

Speth
Hug
Kaier
Omasreiter

Kompetenzorientierte Betriebswirtschaftslehre mit Rechnungswesen

Fachoberschule und Berufsoberschule
in Bayern

Jahrgangsstufen 11 und 12



Merkur 
Verlag Rinteln

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

Verfasser:

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Hdl.

Hartmut Hug, Dipl.-Hdl.

Alfons Kaier, Dipl.-Hdl.

Josef Omasreiter, Dipl.-Kfm.

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

* * * * *

Coverbild (kleines Bild links unten): 16085668-Kzenon – www.colourbox.de

3. Auflage 2022

© 2017 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

Merkur-Nr. 0659-03

ISBN 978-3-8120-0659-0

Vorwort

Das vorliegende Schulbuch umfasst alle für die Jahrgangsstufen 11 und 12 geforderten Lernbereiche des **kompetenzorientierten Lehrplans Plus** für das Profulfach „Betriebswirtschaftslehre mit Rechnungswesen“ an Fachoberschulen und Berufsoberschulen des Landes Bayern (seit Schuljahr 2017/2018).

Für Ihre Arbeit mit dem Schulbuch möchten wir Sie auf Folgendes hinweisen:

- Das Schulbuch zielt darauf ab, dass die Schülerinnen und Schüler grundlegende und vertiefte **betriebswirtschaftliche Kompetenzen** erwerben, mit denen sie in ihren unterschiedlichen gesellschaftlichen Rollen betriebswirtschaftliche Sachverhalte verstehen und differenziert beurteilen können.
- Um dem Konzept des kompetenzorientierten Unterrichts gerecht zu werden, sind den Themenbereichen **betriebswirtschaftliche Handlungssituationen** mit **kompetenzorientierten Arbeitsaufträgen** vorangestellt. Als Bezugspunkt für die Handlungssituationen dienen **Modellunternehmen** des fiktiven Gewerbeparks Augsburg. In diesem Zusammenhang wird den Lernenden ermöglicht, Aufgabenstellungen eigenständig und mit Mitschülern zu analysieren und zu lösen. Dadurch wird **problemlösendes Denken** und **verantwortliches Handeln** in beruflichen und privaten Situationen **gefördert**.
- Die Lerninhalte werden zu klar abgegrenzten Einheiten zusammengefasst, die sich in die Bereiche **Handlungssituation, Stoffinformationen, Überblick und Kompetenztraining** aufgliedern.
- Viele **Merksätze, Beispiele und Schaubilder** veranschaulichen die praxisbezogenen Lerninhalte und erhöhen die Einprägsamkeit der Informationen.
- Fachwörter, Fachbegriffe und Fremdwörter werden grundsätzlich im Text oder in den Fußnoten erklärt.
- Ein ausführliches **Stichwortverzeichnis** hilft Begriffe und Erläuterungen schnell aufzufinden.
- Vor dem Hintergrund, dass nicht alle Schülerinnen und Schüler über gesicherte Grundkenntnisse in Buchführung verfügen, wird eine systematische Einführung in die Buchführung in komprimierter Form dargestellt. Somit ist ein zügiges Voranschreiten im Unterricht möglich. Grundlage für die Buchungen ist der **Industriekontenrahmen (IKR)**.

Hinweis zur 3. Auflage

Die Neuauflage berücksichtigt die **Erläuterungen zum Lehrplan Betriebswirtschaftslehre mit Rechnungswesen vom August 2021**. Zudem wurden die Texte durchgehend aktualisiert und ggf. überarbeitet. Schaubilder und Datenmaterial (u. a. die Rechengrößen der Sozialversicherung) wurden ebenfalls auf den aktuellen Stand gebracht. Zur Ermittlung des Bilanzansatzes im Rahmen der Bewertung des Anlagevermögens kommt die **5-Schritt-Methode** zur Anwendung, zudem wurden neue Aufgabenstellungen eingebunden.

Wir wünschen Ihnen einen guten Lehr- und Lernerfolg!

Die Verfasser

Kurzbeschreibung des Industrie- und Gewerbeparks Augsburg und seiner Unternehmen

1 Grundkonzept des Industrie- und Gewerbeparks Augsburg

Die Stadt Augsburg hatte zu Beginn des letzten Jahrzehnts einen Industrie- und Gewerbepark erschlossen. Im Norden des Stadtgebietes gelegen, umfasst er rund 90 ha und liegt in unmittelbarer Nähe eines Autobahnanschlusses. Inzwischen sind die verfügbaren Flächen des Industrie- und Gewerbeparks zu etwa 70 % verkauft. Rund 30 Betriebe unterschiedlicher Art haben sich dort angesiedelt und beschäftigen ca. 1 200 Mitarbeiter.



Der Vorteil für die Unternehmen liegt darin, dass sie viele Dienste wie z. B.

- Notfalldienste (Werkfeuerwehr, ärztliche Versorgung),
- soziale Einrichtungen (Kindertagesstätten, Kantine),
- Logistik innerhalb des Parks sowie
- Ver- und Entsorgungseinrichtungen

vom Parkmanagement in Anspruch nehmen können. Büro- und Gewerbeflächen können mit wachsender Unternehmensgröße hinzugemietet werden.

2 Exemplarisches Unternehmensportrait der dort angesiedelten Weber Metallbau GmbH

Firma und Sitz:

Weber Metallbau GmbH
Alfred-Nobel-Straße 8
86169 Augsburg

Kontaktdaten:

Telefon: 0821 992-0 (Zentrale)
Fax: 0821 992-1 (Zentrale)
E-Mail: info@weber-metallbau-gmbh.de
Internet: www.weber-metallbau-gmbh.de

Die Weber Metallbau GmbH ist ein größerer, mittelständischer Handwerksbetrieb und hat sich auf die Planung, Fertigung und Montage von Brandschutztüren, auf Fassadenbau aus Stahl und Glas, auf Geländer- und Treppenaufbau, Wintergärten und diverse Sonderkonstruktionen spezialisiert.

In einem Nebenprogramm produziert sie auch Arbeitstische und Metallzäune, dazu werden aus Blechstanzeilen Büroschere und Ablage- bzw. Ordnungssysteme für Regale hergestellt.



Außengelände

Fertigungshalle



Firmengeschichte der Weber Metallbau GmbH

Das Unternehmen selbst hat eine lange Tradition, die bis ins 19. Jahrhundert zurückreicht. Johann Georg Weber übernahm 1952 die ehemalige Huf- und Wagenschmiede und machte daraus einen modernen Metallbaubetrieb. Seit 1987 leitet sein Sohn Hans-Jörg, ausgebildeter Metallbauer der Fachrichtung Konstruktionstechnik und Absolvent eines Studiengangs zum Fenster- und Fassadenbau, das Familienunternehmen und hat es seither konsequent zu einem führenden Stahl- und Metallbaubetrieb in der Region weiterentwickelt.



Im Jahre 2015 erfolgte die Ansiedlung im Industrie- und Gewerbepark Augsburg, weil die ursprüngliche Gewerbefläche in Zentrumsnähe zu klein geworden war. Der in diesem Zusammenhang erforderliche Kapitalbedarf konnte im gleichen Jahr durch die Gründung einer GmbH und die Aufnahme von Herrn Dr. Klaus Junginger als weiteren Gesellschafter teilweise bewältigt werden.

Dr. Junginger hat ein Studium der Betriebswirtschaft absolviert und ergänzt die Geschäftsführung durch seine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse.

Produktprogramm der Weber Metallbau GmbH



Brandschutztüren



Fassade aus Stahl und Glas



Geländer- und Treppenbau



Wintergarten

Geschäftspartner der Weber Metallbau GmbH

Bankverbindungen

Nr.	Name des Kreditinstituts	BIC	IBAN
1	Sparkasse Augsburg	AUGSDE77XXX	DE69 7205 0000 0000 6485 54
2	Deutsche Bank Augsburg	DEUTDEMM720	DE92 7207 0001 0008 7263 39
3	Commerzbank Augsburg	COBADEFFXXX	DE73 7204 0046 0003 9936 54

Kunden

Die Auftraggeber kommen aus unterschiedlichen Bereichen. Ihre Ansprüche sind sehr vielfältig. Jeder Auftrag ist individuell und erfordert eine grundlegende Neuplanung und -kalkulation. Die Kostenvorteile durch die Herstellung größerer Stückzahlen eines einheitlichen Produkts können selten genutzt werden. Als Fertigungsorganisation liegt überwiegend Werkbank- und Werkstattfertigung vor.

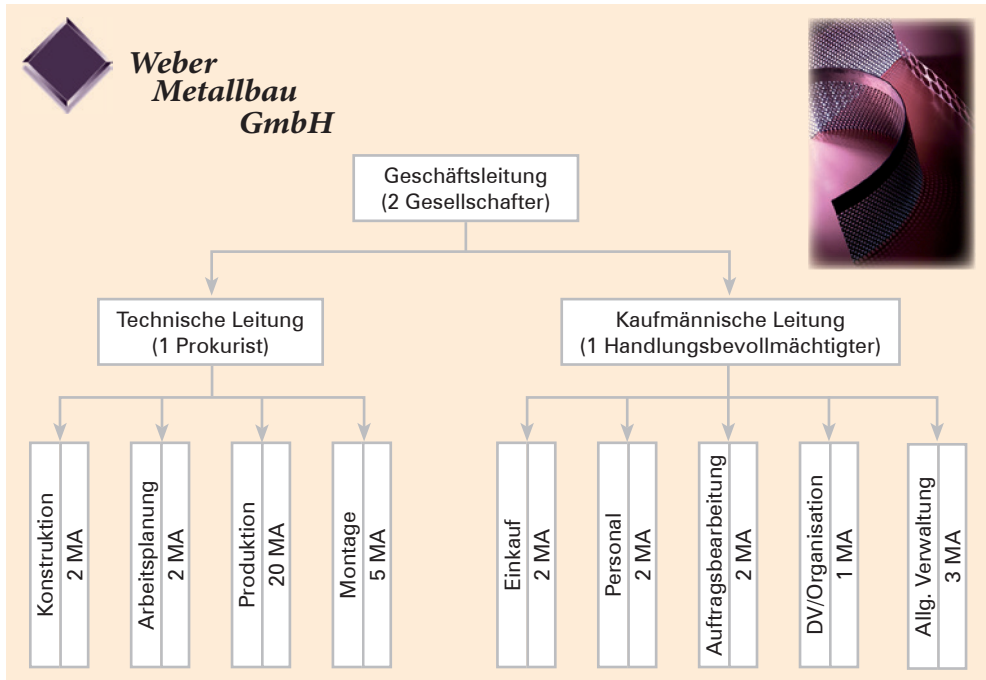
Bereich	Angebotene Leistungen
Industrie und Gewerbe	Tragwerkskonstruktionen der verschiedensten Art, z.B. für Lagerhallen, Parkgebäude sowie Fassadenverkleidungen, Feuertreppen.
Öffentliche Hand (Kommunen, Landkreise)	Fassaden, Brandschutztüren, Treppen für öffentliche Gebäude wie Kindergärten, Schulen, Sportstätten, Fußgängerbrücken u. a.
Private Bauträger	Balkone, Unterkonstruktionen für Fotovoltaikanlagen, Treppenkonstruktionen für innen und außen, Wintergärten, Gewächshäuser.
Nebenprogramm	Diverse Sonderkonstruktionen, Arbeitstische, Metallzäune.

Lieferer

Die Anzahl der Lieferanten ist aufgrund des abgegrenzten Produktprogramms (Problemtreue) der Weber Metallbau GmbH sehr beschränkt. Die wichtigsten Zulieferer kommen aus folgenden Bereichen:

Bereich	Bezogene Leistungen
Metallgroßhandel	Bleche unterschiedlicher Stärke und Materialart, Stahlbänder, Rund- und Vierkantrohre, Stahlträger verschiedener Profile.
Glashandel	Einscheibensicherheitsglas (Schiebetüren, Trennwände, Duschen), Verbundsicherheitsglas (für erhöhten Sicherheitsbedarf, z.B. als Einbruchschutz), Isolierglas für den Fassadenbereich, Glas mit keramischem Siebdruck (ermöglicht hochwertige, repräsentative Raum- und Gebäudegestaltung).
Handel für Werkzeuge, Montage- und Befestigungsmaterial	Beschläge, Schrauben, Werkzeuge, Klebstoffe, Dichtungsmaterial, Schmiermittel, Fette, Reinigungsmaterial usw.

Organigramm der Weber Metallbau GmbH



Gesellschaftsvertrag der Weber Metallbau GmbH

§ 1 Firma, Sitz

- (1) Die Firma der Gesellschaft lautet: Weber Metallbau GmbH
- (2) Sitz der Gesellschaft ist: 86169 Augsburg, Alfred-Nobel-Str. 8

§ 2 Gegenstand des Unternehmens

- (1) Gegenstand des Unternehmens ist die Fertigung und Montage von Brandschutztüren, Fassadenbau aus Stahl und Glas, Geländer- und Treppenbau, Wintergärten und Gewächshäusern sowie im Nebenprogramm Arbeitstische und Metallzäune.
- (2) Die Gesellschaft darf Zweigniederlassungen errichten, sich an anderen Unternehmen beteiligen sowie andere Unternehmen gründen.

§ 3 Dauer der Gesellschaft

- (1) Die Gesellschaft wird auf unbestimmte Dauer errichtet.

§ 4 Stammkapital, Stammeinlagen

- (1) Das Stammkapital der Gesellschaft beträgt 750 000,00 EUR.
- (2) Auf das Stammkapital übernehmen als ihre Stammeinlagen:
 - a) Hans-Jörg Weber: 400 000,00 EUR Nennbetrag
 - b) Dr. Klaus Junginger: 350 000,00 EUR Nennbetrag

§ 5 Geschäftsführer

- (1) Die Gesellschaft hat einen oder mehrere Geschäftsführer.
- (2) Die Bestellung und Abberufung von Geschäftsführern sowie deren Befreiung vom Wettbewerbsverbot erfolgt durch Gesellschafterbeschluss.

§ 6 Vertretung der Gesellschaft

- (1) Ein alleiniger Geschäftsführer vertritt die Gesellschaft allein.
- (2) Sind mehrere Geschäftsführer bestellt, so wird die Gesellschaft durch zwei Geschäftsführer gemeinsam vertreten oder durch einen Geschäftsführer in Gemeinschaft mit einem Prokuristen.

§ 7 Geschäftsführung

- (1) Die Führung der Geschäfte der Gesellschaft steht mehreren Geschäftsführern gemeinschaftlich zu, sofern nicht durch Gesellschafterbeschluss etwas anderes bestimmt wird.
- (2) Im Verhältnis zur Gesellschaft ist jeder Geschäftsführer verpflichtet, die Geschäftsführungsbeschränkungen einzuhalten, welche durch Gesetz, Gesellschaftsvertrag, Geschäftsführeranstellungsvertrag und Gesellschafterbeschlüsse festgesetzt sind oder werden.
- (3) Geschäfte, die über den gewöhnlichen Betrieb der Gesellschaft hinausgehen, bedürfen der vorherigen Zustimmung durch Gesellschafterbeschluss.

§ 8 Gesellschafterbeschlüsse

- (1) Jede 50,00 EUR Nennbetrag eines Geschäftsanteils gewähren eine Stimme.
- (2) Sämtliche Gesellschafterbeschlüsse sind zu protokollieren.
- (3) Das Protokoll ist von den Geschäftsführern zu unterzeichnen.
- (4) Die Gesellschafter erhalten Abschriften.

§ 9 Geschäftsjahr und Jahresabschluss

- (1) Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.
- (2) Der Jahresabschluss ist von den Geschäftsführern in den ersten drei Monaten des Geschäftsjahres für das vergangene Geschäftsjahr aufzustellen.

§ 10 Gesellschafterveränderungen

- (1) Das Ausscheiden eines Gesellschafters führt nicht zur Auflösung der Gesellschaft.
- (2) Die verbleibenden Gesellschafter haben unverzüglich einen Beschluss zu den Modalitäten der Fortführung zu fassen.

§ 11 Wettbewerbsverbot

- (1) Ein Gesellschafter darf ohne vorherigen zustimmenden Gesellschafterbeschluss in dem Geschäftsbereich des Gegenstandes der Gesellschaft keine Geschäfte machen.
- (2) Das Verbot umfasst insbesondere auch direkte oder indirekte Beteiligung an Konkurrenzunternehmen oder deren Beratung.

§ 12 Schlussbestimmungen

- (1) Bekanntmachungen der Gesellschaft werden im Bundesanzeiger veröffentlicht.
- (2) Durch die Unwirksamkeit einzelner Bestimmungen dieses Vertrages wird die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen nicht berührt.

Augsburg, den 14. Juli 2015

Hans-Jörg Weber

Unterschrift des Gesellschafters











Dr. Klaus Junginger







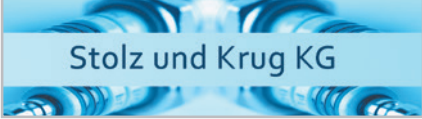



Unterschrift des Gesellschafters

Dr. Wilfried Beißner

Unterschrift des Notars

3 Überblick über weitere im Industrie- und Gewerbepark angesiedelte Unternehmen (Auswahl)

Unternehmen	Unternehmenszweck	Unternehmenstyp
<p>Augsburger Büromöbel AG Industriepark 5 86169 Augsburg</p> 	<p>Büromöbel, insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Schreibtische, ■ Bürostühle, ■ Büroschränke. 	<p>Industrie</p> 
<p>Stefan Osann e. Kfm. Industriepark 25 86169 Augsburg</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bürobedarf, ■ Computertechnik, ■ Drucker, ■ Kopiergeräte, ■ Business-Papier, ■ usw. 	<p>Handel</p> 
<p>MicroTex Technologies GmbH Alfred-Nobel-Straße 42 86169 Augsburg</p> 	<p>Hersteller technischer Garne.</p>	<p>Industrie</p> 
<p>CLEAN-TEC OHG Alfred-Nobel-Straße 17 86169 Augsburg</p> 	<p>Facility Management, insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gebäude-, Fassaden- und Fensterreinigung, ■ Grünanlagenpflege, ■ Hausmeisterservice. 	<p>Dienstleister</p> 
<p>Beauty Moments Emmy Reisacher e. Kfr. Neuwerk 10 86169 Augsburg</p> 	<p>Kosmetikinstitut für Anti-Aging mit</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gesichtsbehandlung, ■ Sauerstofflifting, ■ Körper & Figur, ■ Wellnessmassagen. 	<p>Dienstleister</p> 

<p>Anlagen- und Maschinenbau AG Industriepark 18 86169 Augsburg</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Saugbandbeschickung, ■ Roboter, ■ Stapelrollenbahnen, ■ Bandförderer. 	<p>Industrie</p> 
<p>Kramer GmbH Neuwerk 21 86169 Augsburg</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lagerhaltung, ■ Transport, ■ Logistik. 	<p>Dienstleister</p> 
<p>Motorenbau Anton Thomalla e. Kfm. Alfred-Nobel-Straße 24 86169 Augsburg</p> 	<p>Herstellung von Motoren zum Betrieb von Blockheizkraftwerken.</p>	<p>Industrie</p> 
<p>Stolz & Krug OHG Industriepark 10 86169 Augsburg</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reparatur, ■ An- und Verkauf von Kraftfahrzeugen samt Zubehör. 	<p>Handwerk</p> 
<p>Sport-Burr KG Sportartikelfabrik Neuwerk 15 86169 Augsburg</p> 	<p>Herstellung von Winter- und Sommersportgeräten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Skier, ■ Snow-Swinger, ■ Skibobs, ■ Tennisschläger, ■ Nordic-Walking-Stöcke. 	<p>Industrie</p> 

Hinweis:

Die nachfolgenden Unternehmensdaten beschreiben die Ausgangssituation. Im Laufe der einzelnen Kapitel werden die Unternehmensdaten teilweise geändert, z. B. durch Aufnahme eines weiteren Gesellschafters.

Lernbereich 1: Sich im Unternehmen orientieren und betriebliche Zielsetzungen überprüfen

- 1 **Industriebetrieb als eine Organisation beschreiben, in der durch das Zusammenwirken der verschiedenen Funktionsbereiche die betrieblichen Produktionsfaktoren für eine Leistungserstellung kombiniert werden**

LB 1

Handlungssituation 1: Einen Industriebetrieb anhand seines Leistungsprozesses und seiner Verflechtung auf den Märkten darstellen und in einem Flyer präsentieren



Jährlich findet im Industriepark Augsburg im November ein Tag der offenen Tür statt, zu welchem die Geschäftspartner, die Bevölkerung, aber auch die Absolventen der umliegenden Schulen, FHs und Hochschulen eingeladen werden.

Der nächste Tag der offenen Tür ist vorzubereiten. Sie sind Assistent/-in der Geschäftsleitung für das Gewerbeparkmanagement. Die Besucher

sollen über die Leistungsprozesse der im Gewerbepark angesiedelten Unternehmen informiert werden. Exemplarisch soll ein Industriebetrieb vorgestellt werden.



KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFTRÄGE:

1. Bilden Sie Arbeitsgruppen und erstellen Sie einen Flyer, in welchem Sie einen Industriebetrieb Ihrer Region vorstellen. Gehen Sie dabei insbesondere darauf ein,
 - worin der jeweilige Leistungserstellungsprozess liegt und
 - auf welche Weise das Unternehmen mit den Märkten verflochten ist!

Laden Sie gegebenenfalls, um Informationen zu erhalten, einen Mitarbeiter des Unternehmens ein und stellen ihm die zuvor in der Gruppe erarbeiteten Fragen.

2. Wählen Sie in jeder Gruppe einen Vertreter, der den erstellten Flyer vor der Klasse präsentiert und auf Anregungen oder Gegenargumente aus den übrigen Gruppen antwortet!

1.1 Begriff Unternehmen und die Leistung von Unternehmen

In der Regel bezieht ein Industriebetrieb von vorgelagerten Unternehmen eine Reihe von **Vorleistungen** (Werkstoffe verschiedener Art, Maschinen, Werkzeuge, Strom, Wasser, Erfindungen, Entwürfe, Dienstleistungen usw.).

Durch den **Einsatz der eigenen Leistung** (Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe) verändert das Unternehmen die Vorleistungen so, dass sie für eine weitere Verwendung in der nachgelagerten Stufe geeignet sind. Das Ergebnis der eigenen Leistung sind **Sachgüter** (z. B. Lebensmittel, Kleidung, Fahrzeug) oder **Dienstleistungen** (z. B. Transporte, Beratung durch einen Rechtsanwalt), die anderen Unternehmen wiederum als „betriebliche Mittel“ dienen oder aber unverändert dem menschlichen Bedarf (Konsum) zugeführt werden können. Die wirtschaftliche Leistung des Unternehmens – und damit auch seine Berechtigung – ergibt sich daraus, dass es Vorleistungen einem **neuen Zweck** zuführt.



- Ein **Unternehmen**¹ ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Güter und Dienstleistungen beschafft, erstellt und abgesetzt werden.
- Die **Leistung eines Unternehmens** besteht darin, durch **eigene Anstrengungen** die **Vorleistungen** für **weitere Zwecke** geeignet zu machen.

1.2 Betrieblicher Leistungserstellungsprozess am Beispiel des Industriebetriebs

(1) Begriff Industriebetrieb



Der **Industriebetrieb** erstellt in Fabrikform (arbeitsteilig) unter Einsatz von Maschinen und Anlagen Sachleistungen und setzt diese auf nationalen und internationalen Märkten ab.

(2) Modell eines industriellen Sachleistungsprozesses

Beispiel:

Angenommen, eine Möbelfabrik stellt lediglich Labormöbel her.

Zu beschaffen sind (neben den bereits vorhandenen bebauten und unbebauten Grundstücken, Maschinen, Fördereinrichtungen und der Betriebs- und Geschäftsausstattung):

- **Rohstoffe:** Holz, Spanplatten, Kunststoffurniere;
- **Vorprodukte** (Fertigteile, Fremdbauteile): Scharniere, Schlösser;
- **Hilfsstoffe:** Lacke, Farben, Schrauben, Muttern, Nägel;

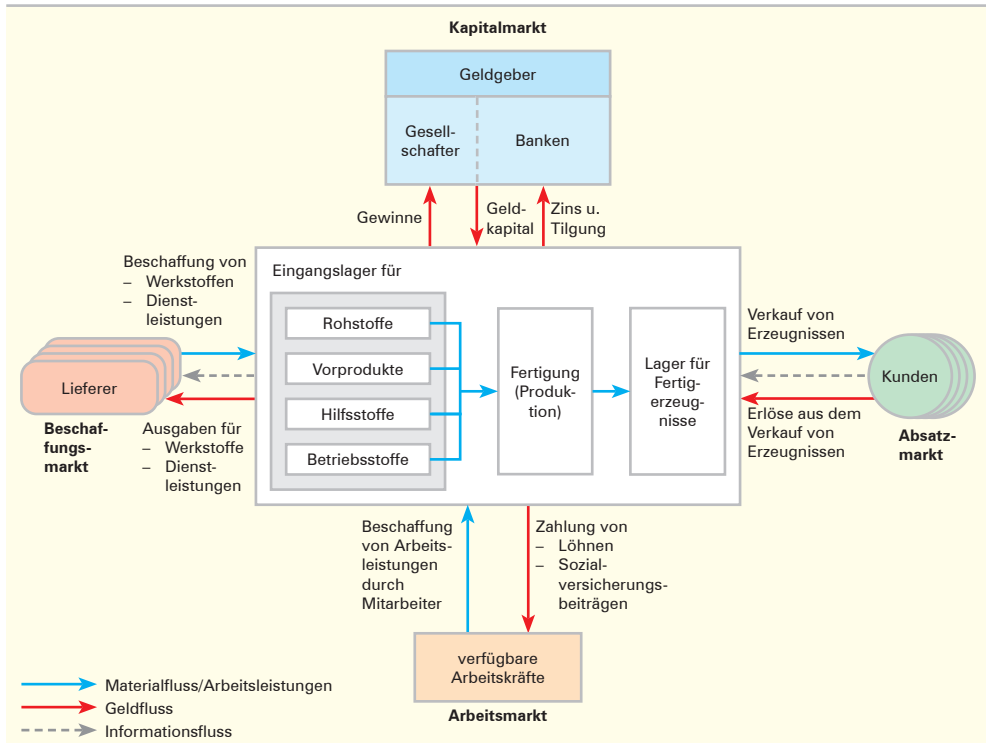
- **Betriebsstoffe:** Schmiermittel, Reinigungsmittel.

Außerdem sind die erforderlichen Mitarbeiter sowie die notwendigen Geldmittel, die zum Teil aus Erlösen (dem Umsatz), zum Teil aus Krediten und Beteiligungen bestehen, bereitzustellen.

Die Fertigerzeugnisse werden anschließend geprüft und bis zur Auslieferung in das Fertigerzeugnislager genommen.

¹ Die Begriffe **Unternehmen** und **Betrieb** werden hier aus Vereinfachungsgründen gleichbedeutend (synonym) verwendet.

1 Industriebetrieb als eine Organisation beschreiben, in der durch das Zusammenwirken der verschiedenen Funktionsbereiche die betrieblichen Produktionsfaktoren für eine Leistungserstellung kombiniert werden



Erläuterungen:

Informationsfluss. Der Industriebetrieb bietet seine Güter und Dienstleistungen am Markt an. Er erhält daraufhin Anfragen, gibt Angebote ab und erhält so Aufträge.

Der Auftrag muss bearbeitet werden. Geht man von der Annahme aus, dass das Unternehmen nur aufgrund eines Kundenauftrags fertigt, dann müssen die Produktionsabläufe nach Eingang des Kundenauftrags geplant und gesteuert werden. Hierfür ist der Bezug von Gütern und/oder Dienstleistungen notwendig, welche beim Lieferer bestellt werden müssen.

Damit entsteht ein Informationsfluss vom Kunden über den eigenen Betrieb bis zum Lieferer.

Materialfluss. Die Lieferung der bestellten Werkstoffe löst einen Materialfluss vom Lieferer zum Kunden aus, denn die bezogenen Materialien werden verarbeitet, die entstandenen Teile und Baugruppen zu Enderzeugnissen montiert und für den Versand an den Kunden bereitgestellt. Der Materialfluss läuft dem Informationsfluss entgegen.

Geldfluss. Im Gegenzug für die Lieferung der Fertigerzeugnisse erhält das Unternehmen vom Kunden einen Geldfluss, und zwar in der Regel in Form von Einnahmen. Dieser Zufluss an Zahlungsmitteln wird benötigt, um die Ausgaben für die Leistungserstellung (z.B. Löhne, Energie, Materialverbrauch, Zinsen) und die Anlagegüter zu finanzieren. Damit entsteht ein Geldfluss vom Kunden zum Lieferer.



1.3 Betriebliche Produktionsfaktoren

Zur Herstellung der vorgegebenen Produkte muss sich zunächst jedes Unternehmen die erforderlichen betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren beschaffen. Betriebliche Produktionsfaktoren sind:

(1) Menschliche Arbeitskraft






Zur Leistungserstellung bedarf es geistiger und körperlicher Anstrengungen der Menschen. Jedes Unternehmen benötigt somit Mitarbeiter, die Maschinen bedienen, Fahrzeuge führen oder Handarbeiten ausführen. Es handelt sich hierbei um **ausführende Arbeiten**.

Daneben bedarf es Mitarbeiter, die die betriebliche Leistungserstellung planen, entscheiden, anordnen, organisieren und kontrollieren. Man bezeichnet diese Form der Arbeit als **dispositive (leitende) Arbeit**.

(2) Betriebsmittel

Darunter werden die Gegenstände erfasst, mit deren Hilfe die Leistungen erstellt werden: Gebäude, Grundstücke, Maschinen, Werkzeuge usw. Neben diesen **materiellen¹ Betriebsmitteln** gibt es **Rechte (immaterielle¹ Betriebsmittel)** wie z. B. Lizenzen,² Markenzeichen, Miet- und Pachtverträge.

(3) Materialien (Werkstoffe)

<p>Rohstoffe</p>	<p>Sie werden nach der Bearbeitung oder Verarbeitung wesentliche Bestandteile der Fertigerzeugnisse, z. B. Eisen und Stahl im Maschinenbau; Wolle und Baumwolle in der Textilindustrie.</p>	
<p>Fremdbauteile (Vorprodukte)</p>	<p>Es sind zusammengesetzte Produkte von Vorlieferern, die zur Erstellung eigener Produkte benötigt werden, z. B. Schlösser in einer Möbelfabrik, Autositze für die Automobilindustrie, Elektromotoren in der Maschinenindustrie.</p>	
<p>Hilfsstoffe</p>	<p>Dies sind Stoffe, die bei der Bearbeitung verbraucht werden, um das Erzeugnis herzustellen. Sie gehen nicht als wesentliche Bestandteile in die Fertigerzeugnisse ein. Beispiele: Farben in der Tapetenherstellung oder Lacke, Schrauben, Muttern, Nieten in der Automobilindustrie.</p>	
<p>Betriebsstoffe</p>	<p>Sie dienen dazu, die Maschinen zu „betreiben“, z. B. Schmierstoffe, Kühlmittel, Reinigungsmittel. Sie gehen nicht in das fertige Produkt ein.</p>	
<p>Handelswaren</p>	<p>Sie sind fertige Waren, die der Industriebetrieb bezieht und unverändert weiterverkauft, z. B. ein Automobilhersteller führt Dach- und Gepäckträgersysteme in seinem Programm.</p>	

1 **Materiell:** stofflich, körperlich.
Immateriell: unstofflich, geistig.

2 **Lizenz** ist das Recht, ein Patent zu verwerten.

1.4 Funktionsbereiche eines Industriebetriebs

Betriebswirtschaftlich kann ein Industriebetrieb in **Grundfunktionsbereiche** (Grundaufgabenbereiche) und in **Unterstützungsfunktionsbereiche** (Unterstützungsaufgabenbereiche) unterteilt werden.

(1) Grundfunktionsbereiche



Als Grundfunktionsbereiche bezeichnet man die Aufgabenbereiche, die für einen Industriebetrieb charakteristisch (unverzichtbar) sind.

Materialwirtschaft	Produktionswirtschaft	Absatzwirtschaft
<p>Um fertigen (produzieren) zu können, braucht der Industriebetrieb vor allem Materialien und Maschinen. Den Grundfunktionsbereich, der die Materialien beschafft, verwaltet und an die Produktionswirtschaft weiterleitet, bezeichnet man als Materialwirtschaft.</p> 	<p>Charakteristisch für einen Industriebetrieb ist, Erzeugnisse zu fertigen. Den Grundfunktionsbereich, der die Fertigung zu organisieren hat, bezeichnet man als Produktionswirtschaft.</p> 	<p>Produktions- und Materialwirtschaft sind nicht Selbstzweck. Erzeugnisse müssen abgesetzt, d.h. verkauft werden. Der dritte Grundfunktionsbereich des Industriebetriebs ist die Absatzwirtschaft.</p> 



(2) Unterstützungsfunktionsbereiche

Die Unterstützungsfunktionsbereiche erbringen Leistungen, die die Bewältigung der Grundfunktionen teilweise erst ermöglichen oder aber erleichtern bzw. optimieren und somit das ganze Unternehmen betreffen.

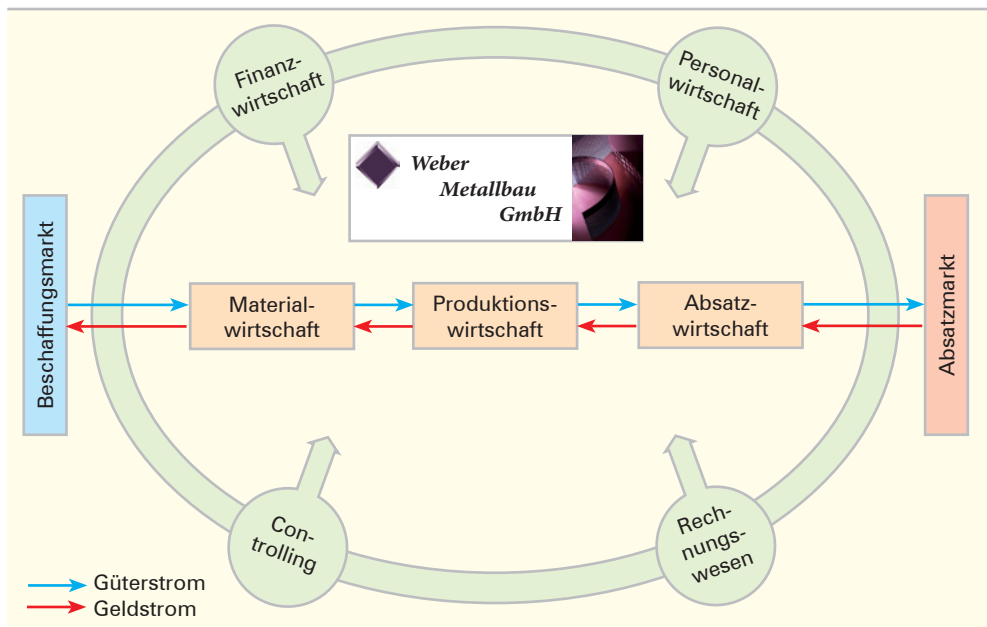
Zu den wichtigsten Unterstützungsfunktionsbereichen gehören:

<p>Finanzwirtschaft</p> 	<p>Sie wird in die Bereiche Finanzierung und Investition unterteilt.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzierung ist die Bereitstellung von finanziellen Mitteln zur Durchführung des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses sowie aller sonstiger finanzieller Vorgänge (z. B. Unternehmensgründung). ■ Eine Investition liegt vor, wenn größere Beträge für einzelne Vermögensgegenstände (z. B. Grundstücke, Maschinen) aufgewendet werden und das Kapital längerfristig gebunden ist.
<p>Personalwirtschaft</p> 	<p>Sie umfasst alle Aufgaben, die sich mit der Arbeit von Personen in einem Unternehmen befassen. Zu den Aufgaben der Personalwirtschaft gehört u. a. die Personalbedarfsplanung und Personalführung.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Personalbedarfsplanung ermittelt die Anzahl und die Qualifikation der Mitarbeiter, die das Unternehmen in absehbarer Zeit benötigt. ■ Die Personalführung gibt Anweisungen, koordiniert und überwacht die Arbeit der Mitarbeiter, informiert, instruiert¹ und motiviert.

1 **Instruieren:** unterweisen, anleiten.

<p>Rechnungswesen</p> 	<p>Es erfasst die betrieblichen Prozesse eines Unternehmens und stellt die Ergebnisse der Geschäftsleitung zur Auswertung zur Verfügung. Nach den Informationsempfängern unterscheidet man zwischen internem Rechnungswesen und externem Rechnungswesen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Das interne Rechnungswesen umfasst die Kosten- und Leistungsrechnung, die Betriebsstatistik und die Planungsrechnung. Interne Informationsempfänger sind z.B. Geschäftsführer, Abteilungsleiter, Mitarbeiter und Betriebsrat. ■ Das externe Rechnungswesen umfasst die Buchführung und die Jahresabschlussrechnung. Externe Informationsempfänger sind z.B. Gesellschafter, Steuerbehörden, Banken und Gerichte.
<p>Controlling</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Generelle Aufgabe des Controllings ist, die Geschäftsleitung bei der Steuerung des Unternehmens durch Beschaffung und Aufbereitung von Informationen, durch Koordinieren, Analysieren und Kontrollieren zu unterstützen, um die Unternehmensziele optimal erreichen zu können. ■ Die speziellen Aufgaben des Controllings betreffen insbesondere die Planungs- und Kontrollrechnung, das Rechnungswesen als Dokumentationsrechnung, die Erstellung ergebnisorientierter Informationen sowie Organisationsfragen.

Die Unterstützungsfunktionsbereiche haben eine **Querschnittsfunktion**, was besagt, dass die einzelnen Unterstützungsfunktionsbereiche jeweils **allen Grundfunktionsbereichen** zuarbeiten. So regelt beispielsweise die Personalwirtschaft im Unternehmen mit der Geschäftsleitung jeweils alle Personalentscheidungen.



1 Industriebetrieb als eine Organisation beschreiben, in der durch das Zusammenwirken der verschiedenen Funktionsbereiche die betrieblichen Produktionsfaktoren für eine Leistungserstellung kombiniert werden

(3) Unternehmensführung

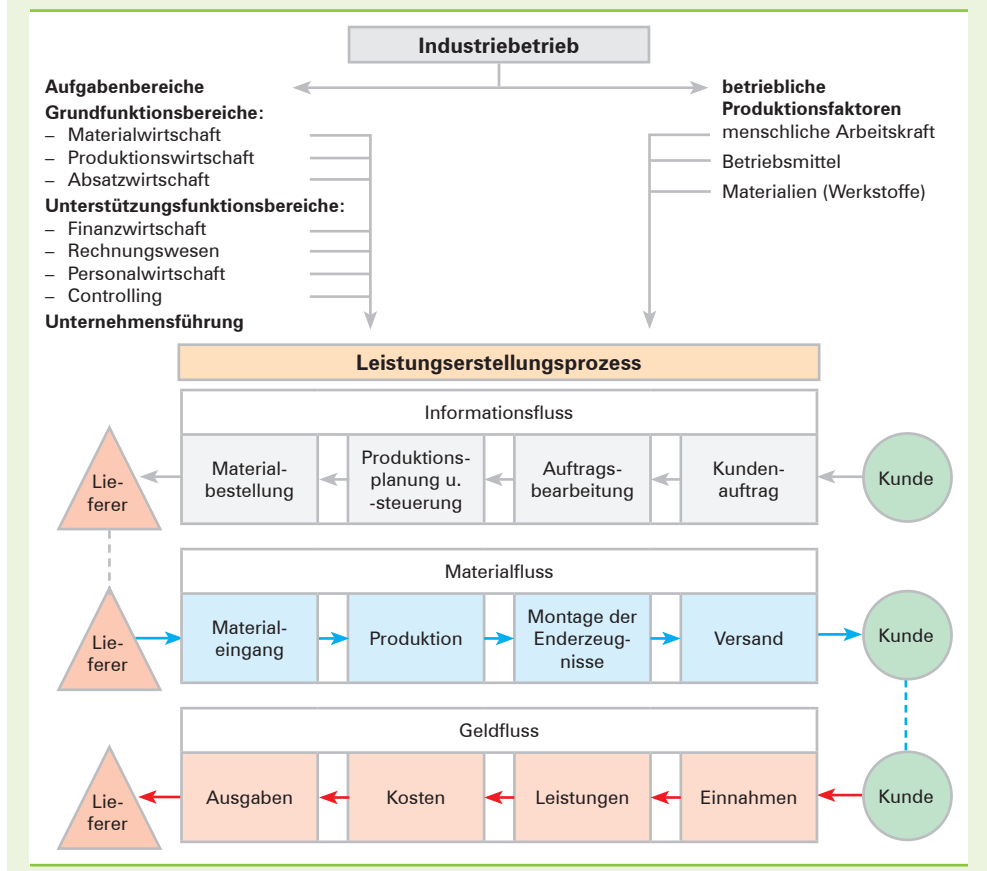
Unternehmensführung (Management¹) bedeutet Führung einer wirtschaftlichen Organisation (z. B. einer Unternehmung).



Führungskräfte sind Personen, die mit verschiedenen Aufgaben, Kompetenzen² und Verantwortlichkeiten ausgestattet und auf unterschiedlichen hierarchischen³ Stufen angesiedelt sind.

- Führungskräfte, die das Unternehmen leiten, sind z.B. die Eigentümerunternehmer, Geschäftsführer oder Vorstandsmitglieder.
- Führungskräfte der Haupt- bzw. Unterstützungsfunktionsbereiche haben, je nach hierarchischer Stellung z. B. die Bezeichnungen Bereichs- bzw. Werkstdirektoren, Abteilungsleiter bzw. Meister, Gruppenführer bzw. Vorarbeiter.

Überblick: Industriebetrieb



1 Der Begriff **Management** wird als Tätigkeit im Sinne des Managens oder als Bezeichnung für eine Institution (z. B. Bereich, Abteilung) verwendet.

2 **Kompetenz** (lat.): Zuständigkeit, Befugnis.

3 **Hierarchie** (griech.): strenge Rangordnung.

Kompetenztraining

1 Abgrenzung Unternehmen und Industrieunternehmen, Vernetzung des Industrieunternehmens

1. Unternehmen und Industrieunternehmen stehen zueinander im Verhältnis eines Ober- zu einem Unterbegriff. Erläutern Sie, was die Begriffe gemeinsam haben und worin der Unterschied liegt!
2. Erläutern Sie die Begriffe Materialfluss, Geldfluss und Informationsfluss!
3. Ordnen Sie folgende Ereignisse jeweils der richtigen Art des Flusses zu!

Nr.	Ereignis	Art des Flusses
3.1	Kunde erhält von uns ein Angebot	
3.2	Kunde schickt uns einen Auftrag	
3.3	Wir richten eine Anfrage an einen Lieferer	
3.4	Lieferer schickt uns Rohmaterial zusammen mit Lieferschein	
3.5	Werkstoffe werden gegen Materialentnahmeschein dem Lager entnommen	
3.6	Auf unserem Bankkonto wird uns eine Lastschrift des Lieferers belastet	

2 Funktionsbereiche eines Unternehmens

Ordnen Sie die folgenden Tätigkeiten den betrieblichen Grundfunktionsbereichen der Weber Metallbau GmbH zu. Übertragen Sie dazu das Schaubild von S. 30 und ergänzen Sie die Tätigkeiten an den entsprechenden Stellen!

1. Die Weber Metallbau GmbH benötigt für einen Kundenauftrag von einem Lieferanten Isolierglas für den Fassadenbereich.
2. Das Unternehmen plant für das Produkt „Wintergarten“ die Schaltung von Werbeanzeigen in regionalen Zeitungen.
3. Für einen Kundenauftrag wird die Fertigung von 20 Brandschutztüren veranlasst.
4. Für den Transport der fertiggestellten 20 Brandschutztüren wird eine Spedition beauftragt.
5. Ein Kunde reklamiert eine fehlerhafte Brandschutztür.
6. Die Weber Metallbau GmbH erhält einen Großauftrag im Fassadenbau. Hierfür werden Bleche benötigt. Um den preisgünstigsten Lieferanten zu ermitteln, führt das Unternehmen einen Angebotsvergleich durch.
7. Im kommenden Jahr möchte die Weber Metallbau GmbH ein um 20 % leichteres Modell bei den Brandschutztüren auf den Markt bringen. Die ersten Probemodelle der neuen Brandschutztür wurden bereits erfolgreich getestet.

2 Unternehmensziele und deren Beziehungen identifizieren und in Zielkonflikten begründete Prioritäten setzen¹

LB 1 Handlungssituation 2: Unternehmensziele ableiten

Die MicroTex Technologies GmbH, Hersteller technischer Garne, Alfred-Nobel-Str. 42, 86169 Augsburg, hat folgendes Unternehmensleitbild formuliert (Auszüge):



1. Was wir sind

Wir sind ein mittelständisches Traditionsunternehmen, das seit 1860 besteht. In der Produktion von Baumwollgarnen, Viskosegarnen, Acrylgarnen und Chenille-Zwirn besitzen wir Welt-ruf. Es ist unsere Absicht, diesen Ruf im Interesse unserer Kunden und Mitarbeiter weiter auszubauen.

Für die Herstellung unserer Garne haben wir hohes handwerkliches Know-how. Dieses handwerkliche Können werden wir auch in Zukunft durch weitere industrielle Fertigungsprozesse ergänzen, um den Ausbau unserer Marktstellung zu festigen.

2. Was wir wollen

In der Zukunft können wir nur erfolgreich sein, wenn wir unser Wissen und unsere Erfahrungen ständig verbessern.

Wir wollen mit unseren Produkten (unseren Erzeugnissen und Dienstleistungen) ein führender Markenhersteller sein.

Wir bauen unsere Marktstellung auf traditionellen Märkten aus. Auf neue Märkte gehen wir nur, wenn dies mit unserer Unternehmensphilosophie übereinstimmt.

3. Unser Kundenverständnis

Unser Unternehmen lebt von den Aufträgen unserer Kunden. Wir sind uns bewusst, dass unsere Angebote erst dann zu lohnenden Aufträgen werden, wenn wir die Bedürfnisse der Kunden besser befriedigen als unsere Mitbewerber.

Die Bedürfnisse unserer Zielgruppen zu ergründen und Maßnahmen zu ihrer Befriedigung zu ergreifen ist deshalb eine unserer Hauptaufgaben.

Unser Streben nach absolut fehlerfreier Qualität soll Kundenreklamationen überflüssig machen. Mögliche Mängelrügen unserer Kunden wollen wir großzügig und kulant behandeln.

4. Unternehmenswachstum

Wir wollen schneller wachsen als die Mitbewerber. Eine Ausweitung der Produktpalette soll nur erfolgen, wenn Exklusivität und höchste Qualität gegeben sind.

Kooperationen² gehen wir ein, wenn nachstehende Faktoren zutreffen:

- Es können Lösungen angeboten werden, mit denen die Bedürfnisse der Kunden noch besser befriedigt werden können.*
- Es eröffnen sich neue Wachstumsmöglichkeiten.*
- Es ergeben sich kostengünstigere Produktions- und Vertriebsstrukturen.*
- Es bietet sich der Zugang zu neuem Know-how.*
- Die finanzielle Basis unseres Unternehmens kann verbreitert werden.*

¹ **Priorität:** Vorrang, Vorzugsrecht.

² **Kooperation** ist jede Zusammenarbeit zwischen Unternehmen. Diese kann auf der einen Seite in sehr lockerer Form geschehen, auf der anderen Seite bis hin zum Aufkauf eines Unternehmens durch ein anderes führen.

5. Personalpolitik

Unsere Personalpolitik beruht auf der Überzeugung, dass ein Unternehmen nur so gut wie seine Mitarbeiter ist. Sind diese engagiert, flexibel, sachkundig und erfolgreich, dann ist auch das ganze Unternehmen leistungsfähig und erfolgreich.

Unsere Mitarbeiter haben am Erfolg des Unternehmens teil. Ihr Arbeitsplatz soll aufgrund ihrer Leistungen sicher sein. Der Arbeitsplatz ist ansprechend zu gestalten und er darf keine Gefährdung für die Arbeitskraft darstellen. Die individuellen Leistungen sind anzuerkennen.

Für uns gelten folgende Führungsgrundsätze:

- *Alle Mitarbeiter haben die gleichen Entwicklungs- und Beförderungschancen.*
- *Durch Aus- und Weiterbildung wollen wir die Qualifikation unserer Mitarbeiter erhöhen.*
- *Wir stellen laufend Überlegungen an, wie die Arbeitsbedingungen einschließlich des Betriebsklimas verbessert werden können.*
- *In unserem Unternehmen praktizieren wir einen kooperativen Führungsstil.¹*
- *Die Besetzung neuer Stellen wollen wir vorzugsweise aus den eigenen Reihen, d. h. betriebsintern vornehmen.*

6. Gesellschaftliche Verantwortung

Der Nutzen unseres Angebots besteht darin, dass wir unseren Kunden ihre Arbeit erleichtern und sicherer machen.

Wir betrachten uns als Teil der Gemeinde, in der wir produzieren und mit der wir uns eng verbunden fühlen.

Als Bürger ihrer Gemeinde können und sollen unsere Mitarbeiter z. B. in Vereinen, Kirchen, Parteien, Schulen, städtischen und karitativen Einrichtungen mitwirken.

Gegenüber unseren Kunden, Lieferanten, Kreditgebern und Mitbewerbern verhalten wir uns fair. Unsere Zulieferer müssen eine Chance haben, ihrerseits Gewinne zu erzielen.

7. Verantwortung gegenüber der natürlichen Umwelt

Produktionsbedingte Belastungen der Umwelt mit Lärm, Abgasen und Abwasser müssen durch entsprechende Maßnahmen auf dem niedrigstmöglichen Niveau gehalten werden.

Wir streben einen integrierten² Umweltschutz an, d. h., der Umweltschutz umfasst alle Vor- und Folgestufen des gesamten Produktionsprozesses – von der Beschaffung, der Lagerung, der Herstellung, dem Verkauf, der Distribution³ bis zur Entsorgung der Abfälle.

Alle wiederverwertbaren Abfälle vom Papier in den Büros bis hin zum Schrott in den Werkstätten werden gesondert gesammelt und in eigene oder fremde Produktionsprozesse zurückgeführt (Recycling).

Jedes Belegschaftsmitglied ist sich bewusst, dass der Umweltschutz bereits vor dem Beginn des Produktionsprozesses beginnt und während des gesamten Produktionsprozesses zu beachten ist.

Wir wollen durch Vermeidungsstrategien mögliche Nachsorgestrategien überflüssig machen.

8. Verpflichtung gegenüber unseren Gesellschaftern

Unser oberstes Ziel ist die Erhaltung und Weiterentwicklung unseres Unternehmens, um die Arbeitsplätze zu sichern und das eingesetzte Kapital zu erhalten und zu mehren. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn das Unternehmen einen ausreichenden Gewinn erwirtschaftet.

1 Ein **kooperativer Führungsstil** liegt vor, wenn ein steter Informationsaustausch (Kommunikationsprozess) zwischen den vorgesetzten Personen und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stattfindet.

2 **Integrieren** (lat.): einbeziehen, einbauen, in ein übergeordnetes Ganzes aufnehmen.

3 **Distribution** (lat.): Verteilung. In der Betriebswirtschaftslehre ist unter Distribution die Verteilung der Güter, d. h. die Art und Weise zu verstehen, wie die Verteilung der Güter nach ihrer Fertig- oder Bereitstellung zum Abnehmer vorgenommen wird.

Der Gewinn muss so groß sein, dass die zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlichen Ersatz- und Erneuerungsinvestitionen durchgeführt werden können und das Eigenkapital eine angemessene Verzinsung erhält.

Wir streben eine Vermehrung des Eigenkapitals an, um den Kreditbedarf und damit die Zins- und Tilgungsleistungen zu senken.

Als mittelständisches Unternehmen wollen wir keine Risiken eingehen, die die Existenz des Unternehmens gefährden können.

KOMPETENZORIENTIERTER ARBEITSAUFTRAG:

Arbeiten Sie in Partnerarbeit heraus, welche Unternehmensziele (z. B. ökonomische, ökologische, ethisch-soziale Ziele) sich aus dem Unternehmensleitbild ableiten lassen! Nennen Sie in Ihrer Antwort die Punkte, auf die sie sich beziehen!

2.1 Unternehmensleitbild

Das **Unternehmensleitbild** formuliert die Grundwerte und Überzeugungen, Verhaltensregeln, Standards und Symbole eines Unternehmens.



Elemente	Erläuterungen	Beispiele
Grundwerte und Überzeugungen (Wozu gibt es uns?)	Sie fragen nach dem „ Warum “ des unternehmerischen Handelns und geben dem Unternehmen Orientierung.	„Mit unseren Produkten wollen wir stets Pioniere sein – dem Markt weit voraus. Wir glauben, dass es besser ist die Öffentlichkeit zu fragen, was für Produkte sie gerne hätte, als ihr neue Produkte vorzuführen.“
Verhaltensregeln (Was wollen wir erreichen?)	Sie sollen dafür sorgen, dass alle Beteiligten des Unternehmens sich entsprechend den Grundwerten und Überzeugungen verhalten.	„Wir liefern nur Erzeugnisse mit maximaler Qualität aus und gehen hierfür keine Kompromisse ein.“
Standards und Symbole ¹ (Welches sind unverwechselbare Elemente unseres Handelns?)	Es handelt sich um unternehmens-typische Erkennungszeichen bezüglich Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild .	Verhalten: Es wird eine kundenorientierte Produktberatung durchgeführt. Kommunikation: Die Produkte werden ausschließlich über das eigene Filialnetz verkauft und ausgeliefert. Erscheinungsbild: Es wird ein einheitliches Firmenlogo verwendet.

1 **Symbol:** Kennzeichen.

2.2 Unternehmensziele

2.2.1 Begriff Unternehmensziele

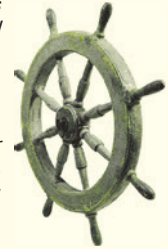
Die Unternehmensziele leiten sich aus dem Unternehmensleitbild ab. Sie geben der Unternehmensleitung, den Bereichsleitern, den Abteilungsleitern und den Mitarbeitern eine Orientierung für die Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Prozesse. Damit diese Orientierung zweifelsfrei möglich ist, sind die Unternehmensziele **eindeutig zu formulieren** und **verbindlich festzulegen**.

Wenn ein Seemann nicht weiß, welches Ufer er ansteuern muß, dann ist kein Wind der richtige.

Lucius Annaeus Seneca, 4 v. Chr. bis 65 n. Chr., röm. Philosoph und Dichter

Wer das Ziel kennt, kann entscheiden; wer entscheidet, findet Ruhe; wer Ruhe findet, ist sicher; wer sicher ist, kann überlegen; wer überlegt, kann verbessern.

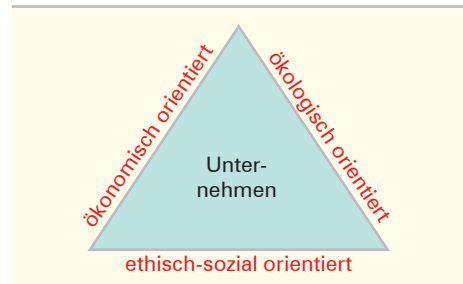
Konfuzius, 551–479 v. Chr., chin. Philosoph



Unternehmensziele beschreiben einen zukünftigen, erstrebenswerten Zustand des Unternehmens, den der zuständige Entscheidungsträger anzustreben hat.

2.2.2 Gliederung der Unternehmensziele nach dem angestrebten Erfolg des Unternehmens

Die Ziele der Unternehmen nach dem angestrebten Erfolg sind dreifacher Art: Zum einen möchten die Unternehmen einen Erfolg erzielen (**ökonomische Ziele**), zum anderen tragen die Unternehmen Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern (**ethisch¹-soziale Ziele**) und gegenüber der Umwelt (**ökologische Ziele**).



2.2.2.1 Ökonomische (wirtschaftliche) Ziele

Die ökonomischen Ziele von Unternehmen sind vielfältig. Im Folgenden werden beispielhaft wichtige ökonomische Zielsetzungen stichwortartig vorgestellt. Sie werden untergliedert in **monetäre** und **nicht monetäre** Ziele.

¹ **Ethik:** Lehre vom sittlichen Wollen und Handeln des Menschen in verschiedenen Lebenslagen.

Monetäre Ziele	Langfristige Gewinn-maximierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maximaler Gewinn heißt, die größtmögliche Differenz zwischen Umsatzerlösen und Kosten anzustreben. ■ Gleichzusetzen mit der Gewinnerzielung ist die Steigerung des Eigenkapitalwertes des Unternehmens. Im Mittelpunkt dieser Zielsetzung steht die Interessenlage der Eigenkapitalgeber. Begründet wird diese Zielsetzung mit dem Hinweis, dass die Eigenkapitalgeber das volle Verlustübernahmerrisiko tragen, da die Fremdkapitalgeber in der Regel ihre Forderungen absichern.
	Umsatz-maximierung	Umsatzsteigerungen werden durch die Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition und Verdrängung der Konkurrenten vom Markt erreicht.
	Sicherung der Liquidität (Zahlungsfähigkeit)	Die Geschäftsführung hat darauf zu achten, die jederzeitige Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten.
Nicht monetäre Ziele	Streben nach Marktmacht	Etablierte ¹ Unternehmen schützen sich durch den Aufbau hoher Markteintrittsbarrieren vor neuen Anbietern, z. B. durch eine aggressive Preispolitik. Ein Existenzgründer muss entweder eine völlig neue Geschäftsidee haben, gleich „groß“ ins Geschäft einsteigen oder einen Kostennachteil hinnehmen.
	Streben nach einem hohen Qualitätsstandard	Der Erreichung dieses Zieles dienen Ausgaben für Forschung und Entwicklung sowie ein umfangreiches Qualitätsmanagement.
	Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheit besagt, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu ermitteln und diese dann wirksamer zufriedenzustellen als Mitbewerber.
	Mitarbeiter-zufriedenheit	Sie soll insbesondere durch Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter, durch Übergabe von Verantwortung sowie durch Maßnahmen zur Arbeitsplatzsicherung erreicht werden.

2.2.2.2 Ökologische² Ziele





Alle menschlichen Handlungen beeinflussen das Ökosystem und somit auch wirtschaftliche Aktivitäten. Wirtschaft und Umwelt sind zwei Seiten einer Medaille. In der Vergangenheit sind sie lange zu Unrecht als Gegensätze gedacht worden. Ökologie und Ökonomie gehören jedoch zusammen. Eine gesunde Umwelt und der schonende Umgang mit den natürlichen Ressourcen sind Voraussetzung für eine langfristig stabile wirtschaftliche und soziale Entwicklung. Neben dem Staat tragen auch die Unternehmen Verantwortung für eine nachhaltige, umweltgerechte Entwicklung. Das dokumentieren die Unternehmen z. B. durch ihr Engagement für Klimaschutz. Nachhaltiges Wirtschaften wird zunehmend zum strategischen Unternehmensziel.

Im Folgenden werden beispielhaft wichtige ökologische Zielsetzungen stichwortartig vorgestellt.

¹ **Etablieren:** festsetzen, einen sicheren Platz gewinnen.

² **Ökologie** ist die Wissenschaft von den Wechselwirkungen zwischen den Lebewesen untereinander und ihren Beziehungen zur übrigen Umwelt.

- Eine **nachhaltige Abfallwirtschaft** beinhaltet die Schonung der natürlichen Ressourcen und damit auch eine Verminderung von Emissionen.¹ Dabei gilt folgende Reihenfolge:

<p>1. Abfallvermeidung</p> 	Durch die Vermeidung von Abfällen trägt das Unternehmen wirksam zum Schutz der Umwelt bei. Abfälle können z.B. im Produktionsverfahren oder durch eine abfallarme Produktgestaltung vermieden werden. Ohne Abfälle entstehen z. B. keine umweltschädlichen Belastungen der Lebewesen und deren Umwelt durch Schadstoffemissionen.
<p>2. Wiederverwendung</p> 	Die Produkte werden für den gleichen Verwendungszweck mehrfach genutzt (z.B. Pfandflaschen) bzw. für andere Verwendungszwecke verwendet (z.B. Senfgläser werden als Trinkgläser weiterverwendet).
<p>3. Recycling</p> 	Eine wirksame umweltorientierte Recyclingpolitik der Unternehmen zielt darauf ab, nicht vermeidbare Abfälle zu verwerten und recycelbare Produkte herzustellen (z.B. Pflastersteine aus Kunststoffabfällen).
<p>4. Sonstige Verwertung (energetische Verwertung und Verfüllung)</p> 	Nicht recycelbare Abfallstoffe können z.B. zur Energiegewinnung in Müllkraftwerken oder zur Verfüllung von Kiesgruben u.Ä. verwendet werden.
<p>5. Entsorgung</p>	Unvermeidbare Produktionsabfälle, die nicht verwertet werden können, sind durch das Unternehmen umweltgerecht zu entsorgen.

- Eine **nachhaltige Reduzierung von CO₂-Emissionen** im Produktionsprozess und in der Beschaffung sowie die Senkung der Lärmbelastigung stellen wichtige ökologische Ziele für die Unternehmen dar.

<p>Verminderung von Produktionsemissionen</p>	Mit dem Einsatz modernster Technologien im Produktionsprozess wird der Schadstoffausstoß vermindert.
<p>Nutzung erneuerbarer Energien</p>	Die Nutzung erneuerbarer Energiequellen (Wind, Sonne, Wasser, Biomasse) vermindern den CO ₂ -Ausstoß der Unternehmen entscheidend.
<p>Einsatz umweltfreundlicher Transportmittel</p>	Im Bereich der Beschaffung wird auf eine ökologisch orientierte Zulieferung geachtet und es werden umweltfreundliche Transportmittel eingesetzt.
<p>Reduzierung von Lärmbelastungen</p>	Der Einsatz von z.B. lärmarmen Maschinen und bautechnischer Lärmschutz an Gebäuden führen zur Reduzierung der Lärmbelastung.

2.2.2.3 Ethisch-soziale Ziele

Neben wirtschaftlichen und ökologischen Zielen verfolgen die Unternehmen auch ethisch-soziale Ziele. Von ethisch-sozialen Zielen wird dann gesprochen, wenn ein Unternehmen die Arbeitsplatzhaltung sowie die Förderung des gesellschaftlichen Lebens in den Mittelpunkt seiner Unternehmenspolitik stellt.

¹ **Emission** (emittere [lat.]) bedeutet so viel wie Aussendung, Freilassung, Ausströmen z.B. von luft- und wasserunreinigenden Stoffen (z.B. Chemikalien, Stäube usw.). Die auf die Umwelt (z.B. Menschen, Tiere, Pflanzen) einwirkenden (eindringenden) oder dort bereits vorhandenen Schadstoffkonzentrationen werden **Immissionen** genannt.

Soziale und ethische Ziele	Fokus der Zielformulierung auf ...
Ertragsschwache Produkte werden nicht aus dem Programm genommen, um die Arbeitsplätze zu sichern.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherung der Arbeitsplätze ■ Marktversorgung
Der Arbeitgeber leistet freiwillige Zulagen (z. B. Geburts- und Heiratsbeihilfe, Familienzulage, günstige Werkwohnung, Betriebsrente).	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausgleich familiärer Belastungsunterschiede ■ Altersabsicherung
Das Unternehmen fördert Konzerte, Theater, Sportveranstaltungen, Volkshochschule, Tafeln u. Ä.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Förderung des gesellschaftlichen Lebens
Das Unternehmen achtet auf langfristige Lieferantenbeziehungen; es richtet die Verkaufspreise nicht nach dem Maximalprinzip aus.	<ul style="list-style-type: none"> ■ faire Behandlung der Lieferanten und Kunden

2.2.3 Formulierung von Unternehmenszielen

Die Zielformel **SMART** fasst komplett und einprägsam zusammen, welche Eigenschaften Unternehmensziele haben sollen. Jeder Buchstabe steht für eine bestimmte Eigenschaft.

	Kriterien	Erläuterungen	Kontrollfragen
S	spezifisch, simpel	Das Ziel soll genau beschrieben, einfach formuliert und für alle nachvollziehbar sein.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Was genau soll erreicht werden? ■ Welche Eigenschaften werden angestrebt? ■ Wo soll das Ziel erreicht werden? ■ Wer ist beteiligt?
M	messbar	Festgelegte Kennzahlen müssen es erlauben, dass die Erreichung des Ziels gemessen werden kann.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Woran kann die Zielerreichung gemessen werden? ■ Wann weiß das Unternehmen, dass das Ziel erreicht wurde?
A	akzeptiert	Das formulierte Ziel muss übereinstimmen mit den Wertvorstellungen des Unternehmensleitbildes.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wird das Ziel von den Beteiligten akzeptiert?
R	realistisch	Das Ziel darf nicht utopisch und damit demotivierend sein. Vielmehr benötigen die Mitarbeiter das Gefühl, dass das Ziel erreichbar ist.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ist das gewünschte Ziel erreichbar?
T	terminiert	Der Zeithorizont, in welchem das Ziel zu erreichen ist, muss festgelegt sein.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bis wann soll das Ziel erreicht werden? ■ In welchem Zeitrahmen soll das Ziel erreicht werden?

Beispiel: Zielformulierung nach SMART bei der Sport-Burr KG

Die Geschäftsführung der Sportartikelfabrik Sport-Burr KG beschließt: Für die Rubrik „Steigerung der Unternehmenswerte“ soll das jährliche Umsatzwachstum bei 3% liegen. Eine Analyse des Marktforschungsinstituts M+K bescheinigt, dass das Marktpotenzial dafür vorhanden ist.

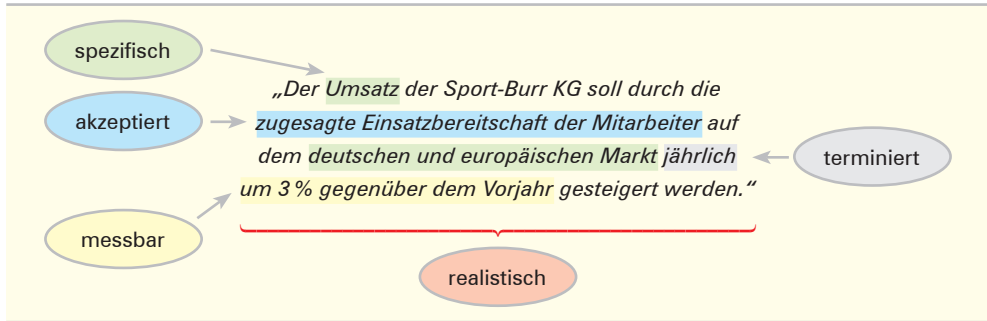
Aufgabe:

Formulieren Sie das Unternehmensziel zur Rubrik „Steigerung der Unternehmenswerte“ nach der SMART-Zielformel!



Lösung:

Mithilfe der Zielformel SMART lässt sich das Unternehmensziel für die Sport-Burr KG folgendermaßen formulieren:



Ziele, die in dieser Form präzisiert sind, bezeichnet man als **operationalisierte Ziele**.¹

2.2.4 Zielharmonie und Zielkonflikte zwischen den Unternehmenszielen

(1) Allgemein



- **Zielharmonie:** Die Förderung eines Ziels begünstigt zugleich die Förderung eines oder mehrerer anderer Ziele.
- **Zielkonflikt:** Die Verfolgung eines Ziels beeinträchtigt oder verhindert die Erreichung eines oder mehrerer anderer Ziele.
- **Zielindifferenz:** Die Realisierung eines Ziels hat keinen Einfluss auf die Erreichung eines anderen Ziels. Die Ziele beeinflussen sich gegenseitig nicht.

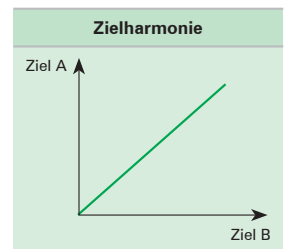
(2) Zielharmonie

■ Zielharmonie am Beispiel ökologischer und ökonomischer Unternehmensziele

Bisherige Untersuchungen zeigen weitgehend übereinstimmend, dass zumindest in den größeren von Umweltproblemen besonders betroffenen Unternehmen (Branchen) zwischen den **ökologischen** und **ökonomischen Unternehmenszielen** grundsätzlich eine sich gegenseitig ergänzende, fördernde Zielbeziehung (**Zielharmonie**) besteht.

Dies ist deshalb der Fall, weil gerade der Umweltschutz vielfältige Innovationsmöglichkeiten (z.B. Entwicklung und Anwendung umweltschonender Rohstoffe, Entwicklung einer Technologie für erneuerbare Energien) bietet.

In dem Ausmaß, in dem es den Unternehmen gelingt, ihre Umweltschutzziele zu verwirklichen, erhöht sich z.B. auch deren Umsatz, ihr Marktanteil, ihre Marktmacht, ihr langfristiger Gewinn und das Produkt- und Firmenimage in der Öffentlichkeit. Dadurch werden die Unternehmensexistenz und die Arbeitsplätze gesichert, neue Arbeitsplätze geschaffen sowie die Wettbewerbsfähigkeit verbessert.



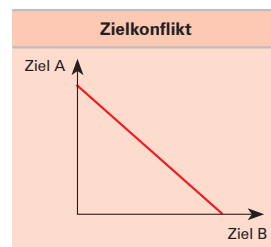
¹ **Operationalisieren:** Begriffe präzisieren.

■ Zielharmonie am Beispiel ökonomischer und ethisch-sozialer Unternehmensziele

Ein Beispiel für Zielharmonie zwischen ökonomischen und ethisch-sozialen Zielen ist das konjunkturelle Kurzarbeitergeld (Kug).¹ Angesichts einer globalen Wirtschaftskrise und sinkender Absatzzahlen bestünde die übliche Reaktion der Anpassung im Abbau von Arbeitsplätzen. Viele Unternehmen verzichten jedoch darauf und wählen dagegen das Instrument der Kurzarbeit. Dies bindet die Arbeitskräfte an das Unternehmen und erspart diesem beim beginnenden Aufschwung die Suche nach den knappen Fachkräften.

■ Zielkonflikte am Beispiel ökonomischer und ethisch-sozialer Unternehmensziele

Häufig bestehen Zielkonflikte zwischen den ökonomischen und den ethisch-sozialen Zielen. Strebt ein Unternehmen z. B. zugleich Arbeitsplatzsicherung und Kostensenkung an, kann ein Zielkonflikt vorliegen, weil durch den Einsatz von kostensparenden Maschinen Arbeitskräfte „freigesetzt“, d. h. entlassen werden müssen.



Die Entscheidung bei einem Zielkonflikt erfordert eine **Abwägung** zwischen **Eigeninteresse** und der **Berücksichtigung von Interessen anderer Menschen**.



3 Mit ausgewählten Kennzahlen die Erreichung der Unternehmensziele überprüfen

Kennzahlen sind in Zahlen ausgedrückte Informationen, die der Beurteilung eines Sachverhalts dienen oder Vergleiche ermöglichen.



(1) Rentabilität

Die Rentabilität² ist eine Messgröße für die **wirtschaftliche** Ergiebigkeit eines Mitteleinsatzes. Bei der **Kapitalrentabilität** wird der Gewinn zum Kapital in Beziehung gesetzt.

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Ø Eigenkapital}} \cdot 100$$

Wird der Gewinn auf das Eigenkapital bezogen, erhält man als Kennzahl die **Eigenkapitalrentabilität (Unternehmerrentabilität)**.

Beispiel:

Beauty Moments e.Kfr. hat ein durchschnittliches Eigenkapital in Höhe von 250 000,00 EUR. Der Gewinn des vergangenen Geschäftsjahres beträgt 30 000,00 EUR.

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{30\,000,00 \text{ EUR}}{250\,000,00 \text{ EUR}} \cdot 100 = \underline{12\%}$$

Die Verzinsung des Eigenkapitals von Beauty Moments e.Kfr. betrug im vergangenen Geschäftsjahr 12%.

1 **Konjunkturelles Kurzarbeitergeld (Kug)** wird gewährt, wenn in Betrieben oder Betriebsabteilungen die regelmäßige betriebsübliche wöchentliche Arbeitszeit infolge wirtschaftlicher Ursachen oder eines unabwendbaren Ereignisses vorübergehend verkürzt wird.

2 Zu Einzelheiten siehe Jahrgangsstufe 12, Lernbereich 4, Kapitel 2.2.2, S. 448.

(2) Wirtschaftlichkeit

Die Wirtschaftlichkeit ist das Verhältnis erbrachter Erträge zu den für diese Erträge aufgewendeten Mitteln, also deren Aufwendungen je Periode (z. B. je Geschäftsjahr).

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Erträge}}{\text{Aufwendungen}}$$

Beispiel:

Die CLEAN-TEC OHG hat im vergangenen Quartal bei Aufwendungen in Höhe von 180 000,00 EUR Erträge in Höhe von 252 000,00 EUR erwirtschaftet.

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{252\,000,00 \text{ EUR}}{180\,000,00 \text{ EUR}} = \underline{1,4}$$

Die Wirtschaftlichkeit von 1,4 besagt, dass die Erträge 1,4-mal so hoch sind wie die Aufwendungen. Liegt der Wert über 1,0, liegt ein Gewinn vor.

(3) Produktivität

Die Produktivität ist die **technische Ergiebigkeit** eines Produktionsvorgangs. Sie stellt das Verhältnis von Ausbringungsmenge (Output) zur Einsatzmenge (Input) dar. Man bezeichnet sie daher auch als **mengenmäßige Wirtschaftlichkeit**. Die Produktivität bezieht sich immer auf einzelne Produktionsfaktoren. Wichtige Teilproduktivitäten sind die Arbeits- und die Kapitalproduktivität.

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

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{geleistete Arbeitsstunden}}$$

$$\text{Kapitalproduktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Sachkapital}}$$

Beispiel:

Ein Bauunternehmen erstellte im Monat April mit seinen Beschäftigten 2 000 m³ umbauten Raum, im Mai 2 400 m³. Die geleisteten Arbeitsstunden betragen im April 3 840 und im Mai 4 416 Arbeitsstunden. Der Einsatz von Werkzeugen, Maschinen, Fahrzeugen, Ausstattung und Gebäude blieb unverändert (Wert 300 000,00 EUR).

Monat	Arbeitsproduktivität	Monat	Arbeitsproduktivität
April	$\frac{2\,000 \text{ m}^3}{3\,840 \text{ Std.}} = \underline{0,52 \text{ m}^3/\text{Std.}}$	Mai	$\frac{2\,400 \text{ m}^3}{4\,416 \text{ Std.}} = \underline{0,54 \text{ m}^3/\text{Std.}}$

Das Ergebnis zeigt, dass sich die Arbeitsproduktivität im Mai erhöht hat. Da sich die Ausstattung mit z.B. Maschinen und Werkzeugen nicht geändert hat, ist die Produktivitätssteigerung ausschließlich auf die Arbeiter zurückzuführen. Gründe können sein: besseres Wetter (die Arbeitskräfte fühlen sich wohler), die Aufsicht wurde verbessert, die Arbeitskräfte befürchten Entlassungen und strengen sich daher mehr an, das Betriebsklima ist besser geworden, die im April gewonnene Routine (Gewandtheit) nach der Winterpause führte im Mai zur Leistungssteigerung.

Beachte:

Der **Unterschied zwischen Wirtschaftlichkeit und Produktivität** besteht darin, dass die **Produktivität** ein **Mengenverhältnis** ausdrückt, während die **Wirtschaftlichkeit** ein **Wertverhältnis** darstellt.

Überblick: Unternehmensziele

- Das **Unternehmensleitbild** formuliert Grundwerte und Überzeugungen, Verhaltensregeln, Standards und Symbole. Es bildet die Wertebasis für die Mitarbeiter und stellt ein Versprechen gegenüber außenstehenden Anspruchsgruppen dar.



- Unter mehreren als wünschenswert erkannten Zielen kann ein **Zielkonflikt**, eine **Zielharmonie** oder **Zielindifferenz** bestehen.
- Wichtige **Kennzahlen** zur Überprüfung der gesetzten Unternehmensziele sind: **Rentabilität**, **Wirtschaftlichkeit** und **Produktivität**.

Kompetenztraining

3 Unternehmensziele, Zielbeziehungen

1. Entscheiden Sie, welche(s) der nachgenannten Ziele zu den ökonomischen Zielen, den ökologischen Zielen oder den ethisch-sozialen Zielen gehören (gehört)!

- | | |
|---|---|
| 1.1 Erzielen eines Gewinns, | 1.9 Streben nach Unabhängigkeit, |
| 1.2 Streben nach Macht und/oder Prestige, | 1.10 Versorgung der Bevölkerung mit lebensnotwendigen Erzeugnissen oder Dienstleistungen, |
| 1.3 Gewinnung politischen Einflusses, | 1.11 Verpflichtung gegenüber Familientradition, |
| 1.4 Umsatzsteigerung, | 1.12 Kostendeckung, |
| 1.5 Erhöhung des Marktanteils, | 1.13 Kostensenkung. |
| 1.6 Unternehmenswachstum, | |
| 1.7 Verminderung der Umweltbelastungen, | |
| 1.8 Arbeitsplatzsicherung, | |

2. Zwischen dem Umweltschutzziel und den ökonomischen und ethisch-sozialen Zielen ergeben sich teils konkurrierende und teils komplementäre Beziehungen.

Aufgaben:

Stellen Sie dar, welcher Zielkonflikt bzw. welche Zielharmonie zwischen dem Umweltschutzziel und den nachstehend genannten Zielen besteht! Begründen Sie Ihre Antworten!

- 2.1 Langfristige Gewinnmaximierung,
- 2.2 Sicherung und Vermehrung der Arbeitsplätze,
- 2.3 Verbesserung des Unternehmensimages.

3. Frank Mahle hat vor Kurzem die Werkzeugfabrik seines Vaters übernommen. Er beabsichtigt, einige Änderungen vorzunehmen. Insbesondere will Frank Mahle neben dem Unternehmensziel „Betriebserhaltung“ auch das Ziel „Umweltbewusstsein“ verstärkt verfolgen.

Aufgaben:

- 3.1 Erläutern Sie die genannten Unternehmensziele!
- 3.2 Nennen Sie außerdem zwei weitere Unternehmensziele!

4 SMART – Zielformulierung, Begriffe Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Zielharmonie und Zielkonflikt

Eine von der Sport-Burr KG in Auftrag gegebene Kundenbefragung kommt zu dem Ergebnis, dass 80% der Neukunden mit dem Service des Unternehmens zufrieden sind. Die Geschäftsführung möchte bis zum Jahr 2020 die Zufriedenheit der Neukunden auf 90% erhöhen. Dadurch soll eine stärkere Kundenbindung verbunden mit zusätzlichen Folgeaufträgen erreicht werden. Dies soll durch den weiteren Ausbau von Beratung und Dienstleistungen sowie durch stärkere Kundennähe erreicht werden.

Die Geschäftsführung formuliert das Unternehmensziel wie folgt: „Wir müssen schnellstens die Kundenzufriedenheit von Neukunden steigern.“

Aufgaben:

1. Präzisieren Sie das Unternehmensziel mit den gegebenen Informationen und der Zielformel SMART!
2. 2.1 Erklären Sie die Begriffe Produktivität und Wirtschaftlichkeit!
- 2.2 Stellen Sie dar, ob sich Produktivität und Wirtschaftlichkeit gegenläufig entwickeln können! Begründen Sie Ihre Meinung an einem Beispiel!
- 2.3 Nennen Sie die ökonomische Kennzahl, die wie folgt ermittelt wird!

$$\frac{\text{mengenmäßige Ausbringung}}{\text{mengenmäßiger Einsatz}}$$

- 2.4 Weisen Sie nach, dass Folgendes möglich ist: Das Unternehmen A arbeitet zwar produktiver als sein Konkurrent B, dennoch ist das Unternehmen A unwirtschaftlicher!
3. 3.1 Bilden Sie ein Beispiel für eine Zielkombination, bei der ein Zielkonflikt besteht!
- 3.2 Bilden Sie ein Beispiel für eine Zielkombination, bei der Zielharmonie besteht!

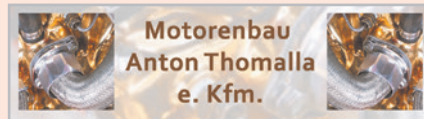
Lernbereich 2: Material beschaffen sowie Fertigungsverfahren festlegen

1 Materialbeschaffung planen

LB 2

Handlungssituation 1: Hintergrund der Beschaffung analysieren und ABC-Analyse durchführen

Anton Thomalla, Inhaber der „Motorenbau Anton Thomalla e.Kfm.“ sucht eine Möglichkeit, Kosten zu reduzieren. Er schickt Lena Heine, die Leiterin der Beschaffung, zu einem Seminar mit dem Thema „Einkaufsmanagement – Materialkosten senken, Gewinn erhöhen“.



Bei dem Seminar erfährt Lena Heine, dass sich die Bedeutung der Beschaffung in der Vergangenheit entscheidend verändert hat: vom Dienstleister für die Produktion zu einem Unternehmensbereich mit erheblicher Wertschöpfung.

KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFTRÄGE:

1. Listen Sie auf, welche Tätigkeiten in der Einkaufsabteilung der Motorenbau Anton Thomalla e.Kfm. anfallen!
2. Durch das Seminar wird Lena Heine bewusst, dass in der Motorenbau Anton Thomalla e.Kfm. beim Einkauf von günstigem Material, beispielsweise Büromaterial, der gleiche Zeitaufwand investiert wird wie bei der Beschaffung von hochpreisigen Materialien.

Helfen Sie Lena Heine, der Leiterin der Beschaffung, die ABC-Analyse für die Materialien A01 bis A10 durchzuführen! Gegeben sind folgende Zahlenwerte:

ABC-Analyse, Tabelle 1

Material	Gesamtverbrauchswert in EUR	Gesamtverbrauchswert in %	Rang	Anteil an den Gesamt- positionen in %
A01	1276 135,00			10
A02	200 460,00			10
A03	31 445,00			10
A04	833 287,00			10
A05	134 165,00			10
A06	25 156,00			10
A07	22 273,00			10
A08	79 398,00			10
A09	10 220,00			10
A10	7 861,00			10
Summe				100

Hinweis zum Anteil an den Gesamtpositionen in Prozent:


Aus Vereinfachungsgründen bestimmen sich die Mengenanteile bei der ABC-Analyse anhand der Anzahl der verschiedenen Materialpositionen:

$$\text{Mengenanteil} = \frac{100\%}{\text{Anzahl der Materialpositionen}}$$

Dazu ist erforderlich:

- die **Materialauswahl** (z. B. nach Qualität, Preis, Umweltschutz) zu treffen (Kapitel 1.2) und eine Klassifizierung nach dem Wert des jeweiligen Materials (**ABC-Analyse**) vorzunehmen (Kapitel 1.3).
- die Art der **Materialbereitstellung** festzulegen (Kapitel 1.4).
- **Beschaffungsmarktanalyse zu betreiben**, um sich über die angebotenen Materialien und deren jeweilige Lieferanten zu informieren (Kapitel 2.1). Dabei gilt es auf **ethisch-soziale Aspekte** zu achten.
- eine **Entscheidung über die Lieferer** herbeizuführen (Kapitel 2.1.3).
- **Bestellmenge** und **Bestellzeit** zu bestimmen (Kapitel 2.2).
- die **Lagerhaltung** für die gelieferten Materialien zu organisieren (Kapitel 2.3).

1.2 Kriterien bei der Auswahl des Materials

Qualität	Sieht man von der Fertigungsqualität im eigenen Betrieb ab, ist die Qualität der Endprodukte in hohem Maße von der Qualität der fremdbezogenen Materialien abhängig. Die Qualitätssicherung liegt in aller Regel beim Lieferer.
Preis	Unter sonst vergleichbaren Voraussetzungen (Qualität, Marke, Lieferzeit, technische Eignung usw.) ist häufig der Preis für die Beschaffungsentscheidung bestimmend.
Umweltschutz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aus ökologischer Sicht ist darauf zu achten, dass zum einen die bezogenen Materialien möglichst umweltfreundlich gewonnen werden und zum anderen ist sicherzustellen, dass durch die Kombination der Materialien im Rahmen des Produktionsprozesses keine gesundheits- und umweltgefährdenden Substanzen entstehen. ■ Bei der Auswahl der zu beschaffenden Materialien muss zudem darauf hingewirkt werden, dass die unvermeidlich anfallenden Abfallstoffe entweder wiederverwertet oder aber einer umweltfreundlichen Entsorgung zugeführt werden können. 
Ethisch-soziale Gründe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Betriebe haben erkannt, dass sie mit ihren Beschaffungsentscheidungen die Welt mitgestalten können. Ihr Nachfrageverhalten hat Auswirkungen auf die Zerstörung der Umwelt, auf den Raubbau an Bodenschätzen oder die Ausbeutung der Arbeitskräfte. ■ Durch die Berücksichtigung ethisch-sozialer Aspekte im Rahmen der Beschaffung können die Betriebe einen Beitrag leisten zur Sicherung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen, zur Stärkung der Arbeitnehmerrechte und zur sozialen Absicherung der Beschäftigten. ■ Es sind die Produkte jener Unternehmen zu bevorzugen, die sich bei der Herstellung zur Einhaltung sozialer Mindeststandards verbindlich verpflichtet.

1.3 Materialklassifizierung: ABC-Analyse

(1) Begriff ABC-Analyse



Die **ABC-Analyse** ist ein Verfahren zur Erkennung von Materialien, die aufgrund ihres **hohen wertmäßigen Anteils** am Gesamtbedarf von **besonderer Bedeutung** sind.

Die aus der Analyse gewonnenen Informationen helfen,

- die **Transparenz**¹ der Materialwirtschaft zu erhöhen,
- sich auf **wirtschaftlich bedeutende Materialien** zu **konzentrieren**,
- **hohen Arbeitsaufwand** bei Materialien untergeordneter Bedeutung (C-Materialien) zu **vermeiden** und
- die **Wirtschaftlichkeit** der gesamten Materialwirtschaft zu **steigern**.

Die ABC-Analyse wurde entwickelt, um festzustellen, bei welchen eingekauften und/oder lagerten Materialien es wirtschaftlich sinnvoll ist, eine intensive Beschaffungsmarktforschung und Einkaufsverhandlungen, eine genaue Mengen- und Zeitdisposition sowie Überwachung der Lagerbestände durchzuführen. Diese Maßnahmen verursachen den Unternehmen viel Zeit und Kosten.

Beispiel (siehe S. 49):

Ein Industriebetrieb benötigt zehn verschiedene Materialarten. Statistisch erfasst werden die monatlichen Verbrauchsmengen in Stück und die Einstandspreise (Bezugspreise) je Stück.

(2) Durchführung der ABC-Analyse (Beispiel)

Tabelle 1

Material	Gesamtverbrauchswert in EUR (Stückpreis · Menge)	Gesamtverbrauchs- wert in %	Rang	Anteil an den Gesamt- positionen in %
T01	264 000,00	37,19	2	10
T02	44 700,00	6,30	3	10
T03	7 300,00	1,03	7	10
T04	292 500,00	41,21	1	10
T05	8 500,00	1,20	6	10
T06	34 100,00	4,80	5	10
T07	6 900,00	0,97	8	10
T08	43 300,00	6,10	4	10
T09	1 800,00	0,25	10	10
T10	6 700,00	0,94	9	10
Summe	709 800,00	100,00 ² (99,99)		100

¹ **Transparenz:** Durchsichtigen, Durchsichtigkeit.

² Bedingt durch die Bechränkung auf zwei Nachkommastellen treten geringe Rundungsdifferenzen in der Summenzeile auf.

Tabelle 2

Material (sortiert nach Rang)	Gesamtverbrauchswert in %	Anteil an den Gesamtpositionen in %	Gesamtverbrauchswert kumuliert in %	ABC-Klasse	Positionenanteil kumuliert in %	Wert-Mengen-Verhältnis
T04	41,21	10		A		
T01	37,19	10	78,40	A	20	3,92
T02	6,30	10		B		
T08	6,10	10		B		
T06	4,80	10	17,20	B	30	0,57
T05	1,20	10		C		
T03	1,03	10		C		
T07	0,97	10		C		
T10	0,94	10		C		
T09	0,25	10	4,39	C	50	0,09
Summe	100 (99,99)	100			100	

Erläuterungen zu den Arbeitsschritten für eine ABC-Analyse

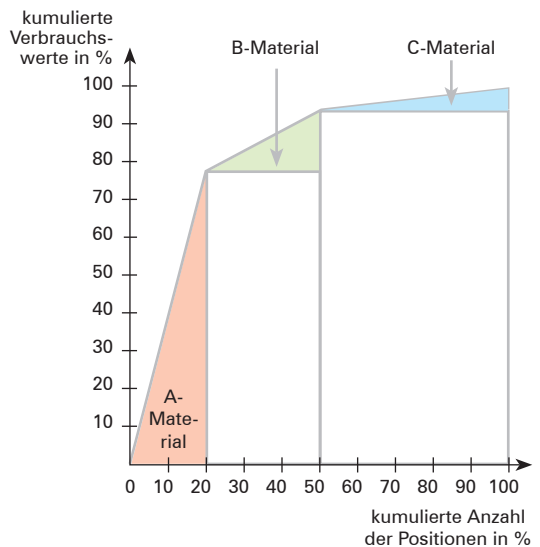
■ zu Tabelle 1:

- Schritt 1** Prozentanteil des Materials am Gesamtverbrauchswert berechnen.
- Schritt 2** Materialien in Abhängigkeit von ihrem Verbrauchswert einen Rang zuweisen.

■ zu Tabelle 2:

- Schritt 1** Materialien mit den berechneten Gesamtverbrauchswerten (in %) nach der Rangfolge sortieren.
- Schritt 2** Prozentuale Gesamtverbrauchswerte aufaddieren (kumulieren).
- Schritt 3** Positionsanteile kumulieren und die Materialien den ABC-Klassen zuordnen.
- Schritt 4** Wert-Mengen-Verhältnis der ABC-Klassen bestimmen:

$$\frac{\text{(kumulierter) Gesamtverbrauchswert}}{\text{(kumulierter) Positionenanteil}}$$



(3) Bedeutung der ABC-Analyse

Im Beispiel entfallen auf 20 % der Materialien ein Verbrauchswert von 78,38 %. Der Wert zeigt, dass sich die Tätigkeiten (Aktivitäten) in der Materialwirtschaft in erster Linie auf die **A-Materialien** konzentrieren müssen. Deren Beschaffung sollte **bedarfsorientiert und programmgesteuert disponiert** werden, wobei die Bestellmenge zu optimieren ist (siehe S. 68 ff.). Wenn möglich, kann auch eine **fertigungssynchrone (verbrauchsorientierte) Beschaffung** (S. 54 f.) erfolgen. Der Lagerbestand sollte möglichst niedrig gehalten werden, da bereits eine geringe Verminderung der Lagerhaltung zu hohen Euro-Beträgen führt.

Bei der Beschaffung von A-Materialien sind folgende **Maßnahmen** hilfreich:

- Durchführung einer genauen Beschaffungsmarktanalyse,
- sorgfältige Auswahl der Lieferanten,
- langfristige Lieferantenbeziehungen,
- intensive Bemühungen um Preis- und Kostensenkungen,
- möglichst geringer Lagerbestand in Verbindung mit Sondervereinbarungen über Lieferzeiten,
- Verzicht auf Wareneingangskontrolle im eigenen Haus und Verlagerung der Qualitätsprüfung zum Lieferanten unter Vorgabe von Qualitätsstandards,
- strenge Kontrolle der Bestände, des Verbrauchs und gegebenenfalls der Lagerverluste.



Auf die **B-Materialien** entfallen bei einem Verbrauchswert von 17,20 % 30 % der Materialien. Inwieweit mit B-Materialien bei deren Beschaffung verfahren wird, hängt von Kriterien ab wie Lagermenge, Lagerkosten, Lagerrisiken oder den Bedarfszeitpunkten für die Produktion. Gewöhnlich werden B-Materialien mit dem **verbrauchsorientierten Verfahren** disponiert.

C-Materialien erfassen im Beispiel zwar 50 % der Materialien, machen aber nur 4,42 % des Verbrauchswertes aus. Hohe Lagerbestände beeinflussen daher die Wirtschaftlichkeit des Materials in geringem Umfang. Sie können auf der Grundlage **groberer Schätzungen** disponiert werden, d. h. wenige große Bestellungen. Bei der Beschaffung sind dafür überwiegend der Einstandspreis und die Qualität entscheidend.

Voraussetzung für das Beschaffungsverfahren der Materialien in der hier vorgegebenen Form ist, dass der Verbrauch der Materialien planbar bzw. abschätzbar ist. Nur unter dieser Voraussetzung ist eine bedarfsorientierte Materialbeschaffung sinnvoll.

Beachte: ¹

- Ob eine bestimmte Materialart in die A-, B- oder C-Klasse gehört, hängt davon ab, welche **Grenzwerte für den Wertanteil** festgelegt werden. Dies hängt vom Einzelfall ab und ist letztlich willkürlich.
- Erfahrungsgemäß liegt die Schranke für **A-Materialien** bei den ersten **75–80 % der kumulierten Verbrauchswerte** in Prozent, für die **C-Materialien** bei den **letzten 5 % der kumulierten Verbrauchswerte** in Prozent. **Dazwischen liegen die B-Materialien.**

Die ABC-Analyse wird nicht nur in der Beschaffungswirtschaft, sondern (mit gleichen Berechnungsmethoden) auch in allen anderen Unternehmensbereichen zur Einsparung von Kosten angewendet (z. B. ABC-Bewertung der Kunden).

¹ Vgl. z. B. Erichsen, Jörgen: Controlling-Instrumente von A–Z, 9. Aufl. 2020, S. 11.

Wöhe: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 27. Aufl. 2020, S. 317 f.

Überblick: ABC-Analyse

- Die **ABC-Analyse** ist ein Verfahren, welches jene Materialien aufdeckt, die **aufgrund ihres hohen wertmäßigen Anteils am Gesamtbedarf besondere Aufmerksamkeit** im Rahmen der Beschaffungsplanung **verdienen**.
- Sie weist dem Unternehmen den Weg, sich bei der Materialbeschaffung in erster Linie **auf solche Produkte zu konzentrieren**, bei denen die Möglichkeit besteht, **hohe Einsparungen** zu erzielen.

Kompetenztraining

5 ABC-Analyse

1. Charakterisieren Sie A- und C-Materialien und erklären Sie jeweils ihre Bedeutung für die Beschaffung!
2. Die Auswertung der Bestellungen eines Industriebetriebs zur Ermittlung der Bestellgrößenstruktur im Geschäftsjahr 20... ergab folgende Kennzahlen:

Material	Bestellwerte (Auftragswerte) je Bestellung in EUR (Bestellgruppen)	Bestellwerte (Auftragswerte) je Bestellgruppe in EUR	Anteile der Bestellgruppen am Gesamtbestellwert in %	Anteile der Bestellgruppen an der Gesamtzahl der Bestellungen in % (kumuliert)	Anteil an den Gesamtpositionen in %	Anteil an den Gesamtpos. kumuliert in %	Anteile der Bestellgruppen an der Gesamtzahl der Bestellungen in %
X ₁	50000 – 20001	3864200,00	37,73	37,73	9	9	2,0
X ₂	2000 – 10001	2190000,00	21,38	59,11	8	17	1,4
X ₇	10000 – 5001	2168000,00	21,17	80,28	5	22	4,2
K ₃	5000 – 2001	634200,00	6,19	86,47	14	36	4,6
K ₁₀	2000 – 1001	632400,00	6,18	92,65	18	54	9,5
K ₁₇	1000 – 501	462820,00	4,52	97,17	6	60	16,0
A ₅	500 – 101	192000,00	1,88	99,05	28	88	14,4
A ₉	100 – 51	60310,00	0,59	99,64	7	95	20,0
A ₃₁	50 – 1	37200,00	0,36	100,00	5	100	27,9
		10241130,00	100,00				100,0

Aufgaben:

- 2.1 Bestimmen Sie die Materialkategorie und berechnen Sie das Wert-Mengen-Verhältnis!
- 2.2 Veranschaulichen Sie die ABC-Analyse der Bestellungen, indem Sie die Anteile der Bestellgruppen A, B und C an der Gesamtzahl der Bestellungen und am Gesamtbestellwert (Gesamtauftragswert) jeweils in einem Säulendiagramm vergleichend gegenüberstellen!
- 2.3 Beurteilen Sie die Strukturanalyse der Bestellungen und begründen Sie, inwieweit die hierdurch gewonnenen Informationen zur Aktivierung der in der Beschaffungswirtschaft liegenden Gewinnreserven beitragen können!¹

¹ **Lösungshilfe:** Lange Bearbeitungszeiten der Bestellungen im Einkauf und die anfallenden Bestellkosten, z. B. durch Angebotseinholungen, Angebotsvergleiche, Einkaufsverhandlungen, Formular- und Portokosten, können die Beschaffungsaufwendungen beträchtlich erhöhen, vor allem bei vielen Kleinbestellungen.

1.4 Materialbereitstellungsprinzipien



LB 2 Handlungssituation 2: Material just in time beschaffen

Anton Thomalla, Inhaber der „Motorenbau Anton Thomalla e.Kfm.“, benötigt für die Produktion Rußpartikelfilter, die er bisher immer bei Bedarf bei seinem Zulieferer bestellt hat. Bei einem Arztbesuch liest er den folgenden Artikel im Manager-Magazin.

Der Japan-Tsunami hatte einst die enggetaktete Just-in-time-Produktion weggespült. Den Managern wurde vor Augen geführt, dass ihr Fertigungsplan nur ein Konzept für den Schönwetterbetrieb war – und den Arbeitnehmern, dass deshalb noch mehr Betriebe ihre Produktion in das Ausland verlagern könnten.

Hamburg – Vorsichtige Mahnungen erweisen sich beim Blick zurück manchmal als prophetisch: „Der wachsende Einfluss von Desastern¹ multipliziert das operative Risiko vieler Firmen“, warnte Lieferkettenexperte Dirk de Waart. Am 11. März 2011 traf die Prophezeiung durch das Erdbeben in Japan aus der Sicht global tätiger Firmen mit schier unvorstellbarer Wucht ein. Bei Flugzeugbauern, Autoherstellern, Smartphone-Fabrikanten und Halbleiterfirmen wurden die Einkaufsmanager eilig durch ganze Krisenstäbe ersetzt.

In Europa sind noch gar nicht alle Schockwellen des Lieferketteninfarktes angekommen, da beginnt schon eine lebhaftige Debatte in der Industrie: Wie kann das Just-in-time-Konzept – das ironischerweise² Toyota, eines der größten Opfer des Erdbebens, zum Industriestandard erhoben hatte – angepasst werden? Hat es überhaupt irgendwelche Überlebenschancen in einer Welt eskalierender Energiepreise?

„In der Industrie räumen einige schon ein, dass wir etwas zu weit gegangen sind und dass wir dieses Konzept noch einmal überprüfen müssen“, gibt Jim Lawton zu, der Vizepräsident bei D&B Supply Management Solutions, das zum Geschäftsdaten- und Lieferketten-Spezialisten Dun & Bradstreet gehört.

Das Timing dieser Erkenntnis könnte kaum besser sein. Denn sie kommt zu einer Zeit, in der das Institut of Supply Management bei US-Firmen eine rekordniedrige Vorratshaltung registriert und damit deutlich macht: Minimierte Kosten, unterstützt durch extrem schlanke Hochregale, haben seit vielen Jahren das Denken der Firmenstrategen in Europa, Amerika und Asien beherrscht. Andere wichtige Überlegungen – wie die Versorgungssicherheit – traten dabei oft in den Hintergrund, und das bei immer dünner gestrickten Netzwerken rund um den Globus sowie einer wachsenden Zahl von Naturkatastrophen. [...]

Quelle: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/0,2828,759680,00.html> (Auszug).

KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFTRÄGE:

1. Bilden Sie Gruppen, die jeweils Argumente
 - 1.1 für die Vorteile und
 - 1.2 die Gefahren
 der Bereitstellungsverfahren ohne Vorratshaltung für Abnehmer und Zulieferer sammeln!
2. Wählen Sie in jeder Gruppe einen Vertreter, der vor der Klasse die gefundenen Argumente in Form eines Plädoyers³ zusammenfasst!

1 **Desaster** (ital.-fr.): Missgeschick, Unheil.

2 **Ironie** (gr.-lat.): feiner Spott.

3 **Plädoyer**: Rede, mit der jemand entschieden für oder gegen etwas eintritt.

1.4.1 Bedarfsdeckung durch Vorratshaltung

Die **Vorratshaltung** ist vor allem dann anzutreffen, wenn **Schwankungen des Beschaffungsmarkts** abgesichert werden müssen. Außerdem kann die Lagerung **geringwertiger Güter** mit relativ hohen Anschaffungsaufwendungen sinnvoll sein.



Den Grad, mit dem die Produktion mit Werkstoffen aus dem Lagerbestand bedient werden kann, bezeichnet man als Servicegrad.

$$\text{Servicegrad} = \frac{\text{Anzahl der bedienten Lageranforderungen}}{\text{Anzahl aller Lageranforderungen}} \cdot 100$$

Beispiel:

Von einem Lager werden im Laufe eines Vierteljahres 2700 Stück des Teils T 34 angefordert. Von diesen Anforderungen konnten 2592 Stück sofort aus dem Lagervorrat bedient werden. Der Servicegrad beträgt damit 96 %.

In der Praxis ist es kaum möglich, einen hundertprozentigen Servicegrad zu erreichen, wenn (zu) teure Sicherheitsbestände vermieden werden sollen. Welcher Servicegrad anzustreben ist, hängt vor allem von der Art der Produktion ab. Ist der Produktionsablauf z. B. starr, kann die Fertigung bereits beim Fehlen eines einzelnen Teils nicht weiterlaufen.

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Günstigere Beschaffungs- und Frachtkosten beim Bezug größerer Materialmengen. ■ Größere Sicherheit der Bedarfsdeckung bei Beschaffungsschwierigkeiten.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hohe Kapitalbindungskosten und Lagerrisiken. ■ Ständiger Konflikt zwischen dem Ziel, die Lagerkosten und Lagerrisiken möglichst niedrig zu halten und dem Ziel, den Servicegrad zu sichern oder zu verbessern.

1.4.2 Bedarfsdeckung ohne Vorratshaltung

(1) Einzelbeschaffung im Bedarfsfall (Delivery on demand)

Bei der **Einzelbeschaffung** erfolgt die Materialbeschaffung erst dann, wenn ein Auftrag vorliegt, der einen Bedarf auslöst.



Beispiel:

Ein Warenhaus bestellt bei der Möbelfabrik Rohrer GmbH Gartenmöbel aus Robinienholz. Die Möbelfabrik Rohrer GmbH bestellt das Holz erst nach Bestätigung des Auftrags.

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Kapitalbindungs- und Lagerkosten werden gesenkt oder entfallen ganz, weil die Materialien nach der Wareneingangs- und Qualitätsprüfung nur sehr kurze Zeit im Lager bleiben oder sofort in die Fertigung gehen. ■ Verderb und Veralten sind ausgeschlossen (geringere Lagerisiken).
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mit dem Bezug kleiner Mengen ist mit höheren Preisen, höheren Verpackungskosten und höheren Transportkosten (Bezugskosten) zu rechnen. ■ Je nach Material kann es schwierig sein, die benötigten Mengen termingerecht und in der erforderlichen Qualität zu beschaffen.

(2) Lagerlose Sofortverwendung (Just-in-time-Verfahren; fertigungssynchrone Beschaffung)

■ Begriff Just-in-time-Verfahren



Das **Just-in-time-Verfahren (fertigungssynchrone¹ Beschaffung)** ist Bestandteil eines Logistiksystems, bei dem die Materialbereitstellung genau zu dem von der Fertigungsplanung vorher bestimmten Zeitpunkt erfolgt.

Das Prinzip der lagerlosen Sofortverwendung wird vor allem von Industriebetrieben angewendet, die ihren Bedarf an großvolumigen und hochwertigen Werkstoffen und Fertigteilen genau vorausberechnen können (z. B. Autoindustrie). Die Kapitalbindungs- und Lagerkosten werden auf die Zulieferbetriebe abgewälzt.

■ Voraussetzungen des Just-in-time-Verfahrens

Um die Lieferung nach dem Just-in-time-Verfahren einführen zu können, sind folgende Voraussetzungen erforderlich:

- ständiger Bedarf des beschaffenden Unternehmens für das betreffende Material,
- langfristige Planung der Absatzmengen,
- wirksame Maßnahmen zur ständigen Qualitätskontrolle,
- ständige Lieferbereitschaft sowie absolute Zuverlässigkeit der beteiligten Lieferer,
- genaue Abstimmung der Produktions- und Lieferpläne zwischen Lieferer, Spediteur und dem abnehmenden Industrieunternehmen,
- Datenaustausch zwischen allen Beteiligten, z. B. über Electronic Data Interchange,
- langfristige Verträge zwischen allen Beteiligten,
- ein Transportsystem, das jederzeit den ununterbrochenen Materialzufluss gewährleistet.



¹ Synchron: gleichzeitig.

■ Abschluss eines Rahmenvertrags

Um die Abwicklung der Bestellungen möglichst rasch durchführen zu können, liegt es nahe, mit dem Lieferer einen **Rahmenvertrag** abzuschließen. Ein solcher legt in der Regel für eine bestimmte Periode den Gesamtbedarf für eine Werkstoffart oder eine Werkstoffgruppe fest. Für die geplante Abnahmemenge werden die Preise, die Lieferungs- und die Zahlungsbedingungen festgelegt. Der **Vorteil** von Rahmenvereinbarungen liegt insbesondere darin, dass die Kosten für wiederholte Verhandlungsführungen über Preise, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen entfallen. Der verbleibende Restprozess ist dann soweit reduziert, dass er sich relativ leicht automatisieren lässt.

■ Vor- und Nachteile des Just-in-time-Verfahrens

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Lagerkosten und -risiken entfallen, weil das benötigte Material sofort zum Ort der Weiterverarbeitung bzw. -verwendung gebracht wird. ■ Es wird weniger Kapital gebunden, das dann für andere Unternehmensaufgaben bereitsteht. ■ Das Unternehmen kann sich rasch auf einen Wechsel des Kundenbedarfs einstellen und seine Lieferbereitschaft erhöhen. ■ Die Gefahr, Produkte nicht absetzen zu können, sinkt.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Das Unternehmen ist verwundbar gegenüber Störungen im Nachschub z.B. durch Streiks, Zugverspätungen, Staus (Terminrisiko). ■ Die Umweltbelastung bei der Belieferung durch Lastkraftwagen ist hoch z.B. durch Versiegelung der Landschaft durch Straßenbau, Belastung der Luft durch Reifenabrieb und Abgase (Umweltrisiko). Die Kosten für die Beseitigung der Umweltbelastung trägt jedoch nicht der Besteller der Werkstoffe (Kostenverursacher), sondern die Allgemeinheit. Man spricht dann von „Social Costs“. ■ Es besteht die Gefahr, dass es zu Produktionsstörungen kommt, da schadhafte Teile nicht durch eine Lagerentnahme ausgewechselt werden können (Qualitätsrisiko). ■ Die Bestell- und Transportkosten steigen wegen häufiger Bestellungen (Kostenrisiko).

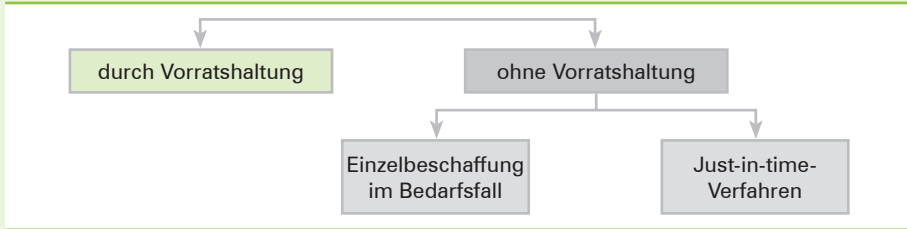
■ Grenzen des Just-in-time-Verfahrens

Bei zahlreichen Werkstoffen, Vorprodukten und Handelswaren ist die fertigungssynchrone Beschaffung nicht oder wenigstens nicht in ihrer extremen Anwendung durchführbar, weil die Vorlieferer ihre Produktion nicht an dem schwankenden Bedarf der Abnehmer ausrichten können oder wollen. Sie streben aus **kosten- und beschäftigungspolitischen Gründen** selbst eine kontinuierliche Produktion an. Des Weiteren können **technische Gegebenheiten** eine Anpassung an Nachfrageschwankungen verhindern. Auch **natürliche Bedingungen** können die Produktionsmengen bestimmen (z.B. die Jahreszeiten in der Landwirtschaft, Bauwirtschaft, der Fremdenverkehrswirtschaft).

Das Just-in-time-Verfahren wird auch dann erschwert, wenn die Anlieferung der Werkstoffe und Waren durch Lastkraftwagen erfolgt. Verspätungen durch Staus verteuern letztlich die Anlieferung. Aus ökologischen Gesichtspunkten heraus ist die „Verlegung der Lager auf die Straße“ wegen der damit verbundenen Umweltbelastung abzulehnen.

Überblick: Materialbereitstellungsprinzipien

- Die **Materialbereitstellungsprinzipien** beschreiben, auf welche Weise die Werkstoffe für die Produktion bereitgestellt werden:



Kompetenztraining

6 Materialbereitstellungsprinzipien

- Übernehmen Sie die folgende Tabellenstruktur in Ihre Unterlagen und vervollständigen Sie die Tabelle!

	Vorratsbeschaffung	Auftragsbezogene Beschaffung	Just-in-time-Beschaffung
Begriff			
Vorteile			
Nachteile			
Beispiel			

- Erläutern Sie, welche „Social Costs“ durch die Verwirklichung der Just-in-time-Beschaffung anfallen können! (Social Costs sind Kosten, die nicht der Verursacher trägt, sondern die Allgemeinheit.)
- Die e-Car AG hat sich dazu entschlossen, mit dem Zulieferer der Bremsanlage eine Just-in-time-Lieferung zu vereinbaren.

Aufgaben:

- Erläutern Sie, warum es sinnvoll ist, für die Abwicklung der Bestellungen einen Rahmenvertrag abzuschließen!
- Nennen Sie vier Voraussetzungen, die die e-Car AG von dem Zulieferer erwartet!
- Im Rahmen der Just-in-time-Lieferung können Umstände eintreten, die den Materialfluss empfindlich stören können. Zeigen Sie an zwei Beispielen solche Störmöglichkeiten auf!
- Nennen Sie zwei Güter, die besonders für den Einsatz des Just-in-time-Verfahrens geeignet sind!

4. Die Tölzer Möbelwerke GmbH hat für ihre Fremdbezugsteile eine ABC-Analyse durchgeführt. Die nachfolgenden beiden Tabellen zeigen das Ergebnis.

ABC-Analyse – Tabelle 1

Material	Gesamtverbrauchs- wert in EUR	Gesamtverbrauchs- wert in %	Rang	Anteil Gesamt- positionen in %
Mahagonifurnier	251 968,00	20,32	2	10
Eichenfurnier	488 560,00	39,40	1	10
Pressspanplatten	89 280,00	7,20	4	10
Kunststofffurnier	246 512,00	19,88	3	10
Beschläge	12 648,00	1,02	9	10
Leim	27 156,00	2,19	7	10
Sperrholz	53 692,00	4,33	5	10
Teleskopschienen	9 300,00	0,75	10	10
Möbelroller	20 336,00	1,64	8	10
Schrauben	40 548,00	3,27	6	10
	1 240 000,00	100,00		100

ABC-Analyse – Tabelle 2

Material	Gesamt- verbrauchs- wert in %	Anteil Gesamt- positionen in %	Gesamt- verbrauchs- wert kumu- liert in %	ABC- Klasse	Positionen- anteil kumu- liert in %	Wert- Mengen- Verhältnis
Eichenfurnier	39,40	10		A		
Mahagonifurnier	20,32	10		A		
Kunststofffurnier	19,88	10	79,60	A	30	2,65
Pressspanplatten	7,20	10		B		
Sperrholz	4,33	10		B		
Schrauben	3,27	10	14,80	B	30	0,49
Leim	2,19	10		C		
Möbelroller	1,64	10		C		
Beschläge	1,02	10		C		
Teleskopschienen	0,75	10	5,60	C	40	0,14
	100,00	100			100	

Aufgabe:

Die Geschäftsleitung bittet Sie um eine Überprüfung der Materialbereitstellungsprinzipien für die Fremdbezugsteile. Analysieren Sie das Ergebnis der ABC-Analyse, unterbreiten Sie der Geschäftsleitung Vorschläge und begründen Sie diese!

2 Beschaffungsmarkt analysieren und die Lieferbereitschaft durch wohlüberlegte Bestellungen gewährleisten

2.1 Analyse des Beschaffungsmarktes (Beschaffungsmarktforschung)¹



LB 2 Handlungssituation 3: Lieferer auswählen



Die Augsburgische Büromöbel AG benötigt bei der Produktion ihrer Rollcontainer das technische Schmiermittel Molybdändisulfid (MoS_2). Der bisherige Lieferer des Betriebsstoffs hält seine Liefertermine fast nie ein. Ihre Recherche als Sachbearbeiter/-in des Einkaufs in der Augsburgischen Büromöbel AG nach neuen Lieferanten für das Schmiermittel Molybdändisulfid (MoS_2) ergab, dass zwei Lieferer denselben Artikel zum gleich günstigen Preis anbieten.

KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFTRÄGE:

1. Wie sollte die Augsburgische Büromöbel AG bei der Auswahl geeigneter Lieferer vorgehen?

Erstellen Sie eine Checkliste zur Liefererauswahl! Formulieren Sie allgemeine Kriterien, die bei der Liefererauswahl von Bedeutung sind, und präzisieren Sie diese durch gezielte Fragestellungen! Verwenden Sie folgende Tabelle:

Kriterien zur Liefererauswahl	präzisierende Fragen
Alter und Image des Unternehmens ...	<ul style="list-style-type: none"> ■ Seit wann besteht das Unternehmen? ■ Welchen Ruf genießt das Unternehmen? ■ ...

2. Erstellen Sie eine Gegenüberstellung mit Pro- und Kontra-Argumenten zum Einfaktoren- und Mehrfaktorenvergleich beim Bezug des Schmiermittels!

2.1.1 Beschaffungsmarktanalyse

(1) Begriff Beschaffungsmarktanalyse

Sollen neue Materialien bzw. neue Dienstleistungen beschafft werden, muss man sich auf jeden Fall über die möglichen Bezugsquellen (Lieferer) informieren. Aber auch dann, wenn ein Unternehmen schon über längere Zeit hinweg immer bei den gleichen Lieferanten bestellt, kann es sich lohnen, andere Lieferanten ausfindig zu machen, deren Angebote einzuholen und diese Angebote mit denen der bisherigen Lieferanten zu vergleichen. Aus Gewohnheit und/oder Bequemlichkeit immer beim gleichen Lieferanten einzukaufen, kann teuer werden.



Beschaffungsmarktanalyse ist die systematische Beschaffung von Informationen über die **Verhältnisse auf den Beschaffungsmärkten** des Unternehmens, die **anbietenden Lieferanten**, die **Beschaffungskonkurrenten** und die **angebotenen Materialien** bzw. **Dienstleistungen**.

¹ Die Begriffe Beschaffungsmarktanalyse und Beschaffungsmarktforschung werden synonym verwendet.

(2) Bereiche der Beschaffungsmarktanalyse

Unternehmensbereiche	Angestrebte Informationen (Beispiele)
Verhältnisse auf dem Beschaffungsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nachfragemengen der Konkurrenten nach den benötigten Materialien; ■ verfügbare Angebotsmenge; ■ angebotene Qualitäten; ■ Preisentwicklung der Materialien; ■ Bezugsort der Materialien; ■ Beschaffungswege.
Beschaffungskonkurrenten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anzahl der Konkurrenten; ■ Marktmacht der Konkurrenten; ■ Marktverhalten der Konkurrenten; ■ nationale oder internationale Konkurrenten; ■ erzielte Preise und Konditionen.
Angebotene Materialien	<ul style="list-style-type: none"> ■ Materialbestandteile und -zusammensetzung; ■ Erfüllung der benötigten Qualitätsanforderungen; ■ vorhandene Substitutionsmaterialien (Ersatzmaterialien); ■ Entsorgungs- und Recyclingmöglichkeiten und -vorschriften.
Informationen über Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alter und Image des Unternehmens; ■ Leistungsfähigkeit und Kreativität; ■ Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit; ■ Preise und Zahlungsziele; ■ Einhalten von Sozialstandards. <p>(Bei der Beschaffung von Informationen über mögliche Lieferanten können Checklisten [vgl. Handlungssituation 3, Arbeitsauftrag 1] Entscheidungshilfen geben.)</p>

2.1.2 Informationsquellen

(1) Externe Informationsquellen

Ist man mit den bisherigen Lieferanten nicht mehr zufrieden oder müssen bisher noch nicht bezogene Güter beschafft werden, weil das Fertigerzeugnisprogramm geändert wurde, müssen die Bezugsquellen außerhalb des Betriebs (extern) ermittelt werden.



Bei den **externen Informationsquellen** ist zwischen **primären** und **sekundären Informationsquellen** zu unterscheiden.

Informationsquellen	Beispiele
<p>Primäre (direkte, unmittelbare) Informationsquellen Die zur Beschaffung erforderlichen Informationen werden für einen speziellen Zweck auf den Beschaffungsmärkten eingeholt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schriftliche Informationen, telefonische Anfragen und/oder persönliche Gespräche bei Lieferanten und Kunden, ■ Besuche von Messen, Ausstellungen und Warenbörsen (Produktenbörsen), ■ Berichte der Einkaufs- und Verkaufsreisenden sowie der selbstständigen Absatzvermittler,¹ ■ Betriebsbesichtigungen bei Lieferanten und Kunden, ■ Testanzeigen (für Kauf und Verkauf), ■ Vertreterbesuche, ■ elektronische Marktplätze.²
<p>Sekundäre (indirekte, mittelbare) Informationsquellen Hier werden keine speziellen Erhebungen durchgeführt, sondern zu anderen Zwecken erfolgte Aufzeichnungen zur Beschaffung ausgewertet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Statistiken (z. B. Umsatz- und Preisstatistiken der Verbände, des Statistischen Bundesamts, der Deutschen Bundesbank und Europäischen Zentralbank, der Ministerien, Statistiken über die Kostenstruktur/Materialanteile), ■ Adressbücher, Branchenhandbücher, Einkaufsführer (z. B. „Wer liefert was?“, „Einkaufs-1x1 der deutschen Industrie“, „ABC der deutschen Wirtschaft“ usw.), „Gelbe Seiten“ der Deutschen Telekom Medien GmbH, ■ Fachbücher und Fachzeitschriften, Verkaufskataloge, -prospekte, Markt- und Börsenberichte, Geschäftsberichte, Hauszeitschriften, Messekataloge, Tages- und Wirtschaftszeitungen, ■ Einschaltung ausländischer Handelskammern und deutscher Handelsmissionen im Ausland, ■ Internetseiten (z. B. http://www.gelbeseiten.de; http://www.werliefertwas.de).

Dateien von externen Bezugsquelleninformationen können vom Betrieb selbst angelegt werden. Sie können aber auch in vielen Ausführungen und Größen gekauft werden. Werden diese Informationen in eine Datenbank integriert, stehen deren unterstützende Funktionalitäten zur Datenfassung, Datenauswertung und -gruppierung zur Verfügung.

(2) Interne Informationsquellen

Wurden die zu beschaffenden Güter bereits früher schon einmal eingekauft, sind die Bezugsquellen bekannt. Die erforderlichen Informationen können im Betrieb selbst (intern) beschafft werden, sofern die organisatorischen Voraussetzungen vorliegen, z. B. die entsprechenden Tabellen in einer Datenbank angelegt wurden.

1 **Selbstständige Absatzvermittler** sind z. B. die **Handelsvertreter** (siehe §§ 84ff. HGB), die **Kommissionäre** (siehe §§ 383ff. HGB) und die **Handelsmakler** (siehe §§ 93ff. HGB).

2 Auf **elektronischen Marktplätzen** treffen sich mehrere Anbieter und Nachfrager. Die Lieferanten sichten die Anfragen und stellen ihr Angebot in den Marktplatz ein. Konkurrierende Lieferanten können dabei die anonymisierten Angebote der Mitbewerber einsehen und gegebenenfalls ihr Angebot verbessern. Die Kunden vergleichen die Angebote und wählen einen Lieferanten aus.

Dateien (Tabellen), die bei der internen Informationsbeschaffung benutzt werden:

Dateien mit internen Bezugsquelleninformationen	
Materialdatei	Sie enthält für jede Materialposition (Roh-, Hilfs-, Betriebsstoff, Einzelteil, Baugruppe, Enderzeugnis) <ul style="list-style-type: none"> ■ das identifizierende Element (Primärschlüssel), z. B. Teilenummer, ■ die klassifizierenden Elemente (z. B. Teileart, Beschaffungsart, ABC-Klasse), ■ die beschreibenden Elemente (z. B. Bezeichnung, Preis, Bestand).
Liefererdatei	Sie enthält alle Attribute ¹ über den Lieferer, z. B. Lieferernummer, Name, Straße, PLZ, Ort, Bonität. ²
Konditionen-datei	In ihr werden die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen (Konditionen) der Lieferer erfasst.
Bezugsquellen-datei	Sie ist die elektronische Version des „Wer liefert was?“, stellt also die Verbindung her zwischen der Materialtabelle und der Lieferertabelle.

2.1.3 Liefererauswahl

2.1.3.1 Grundsätzliches

Die Suche nach neuen Bezugsquellen und die Ermittlung potenzieller³ Lieferer haben für die Unternehmen einen hohen Stellenwert. Mit dieser Aufgabe beschäftigt sich die **Beschaffungsmarktanalyse**. Hat diese einen möglichen Lieferer ermittelt, schließt sich die **Liefererbewertung** an.

Für die Liefererbewertung können

- **quantitative**, d. h. **messbare Kriterien** (z. B. Qualität, Preis, Zahlungsbedingungen, Lieferungsbedingungen) und/oder
- **qualitative**, d. h. **nicht messbare Kriterien** (z. B. Zuverlässigkeit des Lieferers, Lieferertreue, Image, technisches Know-how, Unterstützung bei Problemlösungen)

herangezogen werden. Als Instrumentarium zur Analyse der Kriterien kann der **Einfaktorenvergleich** oder der **Mehrfaktorenvergleich (Lieferermatrix, Scoringmodell)** dienen.

2.1.3.2 Liefererauswahl durch Einfaktorenvergleich mit Bezugskalkulation

Legt man nur einen einzigen Auswahl Gesichtspunkt (ein Kriterium) zugrunde, kommt man sehr schnell zu einer Entscheidung. Solche Einfaktorenvergleiche sind z. B. der Preis, die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen oder die Produktqualität.

1 **Attribute:** Eigenschaften, Merkmale.

2 **Bonität:** Ruf einer Firma im Hinblick auf ihre Zahlungsfähigkeit und -willigkeit.

3 **Potenziell:** möglich, denkbar.

Beispiel für einen Einfaktorenvergleich (Preisvergleich von Angeboten):

Ein Betrieb erhält vier Angebote über den Bezug von 50 Schlössern. Die angebotenen Waren sind qualitativmäßig vollkommen gleich. Die Lieferzeit beträgt in allen Fällen 14 Tage. Die Angebote lauten:

- Angebot 1: Listeneinkaufspreis 569,00 EUR, Rabatt 6 %, Skonto 2,5 %, Bezugskosten 36,40 EUR.
- Angebot 2: Listeneinkaufspreis 518,00 EUR, Rabatt 8 %, Skonto 2,0 %, Bezugskosten 71,50 EUR.
- Angebot 3: Listeneinkaufspreis 550,00 EUR, Rabatt 9 %, Skonto 3,0 %, Bezugskosten 59,80 EUR.
- Angebot 4: Listeneinkaufspreis 598,00 EUR, Rabatt 7 %, Skonto 0,0 %, Bezugskosten 44,20 EUR.

Aufgabe:

Berechnen Sie, welches Angebot den niedrigsten Bezugspreis bietet!

Lösung:

	Angebot 1		Angebot 2		Angebot 3		Angebot 4	
	%	EUR	%	EUR	%	EUR	%	EUR
Listeneinkaufspreis		569,00		518,00		550,00		598,00
– Rabatt	6	34,14	8	41,44	9	49,50	7	41,86
Zieleinkaufspreis		534,86		476,56		500,50		556,14
– Skonto	2,5	13,37	2	9,53	3	15,02	0	0,00
Bareinkaufspreis		521,49		467,03		485,48		556,14
+ Bezugskosten		36,40		71,50		59,80		44,20
= Bezugspreis (Einstandspreis)		557,89		538,53		545,28		600,34

Ergebnis: Den niedrigsten Bezugspreis für 50 Schlösser bietet das Angebot 2 mit 538,53 EUR.

2.1.3.3 Liefererauswahl mithilfe des Scoringmodells¹

Ist für die Auswahl des Lieferers nicht nur ein Kriterium entscheidend, entsteht sehr schnell eine komplexe² Situation, da die Kriterien unter Umständen einander zuwider laufen, wie z. B. Qualität und Preis. Ein günstiger Preis ist zumeist mit geringerer Qualität verbunden und umgekehrt.

Ein Instrument, um einen Angebotsvergleich unter Berücksichtigung mehrerer Kriterien durchzuführen, ist das Scoringmodell. Das Scoringmodell bezeichnet man auch als **Nutzwertanalyse**. Dabei werden den Auswahlkriterien zunächst Gewichtungen zugeordnet (siehe Beispiel Spalte 2), die für alle Lieferanten gleichermaßen gelten. Danach werden die Lieferanten einzeln dahingehend analysiert, inwieweit sie die Auswahlkriterien erfüllen. Hierfür werden Punkte vergeben, z. B. 5: hohe Zielerfüllung, 0: keine Zielerfüllung (z. B. Spalte 3). Durch Multiplikation der Gewichtungen mit den einzelnen Punkten erhält man je Auswahlkriterium die gewichteten Punkte (z. B. Spalte 4). Ausgewählt wird jener Lieferant, dessen Summe der gewichteten Punkte maximal ist.

Die Verwendung des Scoringmodells hat den Vorteil, dass neben rein **quantifizierbaren Größen** (z. B. Preis) auch die Einbeziehung von **qualitativen Kriterien** (z. B. Qualität, Liefertermine usw.) möglich ist.

¹ **Scoringmodell** kann übersetzt werden mit Punktebewertungsmodell.

² **Komplex:** vielfältig verflochten.

Beispiel:

Zur Auswahl stehen die drei Lieferanten Abel, Bebel und Cebel. Als Entscheidungsfaktoren spielen die Qualität, der Preis, die Liefertreue, der technische Kundendienst und die Unterstützung bei Problemlösungen eine Rolle. Die Gewichtungen für die Entscheidungsfaktoren sind der Spalte 2 zu entnehmen. Eine Beurteilung der Lieferanten ergab jeweils die in den Spalten 3, 5 und 7 dargestellten Punkte.

Auswahl-Kriterien	Gewichtung	Abel		Bebel		Cebel	
		Punkte Abel	Gewichtete Punkte Abel	Punkte Bebel	Gewichtete Punkte Bebel	Punkte Cebel	Gewichtete Punkte Cebel
(1)	(2)	(3)	(4) = (2) · (3)	(5)	(6) = (2) · (5)	(7)	(8) = (2) · (7)
Qualität	0,3	5	1,5	4	1,2	3	0,9
Preis	0,3	4	1,2	5	1,5	5	1,5
Liefertreue	0,1	3	0,3	4	0,4	5	0,5
Technischer Kundendienst	0,2	5	1,0	3	0,6	4	0,8
Unterstützung bei Problemlösungen	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Summe der Punkte	1,0		4,2		3,9		4,0

Erläuterung (am Beispiel Abel):

Die zeilenweise Multiplikation der Gewichtungen mit den Punkten Abels für die einzelnen Kriterien ergibt jeweils die gewichteten Punkte. Deren Summe beträgt bei Abel 4,2. Bebel und Cebel erhielten je 3,9 bzw. 4,0 Punkte. Somit fällt die Entscheidung zugunsten von Abel.

Das Scoringmodell kann im Betrieb auch anderweitig verwendet werden (z. B. Standortbestimmung für eine neue Filiale, Mitarbeiterbeurteilung, Bewerberauswahl usw.).

2.1.4 Einhaltung ethisch-sozialer Standards

Jeder kennt die Werbesprüche wie „Geiz ist geil“ und „Ich bin doch nicht blöd“. Sie fordern geradezu ein Einkaufsverhalten heraus, das sich einzig und allein am Preis orientiert.

Die Profiteure einer solchen Einkaufsstrategie sind

- die **Unternehmen** bzw. deren Inhaber aufgrund der höheren Gewinne.
- die **Verbraucher**, die zum günstigsten Preis einkaufen. Nicht getätigte, höhere Ausgaben sind für sie Einnahmen und stehen für andere Zwecke zur Verfügung.

Die günstigen Preise kommen aber nicht nur dadurch zustande, dass die Waren in Asien oder in Billiglohnländern gefertigt und von dort importiert werden. Vielmehr haben auch der Niedriglohnsektor und die prekären¹ Beschäftigten in Deutschland erheblich zugenommen. Arm trotz Arbeit ist also auch in Deutschland ein Tatbestand.

¹ **Prekär:** misslich, schwierig.

Um dies zu ändern, kann sich das Unternehmen mit der **Norm SA 8000**¹ zertifizieren lassen. Eine SA 8000 Zertifizierung bedeutet, dass das Unternehmen sich verpflichtet, die **Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeiter zu verbessern** und die **sozialen Auswirkungen der eigenen Betriebstätigkeit auf die Gesellschaft** zu berücksichtigen. Normgeber ist die **Social Accountability International (SAI)** mit Sitz in New York.

Unternehmen, die bei ihren Bestellungen das Siegel SA 8000 zugrunde legen, können z. B. folgende konkrete Maßnahmen ergreifen:

- Verpflichtung aller Lieferanten auf Einhaltung eines definierten Verhaltenskodex² – z. B. auf der Basis der Normen des SA 8000 – als fester Bestandteil aller Beschaffungsverträge.
- Regelmäßige Prüfung auf Einhaltung des Verhaltenskodex durch externe Audits.³
- Bemühung, dass die Lieferer wiederum ihre Zulieferer auf den Verhaltenskodex verpflichten.

Für das zertifizierte Unternehmen ergeben sich z. B. folgende Vorteile:

- Beweist das Engagement für soziale Verantwortung und Ethik der Mitarbeiterbehandlung mit internationalen Standards.
- Reduziert das Risiko von Haftung, öffentlicher Kritik und möglicher Rechtsstreitigkeiten.
- Stärkt die Loyalität der Mitarbeiter, Kunden und Stakeholder⁴.

Überblick: Liefererauswahl

- Zur **Liefererauswahl** kann ein **einziges Kriterium** (z. B. **Einfaktorenvergleich mit Bezugskalkulation**) oder eine Summe von Kriterien (**Scoringmodell**) herangezogen werden.
- Der **Einfaktorenvergleich** ist in der Regel eine **quantitative Betrachtung**, der **Mehrfaktorenvergleich** erlaubt auch die **Einbeziehung qualitativer Faktoren**, wie z. B. die Qualität, Liefertreue usw.
- Die Verwendung des Scoringmodells dient der Auswahlentscheidung aus mehreren Alternativen mithilfe einer **Entscheidungsbewertungstabelle**.
- Welche Gründe letztlich für die Einkaufsentscheidung maßgebend sind, hängt von der konkreten Beschaffungssituation ab, z. B. **Dringlichkeit des Bedarfs** oder **Art der einzukaufenden Güter** (z. B. verderbliche Konsumgüter, komplizierte Investitionsgüter mit Beratungs-, Finanzierungs- und Wartungsbedarf usw.).

Kompetenztraining

7 Beschaffungsmarktanalyse

1. 1.1 Erläutern Sie die Ziele der Beschaffungsmarktanalyse!
- 1.2 Erläutern Sie drei Inhaltspunkte, die eine Analyse über den Beschaffungsmarkt enthalten sollte!

1 Die Norm fordert z. B. die **Beseitigung von Zwangsarbeit**, die **Abschaffung von Kinderarbeit**, das **Recht auf Tarifverhandlungen**, ein **Verbot von Diskriminierung** in Beschäftigung und Beruf.

2 **Kodex**: Sammlung von Normen und Regeln eines Sachbereichs.

3 Ein **Audit** ist ein Untersuchungsverfahren. Dabei wird untersucht, ob Prozesse, Anforderungen und Richtlinien die geforderten Standards erfüllen.

4 **Stakeholder** (deutsch: Anspruchsgruppen) sind alle Personen, Gruppen oder Institutionen, die von den Aktivitäten eines Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sind oder Interesse an diesen Aktivitäten haben.

2. Begründen Sie, warum eine Checkliste eine wesentliche Entscheidungshilfe bei der Liefererauswahl sein kann!
3. 3.1 Erklären Sie, welche Konsequenzen es für die Welt der Arbeitnehmer hat, wenn ethisch-soziale Aspekte bei der Analyse des Beschaffungsmarktes außer Acht gelassen werden!
- 3.2 Begründen Sie, wer die Profiteure einer Beschaffungspolitik sind, die sich in erster Linie am Preis orientiert!
- 3.3 Geben Sie an, welche Möglichkeit ein Unternehmen hat, ein ethisch-soziales Verhalten auch gegenüber seinen Geschäftspartnern, den Kunden und der Gesellschaft zu kommunizieren!
- 3.4 Weisen Sie nach, dass ethisch-soziales Verhalten eines Unternehmens nicht im Widerspruch steht zu seinem Ziel „Profitabilität“ (Wirtschaftlichkeit)!

8 Einfaktorenvergleich mit Bezugskalkulation

Vor der Kaufentscheidung ist es sinnvoll, einen Angebotsvergleich durchzuführen.

Aufgaben:

1. Erklären Sie die betriebswirtschaftliche Aufgabe des Angebotsvergleichs!
2. Begründen Sie, welche wichtigen Punkte der einzelnen Angebote ein Einkäufer zu vergleichen hat!
3. Nennen Sie drei Gründe, die vorliegen könnten, dass ein Unternehmen ein Angebot bei sonst gleichen Listeneinkaufspreisen mit 15 % Rabatt und 2 % Skonto einem Angebot mit 25 % Rabatt und 3 % Skonto vorzieht!
4. Ermitteln Sie den günstigsten Bezugspreis!

Es wird beim rechnerisch günstigsten Verkäufer bestellt. Da es sich um Gattungsware handelt, werden lediglich Vereinbarungen über die zu liefernden Mengen und Preise getroffen. Unter qualitativ gleichwertigen Erzeugnissen gleich zuverlässiger Verkäufer soll ein rechnerischer Angebotsvergleich vorgenommen werden. Folgende Angebote liegen vor:

<i>Lieferer Nr. 3102:</i>	<i>3500,00 EUR frei Lager, 3 % Skonto;</i>
<i>Lieferer Nr. 3103:</i>	<i>3360,00 EUR frachtfrei (ab Bahnhof des Käufers);</i>
<i>Lieferer Nr. 3108:</i>	<i>3700,00 EUR ab Bahnhof des Verkäufers, 12¹/₂ % Rabatt und 2 % Skonto.</i>

Die Bahnfracht beträgt 200,00 EUR, die Kosten für die Anlieferung zum Bahnhof bzw. Zulieferung ab Bahnhof belaufen sich auf je 30,00 EUR.

9 Liefererauswahl durch Mehrfaktorenvergleich (Lieferermatrix)

Dem Betriebsbüro der Topsound GmbH, Ingolstadt, wird am 10. Januar 20.. der Innenauftrag Nr. C 732 über 1000 Stück unserer neuen Stereo-Komplettanlage LH 4 erteilt. Laut Warenwirtschaftssystem sind noch 300 Stück des hierfür notwendigen Transistors TC 472 am Lager. Insgesamt aber werden 5000 Stück benötigt.

Die Fertigungsplanung sieht vor, dass in der 12. Woche 20.. 400 Stück zu produzieren sind. In der 13. und 14. Woche sollen jeweils 300 Stück produziert werden. Die Transistoren müssen spätestens am Freitag der jeweiligen Vorwoche zur Verfügung stehen.

Liefertermin an unseren Großabnehmer: 15./16. Woche 20..