie	Erklärung	Massnahmen	Beispiel „Satisfy Your Thirst!“
Produktentwicklung	Entwicklung neuer Produkte für gegenwärtige Märkte + 8.500 Produktvarianten	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung echter Markneuheiten (Produktinnovation) Verbesserung bestehender Produkte (Produktoptimierung) 	<ul style="list-style-type: none"> Produktion eines aromatisierten Wassers nach einem neuen Rezeptur Veränderung des Kohlensäuregehalts

Abbildung 28: Produktentwicklung.

Diversifikation

Strategie	Erklärung	Massnahmen	Beispiel „Satisfy Your Thirst!“
Diversifikation → Aufgaben 1, 2, 3 und 4	Entwicklung neuer Produkte für neue Märkte	<ul style="list-style-type: none"> Aufnahme sehr ähnlicher Produkte in das Produktprogramm (siehe horizontale Diversifikation) Aufnahme von Produkten aus vor- oder nachgelagerten Stufen (siehe vertikale Diversifikation) Aufnahme von Markt-Bereichen, der zum bisherigen Produktspektrum keine Beziehung hat (siehe intensive Diversifikation) 	<ul style="list-style-type: none"> Aufnahme von Milchgetränken ins Angebot Produktion der Getränkeverpackung Produktion von Autoreifen

Abbildung 29: Diversifikation.

lfffff d55c9eed1e1619c167e1f87d5f6539aa723e89dc

3 Marketing I

Begriff: Verstehen (Analyse) und Befriedigen (Aktivitäten, 4P-Mix) von Märkten und von Kundenbedürfnissen um die unternehmerische Ziele zu erreichen.



Abbildung 30: BegriffMarketing.

Absätmärkte



Abbildung 31: BegriffMarketing.

3.1 Marktanalyse

Marktforschung	Ziel	Typische Fragen
Qualitativ	Zahlenwerte über den Markt ermitteln	Marktvolumen? Marktanteil eines Unternehmens
Quantitativ	Motive, Verhalten Kunden	Erwartungen, Warum kauft

3.1.1 Erhebungsmethoden

Field Research / Primärforschung

- Befragung Personen
- Gespräch Branchenexperten
- Besuch Veranstaltungen / Messen
- Stiller Beobachter

Desk Research/ Sekundärforschung

- Wissenschaftliche Publikationen
- Unternehmensinformationen
- Brancheninformation
- Öffentliche Informationen
- Sonstige Nachschlagewerke

3.1.2 Marktgrößen



Abbildung 32: Marktgroessen .

Marktsegmentierung

Definition: Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen nach bestimmten Kriterien

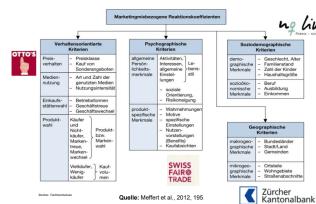
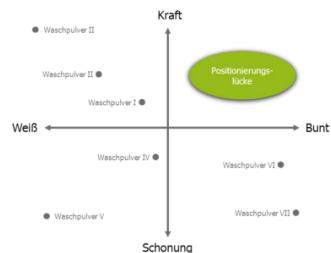


Abbildung 33:
ModellSegmentierung.

34:
AbgrenzungGeographisch.



35:
AbgrenzungEigenschaften.

3.2 Marketing 4P-Mix

Product	Price	Place	Promotion
<ul style="list-style-type: none"> Absatzprogramm / Sortiment Produkteigenschaften Verpackung Serviceleistungen Garantieleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> Preisbestimmung Preisstrategie Konditionen 	<ul style="list-style-type: none"> Absatzwege Transportmittel 	<ul style="list-style-type: none"> Werbung Öffentlichkeitsarbeit Sponsoring

3.2.1 Produktgestaltung

Gestaltung des Produktkerns (Grundnutzen)	Gestaltung des Produktäusseren (Zusatznutzen)
<ul style="list-style-type: none"> Grösse Gewicht Material 	<ul style="list-style-type: none"> technische Leistung Bedienungsfreundlichkeit

Zusatzleistungen (Kundenservice) zum Produkt	<ul style="list-style-type: none"> • Schulung • Beratung • Zustellung 	<ul style="list-style-type: none"> • Installation • Reparatur und Garantiedienst
---	--	--

Verpackung Funktionen

Technische Funktionen

- Transportfunktionen
- Lagerfunktionen
- Schutzfunktionen

Kommunikative Funktionen

- Informationsfunktion
- Werbemittelfunktion

3.2.2 Preisstrategie

Preishöhe: Je höher der Preis, desto höher ist bei einer bestimmten Absatzmenge der Umsatz des Unternehmens.

Absatzmenge: Der Preis beeinflusst die absetzbare Menge des Gutes. In der Regel sinkt die Absatzmenge eines Gutes bei steigendem Preis.

3 Ansätze der Preisfestsetzung

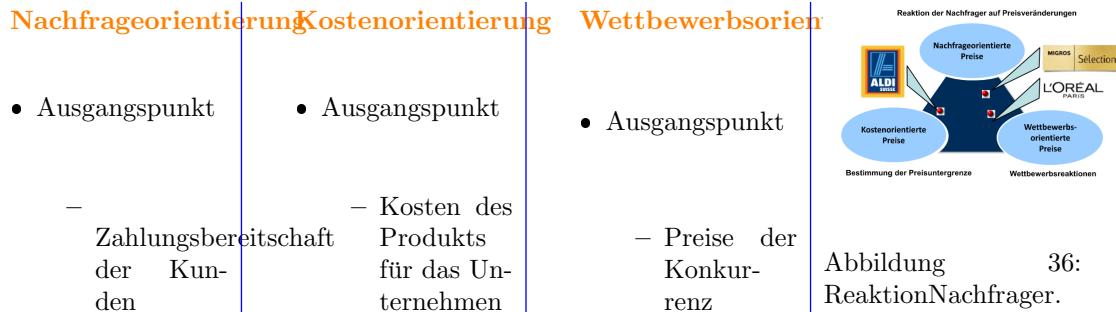


Abbildung 36:
ReaktionNachfrager.

Die Break-Even-Analyse

Definition: Bewertungsmodell zur Ermittlung der Absatzmenge, die erforderlich ist, um die Gewinnschwelle zu erreichen.

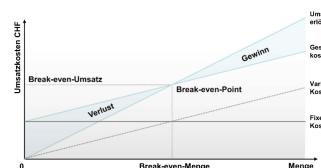


Abbildung 37: BreakEvenAnalyse.

Typische preispolitische Massnahmen

Zeitliche Preisdifferenzierung

-
- Tag-/Nachttarif (telefonieren)
 - Billigere Hotelzimmer in Nebensaison
 - Normal- und Ausverkaufspreise

Räumliche Preisdifferenzierung

-
- In- und Auslandpreise (Medikamente)

Preisdifferenzierung Käuferschichten

-
- Studententarife
 - Verbilligung für Aktionäre

Preisdifferenzierung nach Abnahmemenge

-
- Mengenrabatte
 - Treueprämien
 - Bundling

Zeitliche Preisdifferenzierung

-
- Tag-/Nachttarif (telefonieren)
 - Billigere Hotelzimmer in Nebensaison
 - Normal- und Ausverkaufspreise

Strategie der hohen Einführungspreise - *Skimming*

-
- Computer
 - Video- und Audiogeräte

Strategie der niedrigen Einführungspreise - *Penetration*

-
- Waschmittel
 - Getränke
 - Lebensmittel

Gratis-Angebot und Freemium

-
- Netzwerke
 - Online-Spiele
 - Apps

Preisdifferenzierung nach Nutzungsverhalten

-
- Software
 - Online/Printmedien
 - Apps

Beachtung psychologischer Effekte / Grenzen

19.90 statt 20.–

9.95 statt 10.–

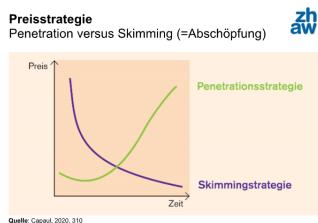


Abbildung 38: PenetrationvsSkimming.

Die Elastizität der Nachfrage

Preiselastische Nachfrage: Nachfrage sinkt mit steigendem Preis.

Preisunelastische Nachfrage: Nachfrage sinkt kaum mit steigendem Preis.

Invers Nachfrage: Nachfrage steigt mit steigendem Preis.

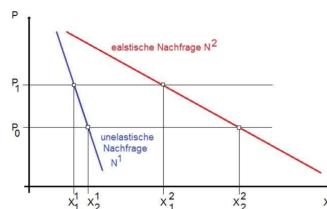


Abbildung 39: Elastizität.

4 Marketing II

4.1 Distribution

Hauptaufgaben

- Festlegung der Distributionsorgane
- Festlegung des Absatzweges
- Festlegung der physischen Distribution

Fragen

- Wer soll die Produkte verteilen?
- Auf welchem Weg sollen die Produkte zum Kunden gelangen?
- Soll der Transport selbst oder durch einen Dritten ausgeführt werden?

4.1.1 Distributionsorgane

UnternehmensINtern

Distributionsorgan	Erklärung	Beispiele
<ul style="list-style-type: none"> • Mitglieder der Geschäftsleitung • Verkäufer, Aussendienstpersonal • Verkaufsniederlassung 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsleitung hat einen persönlichen Kontakt zu Grosskunden und stellt diesen selbst die neusten Produkte oder Dienstleistungen vor. • Vom Unternehmen angestellt und dessen Regeln und Pflichten unterworfen. Besuchen Kunden regelmässig. Beziehen festen Lohn und z.T umsatzabhängige Provision. • Vor allem von Grossunternehmen gewählt. Eigene Niederlassungen gegründet und geführt. Kundenberatungen, Verkaufsabschlüsse und Auslieferung aus eigenen Lagern. 	<ul style="list-style-type: none"> • Textil- und Bekleidungsindustrie • Versicherungen, Tupperware • Modebranche, Dienstleistungssektor

UnternehmensEXtern

Distributionsorgan	Erklärung	Beispiele
• Handelsvertreter	<ul style="list-style-type: none"> Selbständiger Gewerbetreibender. Produkte gehen nicht in das Eigentum des Handelsvertreters über. Vergütung umsatzorientiert. 	<ul style="list-style-type: none"> Papeteriebranche Grundstückverkäufe, Versicherungen, Bankgeschäfte Warenhaus, Bijouterie Cash and Carry
• Makler	<ul style="list-style-type: none"> Suchen Käufer und Verkäufer von bestimmten Produkten. Bieten gegen eine Provision die Gelegenheit zum Abschluss von Geschäften an. 	
• Einzelhandel	<ul style="list-style-type: none"> Kauft Güter und verkauft i.d.R. ohne zusätzliche Bearbeitung an den Endkunden. 	
• Grosshandel	<ul style="list-style-type: none"> Waren in grossen Mengen eingekauft und an Wiederverkäufer weiterverkauft. 	

4.1.2 Absatzwege

Direkte und indirekte Absatzwege:

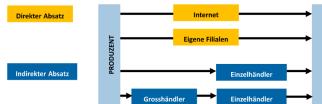


Abbildung 40: Absatzwege.

Produktarten	Erklärung	Beispiel
Verderbliche Produkte	Diese verlieren eine rasche Überholung. Die Qualität dieser Produkte kann durch Zerwürfnisse oder häufiges Umziehen leiden.	Fische, Meeresfrüchte
Unterstandendiente Produkte	Vor allem wenn eine auftragorientierte Fertigung vorliegt, empfiehlt sich der direkte Weg zum Kunden.	Spezialmaschinen
Werkstoffe Produkte	Solche Produkte verursachen meist hohe Logistiken und erfordern häufig ein Kundendienst „wie z.B. regelmäßige Wartung“	Zentralreihung → 3.250 After-Sale-Ma nagement Installation eines neuen EDV-Systems
Neue, innovative und erkennungsbedürftige Produkte	Der Hersteller solcher Produkte verfügt über das notwendige Know-how	

1 EDV: Elektronische Datenverarbeitung

Abbildung 41: DirekterAbsatzweg.

Situationen	Erklärung	Beispiel
Sehr viele Kunden	Je grösser die Zahl der Kunden, desto grösser würde der Verkaufsaufwand für den Produzenten.	Parfum
Häufiger Bedarf	Je häufiger ein Produkt von den einzelnen Kunden nachgefragt wird, desto grösser würde der Verkaufsaufwand für den Produzenten.	Nahrungsmittel
Grosses Einzugsgebiet	Je weiter die Kunden vom Produzenten entfernt sind, desto grösser würde deren Einkaufsaufwand.	Auto

Abbildung 42: IndirekterAbsatzweg.

4.2 Kommunikation

- Werbung
 - Gedruckte Anzeigen
 - Radiowerbung
 - Kino- und TV-Werbung
 - Kataloge
 - Plakaten
 - Internet
- Public Relations (PR)
 - Unternehmensleitbild
 - Betriebsbesichtigungen
 - Jahresberichte
 - Spenden
 - Medienkontakte
- Sponsoring
 - Sportsponsoring
 - Wissenschaftsponsoring etc.
- Verkaufsförderung
 - Prämien
 - Warenproben etc.
- Persönlicher Verkauf
 - Product Placement

4.2.1 Kommunikationsinstrumente

Marketing \neq Promotion \neq Public Relations
Marketing

- 4P'S
 - Ziele
 - * Umsatz
 - * Marktanteile
 - * Deckungsbeiträge

Public Relations

- Zielgerichtete Darstellung einer Organisation und deren Anliegen bei ihren relevanten Dialoggruppen.
 - Ziele
 - * Image
 - * Vertrauen
 - * Reputation
 - * Wissen
 - * Akzeptanz

4.2.2 Vermarktungsobjekte

1. Konsumgüter-Marketing
2. Investitionsgüter-Marketing
3. Dienstleistungs-Marketing
4. Non-Profit-Marketing
5. Social Marketing
6. Destination Marketing
7. Handels-Marketing

4.2.3 Wie funktioniert Werbung?

Attention
Interest
Desire
Action

= AIDA Formel

Custom Decision Journey

Lineares Stufenmodell

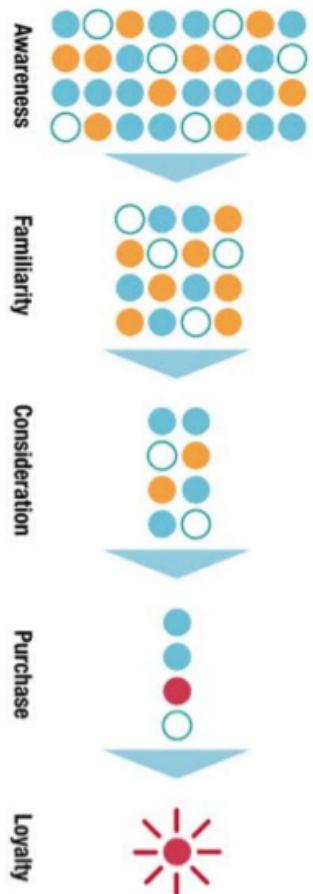


Abbildung 43: LinearesStufenmodell.



Abbildung 44: CustomDecisionJourney.

Werbung Ziele

- Umsatz
- Bekanntheit
- Wissen
- Einstellungen, Images

Inhalte eines Konzeptes

- Werbeobjekt (Produkt)
- Werbesubjekt (Zielgruppe)
- Wirkungsziele

- Werbebotschaft
- Werbemittel
- Werbeperiode
- Werbebudget

Botschafen und Botschafter

1. Lifestyle-Technik
2. Slice-of-Life-Technik
3. Dreamworld-Technik
4. Stimmungs-Gefühlsbilder

Produkt	Vertrieb	Preis	Kommunikation
Niedrige Qualität Plastik Keine Marke	Verkauf über exklusive Uhrengeschäfte	CHF 89.-	keine

Abbildung 45: Harmonische Marketing Mix1.

5. Persönlichkeit als Symbolfigur
6. Technische Kompetenz
7. Wissenschaftlicher Nachweis
8. Testimonial-Werbung
9. Influencer

Das Beispiel Rolex			
Produkt	Vertrieb	Preis	Kommunikation
Exklusive Uhren im Luxussegment	Werks-Verkauf über exklusive Uhrengeschäfte, keine eigenen Monobrandshops	CHF 3'000 bis mehr als CHF 100'000	Professionelle Kommunikation, Exklusivität und Einzigartigkeit bez. Qualität betonend

Abbildung 46: Harmonischer Marketing Mix2.

4.3 Markenführung

4.3.1 Aspekte

- Weckt Assoziationen
- Nutzen
- Werte
- Persönlichkeit und Nutzeridentifizierung

4.3.2 Signalfunktion

- Qualität
- Preis
- Funktionalität
- Emotionen

4.3.3 Markenwert

Zur Ermittlung in 7 Bereiche aufgeteilt:

1. Dynamik
2. Stabilität
3. Marktführerschaft
4. Entwicklung
5. Kontinuität
6. Internationalisierungsgrad

7. Markenschutz

Definition: Present Value der künftigen Erträge, die mit der Marke erwirtschaftet werden.

Formen der Verknüpfung:

- Einzelproduktmarken/Monomarken (Ariel, Bounty)
- Sortimentmarke (BMW)
- Mehrere Sortimentsmarken (Nivea)
- Mehrschichtige Markenverknüpfungen (VW, Audi, Bentley....)

4.4 Customer Relationship Management (CRM)

Ziel: Kundengewinnung + Kundenbindung

Kundengewinnung ist 5x teurer, als die Bindung von Kunden!

Aufgaben der Kundenbindung:

- Kundenpotential erhalten
 - Kontinuierliche Wiederkäufe erzeugen
 - Beschwerdemanagement
 - After-Sales-Management
- Kuntenpotential ausbauen
 - Zusatzkäufe erzeugen/erhöhen
 - Folgekäufe erzeugen/erhöhen
 - Wiederkäufe erhöhen (Menge,Art,Preis)

4.4.1 CRM Instrumente

Produktpolitik

Massnahmen mit dem Fokus „Interaktion“

-
- Gemeinsame Produktentwicklung

Massnahmen mit dem Fokus „Zufriedenheit“

- Individuelle Angebote
- Qualitätsstandards
- Servicestandards
- Zusatzleistungen
- Garantien

Massnahmen mit dem Fokus „Wechselbarriere“

-
- individuelle technische Standards

Preispolitik

Massnahmen mit dem Fokus „Interaktion“

- Kundenkarten

Massnahmen mit dem Fokus „Zufriedenheit“

- Preisgarantien
- Zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung

Massnahmen mit dem Fokus „Wechselbarriere“

- Rabatt- und Bonussysteme
- Prisdifferenzierung
- Kundenkarten

Distributionspolitik

Massnahmen mit dem Fokus „Interaktion“

- Kundenbesuche

Massnahmen mit dem Fokus „Zufriedenheit“

- Online-Bestellung
- Katalogverkauf
- Direktverkauf

Massnahmen mit dem Fokus „Wechselbarriere“

- Abonnemente
- Standortwahl

Kommunikationspolitik

Massnahmen mit dem Fokus „Interaktion“

- Direkt-Mail
- Events
- Servicenummern
- Gewinnspiele
- Produktmuster

Massnahmen mit dem Fokus „Zufriedenheit“

- Kundenclubs
- Kundenzeitschriften
- Beschwerdemanagement

Massnahmen mit dem Fokus „Wechselbarriere“

- Rabatt- und Bonussysteme
- Prisdifferenzierung
- Kundenkarten

Kundenpotential ausbauen

- Wiederverkäufe erhöhen (Wechsel Rasierermodell Gillette Mach 3 Turbo z Mach 3 Power)
- Folgekäufe erzeugen und/oder erhöhen (Kauf Rasierklingen v. Gillette)
- Zusatzkäufe erzeugen und/oder erhöhen (Aftershave von Gilette)

5 Erfolgsrechnung / Bilanz

Einfache Buchhaltung

- Einnahmen und Ausgaben nach Datum sortiert
 - Lediglich festgehalten, dass Geld eingenommen oder ausgegeben wurde

Doppelte Buchhaltung

- Auf welchem Konto Bewegung stattfand
- Wozu das Geld verwendet wurde

5.1 Überblick Rechnungswesen

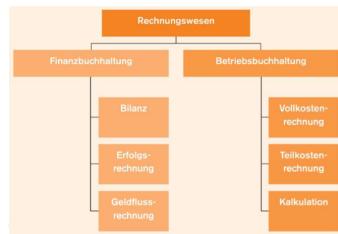


Abbildung 47: Rechnungswesen.

5.2 Jahresabschluss: Bilanz und Erfolgsrechnung

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Aktiv und Passivbestände am Anfang und am Schluss einer Rechnungsperiode • Momentaufnahme - bezieht sich auf einen Zeitpunkt • Vermögen | <ul style="list-style-type: none"> • Aufwände und Erträge in einem Zeitraum • Finanzierung des Vermögens |
|--|---|

Bilanz	Erfolgsrechnung
(a)	A)
(p)	Gewinn
Gewinn	(E)

5.2.1 Gegenüberstellung von Aktiven und Passiven



Abbildung 48: Gegenüberstellung.

5.2.2 Funktion der Bilanz

Funktion	Erklärung
Dokumentation	Bestandesaufnahme der vorhandenen Vermögen und Schulden an einem Stichtag
Gewinnermittlung	Gewinn bzw. Verlust einer bestimmten Periode ersichtlich
Information	Intern (als Steuerungsinstrument für das Unternehmen) sowie extern(Kapitalgeber, Statt usw.) über finanzielle Lage des Unternehmens

5.2.3 Aktiven

Gliederung	Erklärung	Typische Konti
Umlaufvermögen	-Abwicklung operativen Geschäfts - Innerhalb eines Jahres liquidierbar	- flüssige Mittel (Kasse, Post-und Bankg... - Debitoren(GH bei Kunden) - Vorräte
Anlagevermögen	Nicht zur kurzfristigen Veräußerungen bestimmt	- Finanzanlagen (Aktien, Obligationen usw.) - Mobile Sachanlagen (Maschinen,Fahrzeuge,Einrichtungen) - Immobile Sachanlagen (Liegenschaften) - Immaterielle Anlagen (Patente, Marken,Goodwill)

5.2.4 Passiven

Gliederung	Erläuterung	Typische Konti
Fremdkapital	<ul style="list-style-type: none"> - befristet bzw. Kündbar - FK-geber nicht am Unternehmen beteiligt - FK-geber nicht am Unternehmen beteiligt - FK-geber hat kein Mitspracherecht und haftet nicht - FK-geber nicht am Unternehmen beteiligt - kurzfristiges FK (bis 1 Jahr) - langfristiges FK (mehr als 1 Jahr) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kreditoren (Schulden bei Lieferanten) - Darlehen - Hypothek - Rückstellungen
Eigenkapital	Schuld Unternehmens gegenüber Eigentümern	<ul style="list-style-type: none"> - Kapital (EK, Aktienkapital) - Reserven - Gewinn (Gewinnvortrag, Jahresgewinn)

5.3 Erfolgsrechnung: Gegenüberstellung von Aufwand und Ertrag

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

5.3.1 Erfolgsrechnung

Gliederung	Erklärung	Typische Konti
Aufwände	<ul style="list-style-type: none"> - Wofür Unternehmen wie viel Geld ausgegeben hat - wie stark Vermögenswerte verbraucht wurden 	<ul style="list-style-type: none"> - Materialaufwand/Warenaufwand - Personalaufwand - Betriebsaufwand (Mietaufwand, Verwaltungsaufwand, Werbeaufwand, Abschreibungen usw.) - Übriger Aufwand
Erträge	<ul style="list-style-type: none"> - Wofür Unternehmen wie viel Geld eingenommen hat - wie stark Vermögenswerte gewachsen sind 	<ul style="list-style-type: none"> - Produktion-/Handels-/Dienstleistungsertrag - Übriger Ertrag

5.3.2 Gliederung der Erfolgsrechnung

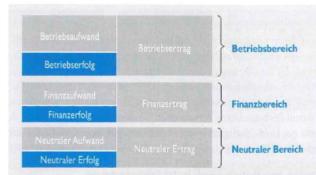


Abbildung 49: Gliederung ER.

5.3.3 Erfolgsrechnung: Ausweis verschiedener Gewinngrößen

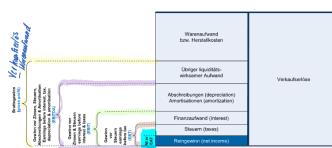


Abbildung 50: Gewinngrößen.

5.4 Geldflussrechnung

Geldflussbereiche	Erklärung
Geschäftsbereich	<ul style="list-style-type: none"> - alle liquiditätswirksamen Einnahmen und Ausgaben durch Geschäftstätigkeit - Einnahmen höher als Ausgaben = Cashflow - Ausgaben höher als Einnahmen = Cashloss
Investitionsbereich	<ul style="list-style-type: none"> - Veränderungen Geldbestände als Folge von Investitionen - Investition = Geldbestände nehmen ab - Desinvestition = Geldbestände nehmen zu (wenn liquide Mittel benötigt werden)
Finanzierungsbereich	<ul style="list-style-type: none"> - Aufnahme langfristigem FK und - EK = Geldbestände erhöhen = Finanzierung - FK zurückzahlen = liquide Mittel sinken = Definanzierung

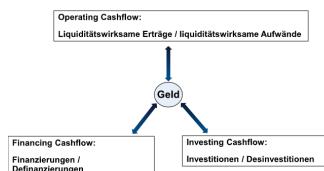


Abbildung 51: Cashflow.

5.4.1 Berechnung operativer Cashflow aus Erfolgsrechnung

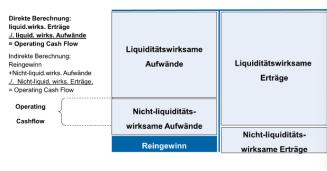


Abbildung 52: Berechnung Cashflow.

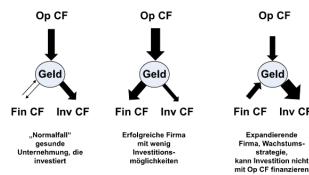


Abbildung 53: CashflowSchemata.

5.5 Hauptformen der Unternehmensfinanzierung

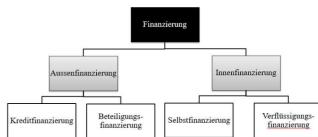


Abbildung 54: Unternehmensfinanzierung.

5.6 Rolle des CFO

Management des Finanzdreiecks

- **Sicherheit** (Sichere Anlagen ggf. weniger rentabel oder weniger liquid)
 - Finanzielle Sicherheit, kein Konkursrisiko
- **Rentabilität** (Oft weniger sicher, oft langfristig gebunden)
 - Sonst wird Verlust gemacht, Konkursgefahr!
- **Liquidität** (ggf. weniger sicher, können weniger rentabel sein)
 - Auf Forderungen eingehen können (Zinsen, Steuern, Kosten, etc.)

Stehen in einem Zielkonflikt, CFO muss sie in Einklang mit der Unternehmensstrategie bringen. So gestalten, dass unternehmerische Ziele erreicht werden.

5.6.1 Kennzahlen

Kennzahl	Formel	Kommentar
Liquidität		
Cash flow	Geldzufluss - Geldabfluss aus Geschäftstätigkeit	sollte positiv sein
Quick ratio	(Zahlungsmittel + Debitoren) / Kurzfristiges Fremdkapital	Können die kurzfristigen Verpflichtungen erfüllt werden?
Rentabilität		
Gesamtkapital-Rent (ROI= Return of Investment)	EBIT / Gesamtkapital	Sollte höher als der FK-Zins sein
Umsatz-Rent. (ROS=Return of Sales)	Reingewinn / Umsatz	
Eigenkapital-Rent (ROE=Return of Equity)	Reingewinn / Eigenkapital	Wichtig für Aktionäre
Sicherheit		
Eigenfinanzierungsgrad	Eigenkapital / Gesamtkapital	Mehr EK = Mehr Freiheitsgrade

Hebel: Erhöhung der Gesamtkapitalrendite (ROI)
= Rentabilitätsstrategie

Ertrag = Umsatzsteigerung
Aufwand = Operative Exzellenz
Anlagevermögen und Umlaufvermögen = Reduktion des investierten Kapitals

$$\text{ROI} = ((\text{Ertrag} - \text{Aufwand}) + \text{Fremdkapitalzinsen}) / ((\text{Anlagevermögen} + \text{Umlaufvermögen}) + \text{Fremdkapital}) \\ = \text{EBIT} / \text{Gesamtkapital}$$

5.6.2 ROE: Leverage Effect, Hebel für EK - Rendite

r_G = Gesamtkapitalrendite

i = interest (FK Zinssatz)

Bei Verlust wirkt Hebel in die andere Richtung!!!!

Der Leverage Effekt bzw. Verschuldungsgrad bringt hohes Risiko mit!!

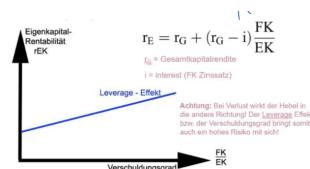


Abbildung 55: LeverageEffect.

6 Kostenrechnung

Überblick Rechnungswesen Rechnungswesen = FIBU und BEBU
FIBU/Externe Rechnungswesen(Aufwände und Erträge) = Bilanz, Erfolgsrechnung, Geldflussrechnung
BEBU/Interne Rechnungswesen (Kosten und Leistungen) = Vollkostenrechnung, Teilkostenrechnung, Kalkulation

Ziel BEBU: Überwachung der Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Leistungserstellung und Leistungsveräusserung. Grundlage der Kalkulation.

Hat 3 Bereiche:

1. Kostenarten
 - Welche Kosten fallen an?
2. Kostenstellen
 - Wo fallen Kosten an?
3. Kostenträgern
 - Wofür fallen Kosten an?
4. Zuschlagsätze

Gesamtheit der Kosten (Summe der Kostenarten nach Abgrenzung)

Direkt: Einzelkosten **Indirekt:** Gemeinkosten

6.1 Vollkostenrechnung

Rückwirkend oder als Planung.

Hauptaufgaben:

- Dispositionsfunktion
 - Ermittlung Selbstkosten
 - Ermittlung Rechnungsgrundlagen für Programm-Verfahrensentscheidungen
 - Ermittlung Bilanzansätzen
- Vorgabefunktion
 - Vorgabe Sollkosten (auf Grundlage von Ist-, Normal- und/oder Plankosten)
- Überwachungsfunktion
 - Kurzfristige Erfolgsermittlung
 - Wirtschaftlichkeitskontrolle
 - Planabweichungsanalyse / Soll-Ist-Vergleiche

6.1.1 Beispiele Sachliche Abgrenzungen

- Kalkulatorische Zinsen
 - Berücksichtigt, dass eigentlich auf dem EK auch ein Zins bezahlt werden müsste = Opportunitätskosten!
- Kalkulatorischer Unternehmerlohn
 - fiktives Gehalt des Unternehmers
- Kalkulatorische Miete
 - fiktive Miete für die Benutzung eigener Räumlichkeiten des Unternehmens = Opportunitätskosten!
- Stille Reserven
 - Über-/Unterbewertung Anlagevermögen, Lager
- Kalkulatorische Abschreibungen
 - Abweichender Abschreibungsaufwand FIBU/BEBU

6.1.2 Aufgaben der Kostenstellenrechnung

- Verteilung Kostenarten (Gemeinkosten) auf Kostenstellen
- Umlage von Kostenstellenkosten auf andere Kostenstellen = innerbetriebliche Leistungsverrechnung
- Ermittlung von Soll-Ist-Abweichungen zur Wirtschaftlichkeitskontrolle

	Aufwand	Abgrenzung	Kostenart	Kostenstelle	Kostenträger	i
			Kosten	Vorkostenstelle EDV-Sport	Materiel	
Einnahmen	20	20				4 16
Einkommen	200	200				60 140
sonstiges Material	8	8				
sonstiger Lohn	74	10	84	4	5 20	55
Reinmiete	42	42		2	10 22	8
Zins	6	2				2
Abschreibung	25	-10	15	2	3 6	4
Übergabe	29	10	19	3	5 14	11
	433	21	439	18 29	88 64	156
				-18	5	
				30	100	65
						6 24
				-100		20
						100 250
						20 -30
						120 220
						85 30 65
						150 275
						25
						140 300
Nettoverlust						

Abbildung 56: Vollkostenrechnung.

6.1.3 Ermittlung Zuschlagsätze

Zuschlagssatz = ((Endstellenkosten(ESK) der Hauptkostenstelle)/Bezugsgrösse)*100

Materialgemeinkostenzuschlagssatz = ((Materialgemeinkosten)/Materialeinzelkosten)*100

Fertigungsgemeinkostenzuschlagssatz = ((Fertigungsgemeinkosten)/Fertigungseinzelkosten)*100

$$\text{Verwaltungskostenzuschlagssatz} = ((\text{Verwaltungskosten})/\text{Herstellkosten}) * 100$$

Vertriebsgemeinkostenzuschlagssatz = $((\text{Verwaltungskostengemeinkosten})/\text{Herstellkosten}) * 100$
 Verwaltungskosten und Vertriebsgemeinkosten werden oft zusammengenommen.

6.2 Teilkostenrechnung

Beschränkt auf Einzelkosten:

- Fixkosten
- Variable Kosten
 - hängen von prod. Menge ab (z.B. Materialeinzelkosten)
- Deckungsbeitrag
 - Wenn Verkaufspreis grösser als variable Kosten / Stk., steht zur Deckung der fixen Kosten zur Verfügung.
- Break-Even-Absatzmenge

6.3 Break-Even-Analyse

$$\begin{aligned} \text{Fixkosten}(FK) + [\text{var. Kosten}(VK)/\text{Stk.} * \text{Menge}(x)] &= \text{Preis}(P)/\text{Stk} * \text{Menge}(x) \\ \text{Break-Even-Absatzmenge}(x) &= \text{Fixkosten}(FK)/\text{Preis}(P)/\text{Stk.} - \text{VariableKosten}(VK)/\text{Stk} \\ &= \text{Break-Even-Absatzmenge}(x) = \text{Fixkosten}(FK)/\text{Deckungsbeitrag}/\text{Stk}. \end{aligned}$$

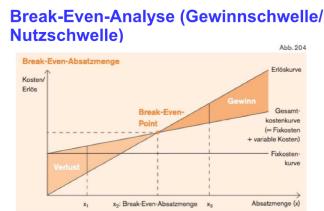


Abbildung 57: Break-Even-Absatzmenge.

Ermittlung Nutzschwelle

1. DB pro Stück = Stückerlös - variable Kosten
2. Nutzschwelle erreicht, wenn DB der verkauften Produkte alle Fixkosten decken

Mengenmässige Nutzschwelle = Fixkosten / DB pro Stk

Wertmässige Nutzschwelle = Mengenmässige Nutzschwelle * Verkaufspreis pro Stk.

6.3.1 Deckungsbeitrag

Verwendung in Preisgestaltung und Kostenüberwachung.

Formel DB:

Deckungsbeitrag pro Stück = Nettoerlös pro Stk (=Verk.Preis pro Stück) - variable Kosten pro Stk.

$$\text{Reingewinn} = \text{Stück} * \text{BG(DB/stk)} - \text{GK}$$

$$\text{Bruttogewinn} = \text{DB pro Stück} = \text{Nettoerlös} - \text{aufwand} / \text{Verk.Menge}$$

7 Kalkulation

Hauptaufgaben Kalkulation

1. Ermittlung Selbstkosten (Total-Kosten)
2. Die Preisfindung
3. Die Preisbeurteilung
4. Die Offertenerstellung

7.1 Kalkulation im Industriebetrieb

Mit Gemeinkostenzuschlagsätzen: Korrekter Preis bestimmen in der Einzelkalkulation

Kalkulation Schema 1

$$\text{Materialkosten} = \text{Einzel-Material} + \text{Material-Gemeinkosten}$$

$$\text{Fertigungskosten} = \text{Einzel-Löhne} + \text{Fertigungs-Gemeinkosten}$$

$$\text{Herstellkosten} = \text{Materialkosten} + \text{Fertigungskosten}$$

$$\text{Selbstkosten} = \text{Herstellkosten} + \text{Verwaltungs-Gemeinkosten}$$

$$\text{Nettoerlös}(\text{Netto-Verk.Preis exkl.MwSt.!!!}) = \text{Selbstkosten} + \text{Reingewinn}$$

Kalkulation Schema 2

$$\text{Nettobarverkaufspreis} = \text{Nettoverkaufspreis} + \text{Verkaufssonderkosten}$$

$$\text{Nettokreditverkaufspreis} = \text{Nettobarverkaufspreis} + \text{Skonto}$$

$$\text{Bruttokreditverkaufspreis} = \text{Nettokreditverkaufspreis} + \text{Rabatt}$$

$$\text{Bruttokreditverkaufspreis inkl. MwSt.} = \text{Bruttokreditverkaufspreis} + \text{MwSt}$$

Kalkulation:

1. Zuschlagsätze ermitteln
2. Schema 1 oder Schema 2 verwenden

7.2 Kalkulation Handelsbetrieb

Besteht aus 3 Teilen:

- Einkaufs-Kalkulation
- Betriebs-Kalkulation
- Verkaufs-Kalkulation

Einkaufskalkulation Schema:

$\text{Nettokreditankaufspreis} (= \text{Rechnungsbetrag}) = \text{Bruttokreditankaufspreis} (= \text{Katalogpreis des Lieferanten}) - \text{Rabatt}$

$\text{Nettobareinkaufspreis} = \text{Nettokreditankaufspreis} - \text{Skonto}$

$\text{Einstandswert/Einstandspreis} = \text{Nettobareinkaufspreis} + \text{Bezugskosten}$

Betriebsinterne-Kalkulation Schema:

$\text{Selbstkosten} = \text{Einstandswert} + \text{Gemeinkosten}$

$\text{Nettoverkaufspreis (Nettoerlös)} = \text{Selbstkosten} + \text{Reingewinn}$

Verkaufs-Kalkulation Schema

$\text{Nettobarverkaufspreis} = \text{Nettoverkaufspreis} + \text{Verkaufssonderkosten}$

$\text{Nettokreditverkaufspreis} = \text{Nettobarverkaufspreis} + \text{Skonto}$

$\text{Bruttokreditverkaufspreis} = \text{Nettokreditverkaufspreis} + \text{Rabatt}$

Verkaufs-Kalkulation Gesamt-Kalkulation

Vom Katalogpreis zum eigenen Katalog-/Ladenpreis

Bruttokreditankaufpreis (= Katalogpreis des Lieferanten)
- Rabatt/- ^e
= Nettokreditankaufpreis (= Rechnungsbetrag)
- Skonto
= Nettobareinkaufspreis
+ Bezugskosten
= Einstands Wert/Einstandspreis
Einstands Wert
+ Gemeinkosten
= Selbstkosten
+ Rüngewinn ^r
= Nettoverkaufspreis (Nettoerlös)
Nettoverkaufspreis
+ Verkaufssonderkosten
= Nettobarverkaufspreis
+ Skonto
= Nettokreditverkaufspreis
+ Rabatt
= Bruttokreditverkaufspreis

Abbildung 58: Gesamt-Kalkulation.

8 Absatz- u. Produktionsplanung

8.1 Materialwirtschaft

Materialbewegung:

- Verwaltung
- Planung
- Steuerung

2 Aufgaben:

1. Technische Aufgabe
2. Wirtschaftliche Aufgabe

Bestandteile:

- Beschaffungslogistik
 - Bedarfsermittlung
 - Beschaffungsmarktforschung
- Produktionslogistik
 - Verbrauchsermittlung
 - Produktionsplanung
- Lagerlogistik
 - Lagerung
 - Bestandesermittlung
- Absatzlogistik
 - Distribution
- Entsorgungslogistik

– Entsorgung

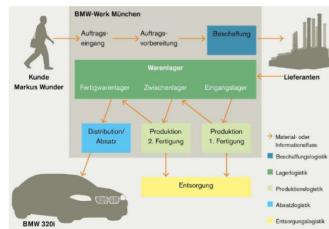


Abbildung 59: Logistik.

8.1.1 Beschaffungslogistik

Beschaffungsprozesse

1. Ermittlung Materialbedarf für Produktion
2. Ermittlung Lagerbestände
3. Ermittlung Beschaffungsbedarf
4. Lieferantenwahl
5. Bestellungen
6. Wareneingangskontrolle

Beschaffungsobjekte

- Rohstoffe
- Hilfsstoffe
- Betriebsstoffe
- Montageteile
- Handelswaren

Beschaffungsobjekte

- Vorratsbeschaffung (Order to stock)
- Fallweise Beschaffung (order to make)
 - Lagerhaltung an Lieferanten übertragen
- Just in Time
 - Auch Lieferant beginnt erst mit Fertigung, wenn Kundenauftrag vorliegt
 - funktioniert nur wenn auf pünktliche Lieferung vertraut werden kann.
- Just in Sequence

8.1.2 Insourcing

Verlagerung von zuvor im Markt bezogenen Leistungen in die eigene Wertschöpfung.

Vorteile:

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

8.1.3 Outsourcing

Verlagerung von Teilen der Wertschöpfung auf externe Lieferanten (langfristig).

Vorteile:

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

8.1.4 Entscheid Make or buy

Kostenfunktion "make" : $K = \text{Variable Kosten pro Stück} + \text{Fixkosten}$

Kostenfunktion "buy" : $K = \text{Variable Kosten pro Stück}$

Kostenfunktion "make" = Kostenfunktion "buy" Variable Kosten pro Stk. * x + Fixkosten = Variable Kosten pro Stück * x

Vorteile Buy:

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

Nachteile Buy:

- Abhängigkeit
- Risiko schlechte Leistung des Outsourcing Partners
- Langfristiger Verlust von Know-how
- Sensible Daten, Geheimhaltung

- Schwer rückgängig zu machen
- Transaktions- und Umsetzungskosten
- Kommunikationsintensiv (Informatiosdefiziten)

8.2 Magisches Dreieck der Materialwirtschaft

- Kapitalbindung und Lagerunterhalt
- Beschaffungskosten
- Lieferbereitschaft

8.2.1 ABC-Analyse I

- Menge der gelagerten Teile samt Einstandspreis auflisten
- Lagerwert = Menge * Einstandspreis/Stk.
- Identifizieren: Welche Beschaffungsobjekte wertvoll sind und damit viel Kapital binden

8.2.2 ABC-Analyse II

Unterteilung der Produkte in A,B,C (ganz teuere, ganz günstige).
Anwendungsmöglichkeiten:

- Kostenarten : Kostenvolumen
- Optimierung
- Key-Account-Management (Umsatzanteil von Lieferanten-/Kundengruppen)

x-Achse Menge in %

y-Achse Lagerwert in %

8.2.3 ABC-Analyse III

A-Güter:

- 70-80% Wertanteil des Gesamtwerts
- <30 % Mengenanteil der Gesamtmenge

B-Güter:

- 15-20% Wertanteil des Gesamtwerts
- 30-50 % Mengenanteil der Gesamtmenge

C-Güter:

- 5-10% Wertanteil des Gesamtwerts
- 40-50 % Mengenanteil der Gesamtmenge

Lagerwertreduzierung: Konzentration der Planungs- und Organisationsarbeiten auf A-Güter.

Senkung Lagerunterhaltskosten: Minimierung voluminöser Güter

8.3 XYZ-Analyse

X-Güter: Regelmässiger Bedarf / Vorhersagegenauigkeit ist hoch.

Y-Güter: Schwankender Bedarf / Vorhersagegenauigkeit ist begrenzt.

Z-Güter: Unregelmässiger Bedarf / Vorhersagegenauigkeit ist gering.

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

8.4 Lagerorganisation

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

8.4.1 Lagerfunktionen I

- Zeitüberbrückung
- Sicherung
- Spekulation

8.4.2 Lagerfunktionen II

- Veredelung bzw. Umformung
- Assortierung

8.5 Kennzahlen der Lagerhaltung

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

$$\text{Lagerumschlagshäufigkeit (Je höher, desto niedriger das im Lager gebundene Kapital)} = \frac{\text{Jahresverbrauch}}{\text{Durchsch. Lagerbestand}}$$

$$\text{Durchschnittliche Lagerdauer (Je kürzer, desto geringer Kapitalbindungszeit)} = \frac{360}{\text{Umschlagshäufigkeit}}$$

9 Personalmanagement

Hauptaufgaben Personalmanagements:

- Personlaplanung
- Personalgewinnung
- Personalbeurteilung (-honorierung, -entwicklung)
- Personalfreistellung

9.0.1 Personlagewinnung

Vorteile Intern:

- Entwicklungsmöglichkeiten
- günstiger

Vorteile Extern:

- Neue Erfahrungen, Kompetenzen, Ideen
- Interne Intrigen entschärfen

10 Investitionsrechnung

Ziel: Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs.

Gründe: liegen in der Dynamik des Marktes.

- Steigerung der Produktivität
- Globalisierung
- Kostenreduzierung
- Erhöhung der Flexibilität
- Senkung der Durchlaufzeit
- Kundenorientierung

Definition: Zahlungsreihe, die i.d.R mit einer sicheren Auszahlung beginnt, auf die zu späteren Zeitpunkten unsichere Einnahmen folgen. Wird direkt aus der Strategie abgeleitet.

10.1 Cashflow

Auszahlungen (Aufwand):

- Erstinvestition / einmalige Zahlung / Anschaffung
- Anlaufkosten / Inbetriebnahmekosten
- Schulungskosten

- Lfd. Kosten

Einzahlungen (Erträge):

- Absatzsteigerung
- Einsparungen von Ressourcen
- Preiserhöhung
- Erweiterung des Produktspektrums

10.2 Kategorien von Investitionsprojekten

- Sachvermögen
- Finanzlangen
- Immaterielles Vermögen

10.3 Investitionsgründe

- Normativ
- Strategisch
 - Technologiewechsel
 - Make-or-Buy

10.4 Methoden Investitionsrechnung

- Statische Methoden
 - Kostenvergleichsrechnung
 - Gewinnvergleichsrechnung
 - Rentabilitätsrechnung (ROI)
 - Amortisationsrechnung (Payback)
- Dynamische Methoden
 - Barwertmethode (NPV / DCF)

10.4.1 Kostenvergleichsmethode

Variable Kosten = Jährliche Betriebskosten + Materialkosten

Fixe Kosten = Kalkulatorische Abschreibungen + Kalkulatorische Zinsen

Gesamtkosten = **Variable Kosten** + **Fixe Kosten**

10.4.2 Gewinnvergleichsmethode

Jährlicher Gewinn = Jährlicher Nettoerlös - Variable Kosten - Fixe Kosten

10.4.3 Rentabilitätsvergleich

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Reingewinn} + \text{Kalk. Zinsen}}{\text{eing. Kapital}} * 100$$

10.4.4 Payback-Frist (Amortisation)

Je früher desto besser.

$$\text{Payback-Frist} = \frac{\text{Kapitaleinsatz}}{\text{Jaehr. Cashflow}}$$

Indirekter Cashflow = Reingewinn + Abschreibungen + FK – Zinsen

Direkter Cashflow = Jaehr. Nettoerlöse – (jaehr. Betriebs- und Materialkosten)

10.5 Dynamische Investitionsrechnung

Aufzinsung

$$K_0 * (1 + i)^n = K_n$$

Abzinsung

$$K_n * 1 + (1 + i)^n = K_0$$



Abbildung 60: Kapitalwertmethode.

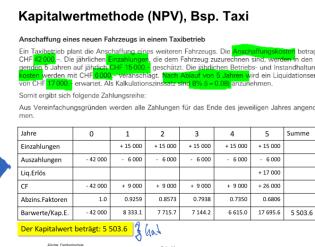


Abbildung 61: Kapitalwertmethode2.

11 Realisation

Ziel: Möglichst effizienter Produktionsprozess (Auslastung, Kapazität, Zeit)

11.1 Produktionsprogrammplanung

- Produktionsprogramm

- Bestimmt Art, Menge und Zeitpunkt der zu produzierenden Produkte in einem Unternehmen.
- Produktionsprogrammbreite
 - Anzahl der von einem Unternehmen hergestellten Produktarten
- Programmtiefe
 - Anzahl der Artikel und Typen, die innerhalb einer Produktart vom Unternehmen angeboten werden.
- Idealfall
 - Die Ressourcen sind optimal ausgelastet, d.h. Mensch und Maschinen sind weder unterbeschäftigt noch überbeansprucht.

Unberbeschäftigung: Hohe Kosten
 Überbeschäftigung: Burnouts bei Menschen

11.2 Kapazitätsplanung

- Auslastung
- Maschinenbelegung
- Produktionsziele

11.3 Fertigungsstrukturen

- Geringe Fertigungstiefe (Große Teile der Produktion extern durchgeführt)
- Mittlere Fertigungstiefe
- Große Fertigungstiefe (Die meisten Leistungen selbst erstellt, nur wenige extern)

11.4 Fertigungstypen

- Einzelfertigung
- Einzel- und Kleinserienfert.
- Serienfertigung
- Massenfertigung

11.5 Fertigungsverfahren

- Werkstattprinzip
- Fließprinzip
- Gruppenfertigung

11.6 Kennzahlen der Produktion

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

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

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

$$\text{Produktivität : } \frac{\text{Fehlerhafte Produktion}}{\text{Total hergestellte Produkte}}$$