

Veranstaltungsinhalte

1. Einführung in das ökonomische Denken
2. Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre: Betrieb und Unternehmung
- 3. Der Leistungsbereich**
4. Unternehmensführung und -steuerung
5. Organisation
6. Der Finanzbereich
7. Entscheidungstheorie
8. Konstitutive Entscheidungen

3. Der Leistungsbereich

3.1 Überblick über den Leistungsbereich

Funktionsbereiche im Betrieb, u.a.:

- Unternehmensführung
- Materialbereich
- Produktionsbereich
- Absatzbereich
- Personalbereich
- Finanzbereich
- Rechnungswesen und Controlling.



Leistungsbereich

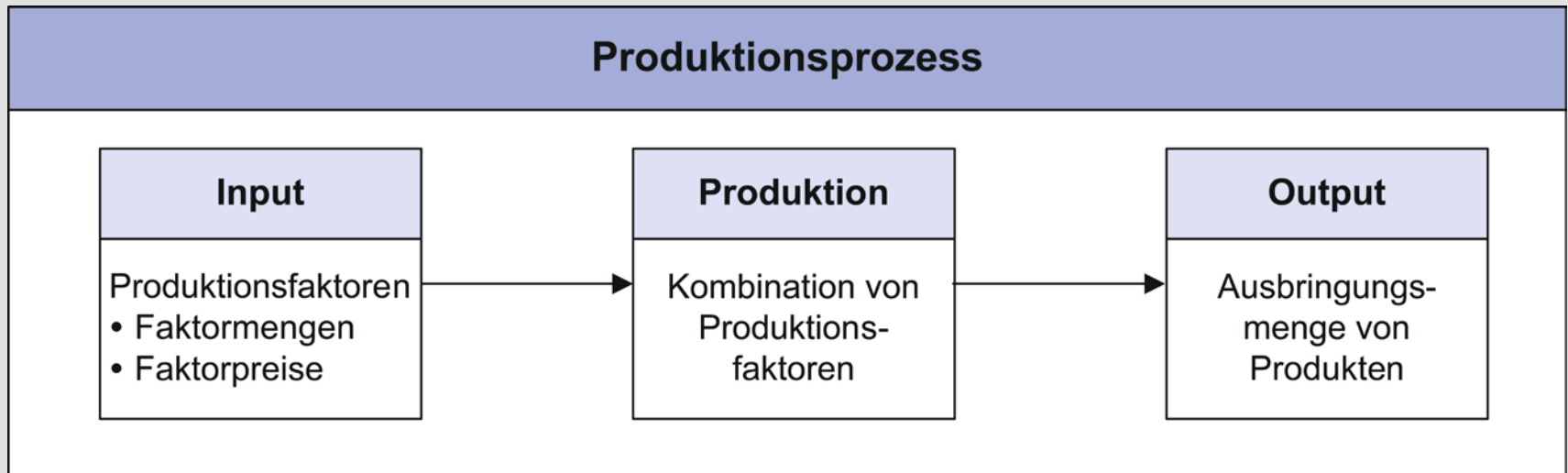
3. Der Leistungsbereich



Wöhe/Döring (2013), S. 273.

3. Der Leistungsbereich

Produktionsprozess



Wöhe/Döring (2013), S. 284.

3. Der Leistungsbereich

3.2 Die Produktionsfaktoren

Produktionsfaktoren:

- sind materielle und immaterielle Güter,
- sind Ausgangsbasis der Leistungserstellung und
- werden zwecks Erstellung des Outputs einer Umwandlung unterzogen.

Synonyme Begriffe: Input, Faktoreinsatz, Inputfaktoren.

Es ist zwischen volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Betrachtungsweise zu differenzieren.

3. Der Leistungsbereich

Moderne **volkswirtschaftliche** Betrachtungsweise

Produktionsfaktoren:

- Arbeit
- Boden und Kapital (Infrastruktur)
- Information / Wissen (Humankapital).

3. Der Leistungsbereich

Betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise

Produktionsfaktoren (nach *Gutenberg*):

Elementarfaktoren	Dispositive Faktoren
Menschliche Arbeitskraft (ausführende Tätigkeit)	Leitungsfunktion
Betriebsmittel	Planungsfunktion
Werkstoffe	Organisationsfunktion
	Kontrollfunktion

Elementarfaktoren werden als objektbezogene Faktoren bezeichnet (unmittelbare Beziehung zum Produktionsobjekt).

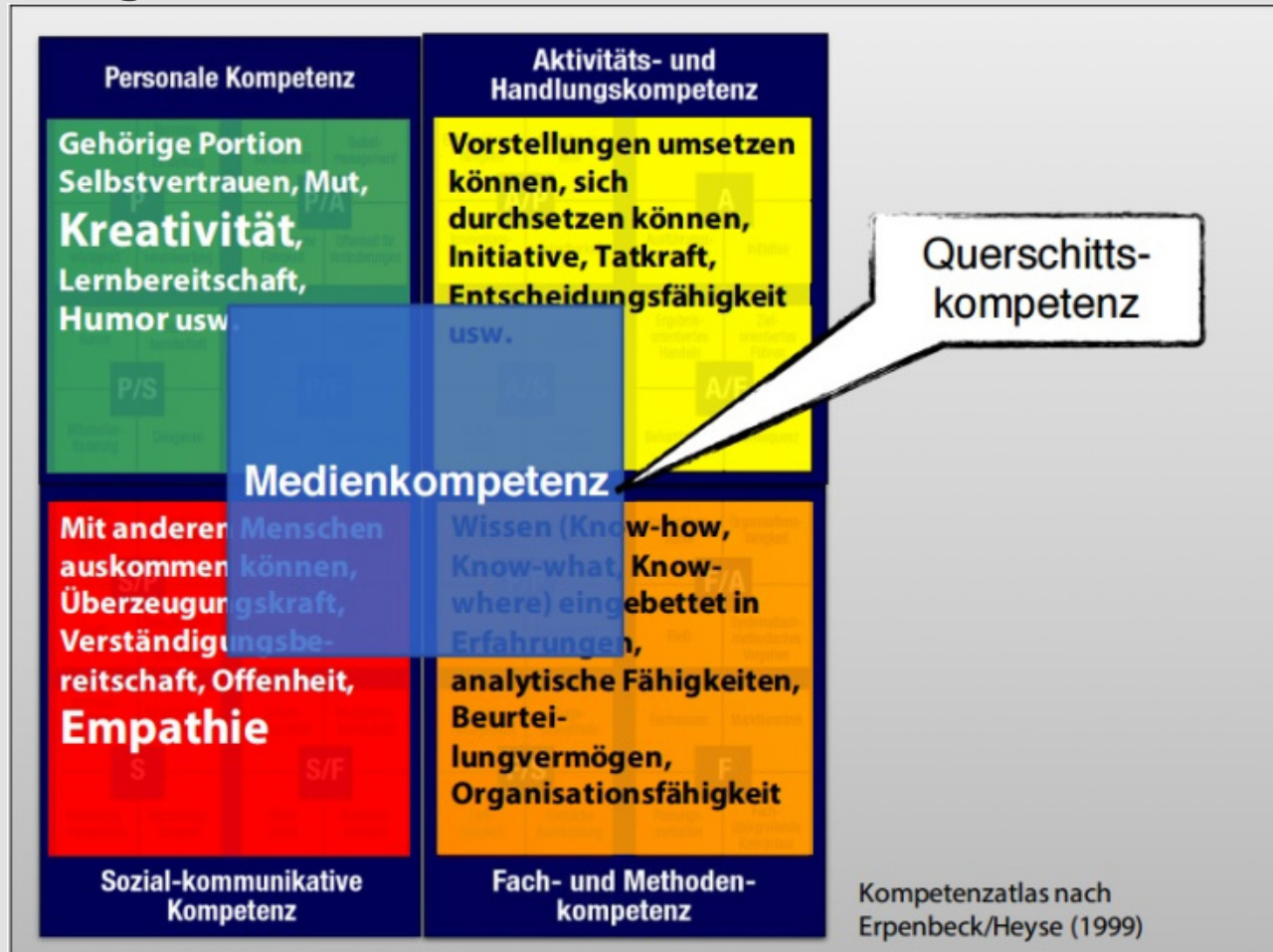
3. Der Leistungsbereich

Elementarfaktor: menschliche Arbeitskraft

Es ist zu unterscheiden zwischen

- der **Leistungsfähigkeit** eines Mitarbeiters, resultierend aus (vgl. Erpenbeck/Heyse (2007), S. 15):
 - Fach- und Methodenkompetenz,
 - Aktivitäts- und Handlungskompetenz,
 - Sozial-kommunikativer Kompetenz und
 - Personaler Kompetenz
- der **Leistungsbereitschaft** (Bereitschaft, die individuelle Leistungsfähigkeit voll dem Betrieb zu widmen), beeinflussbar durch Motivationsinstrumente.

3. Der Leistungsbereich Leistungsfähigkeit



3. Der Leistungsbereich



Motivationsinstrumente haben die Aufgabe, den Unternehmenserfolg durch Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und durch Verbesserung der individuellen Leistungsbereitschaft zu steigern.

Wöhe/Döring (2013), S. 139.

Monetäre Anreize:	Nicht-monetäre Anreize:
Arbeitsentgelt	Weiterbildung und Aufstieg
Betriebliche Sozialleistungen	Arbeitszeitregelung
Erfolgsbeteiligung	Arbeitsplatzgestaltung
	Arbeitsinhalte
	Betriebsklima
	Führungsstil

3. Der Leistungsbereich

Elementarfaktor: Betriebsmittel

Betriebsmittel sind Mittel, die der Leistungserstellung dienen, aber nicht in das Produkt einfließen, z.B.:

- Maschinen,
- Gebäude,
- Büroausstattung,
- ...

Betriebsmittel sind durch bestimmte Lebensdauern gekennzeichnet, die i.d.R. differieren:

- wirtschaftliche Nutzungsdauer,
- technische Nutzungsdauer.

3. Der Leistungsbereich

Elementarfaktor: Werkstoffe

Werkstoffe sind Mittel, die in dem Produkt aufgehen oder bei der Leistungserstellung verbraucht werden:

- **Rohstoffe:** Hauptbestandteile des Endprodukts,
- **Hilfsstoffe:** Bestandteile des Endprodukts mit geringer wert- oder mengenmäßiger Bedeutung,
- **Betriebsstoffe:** Verbrauch bei der Erstellung, aber kein Eingang in das Endprodukt.

3. Der Leistungsbereich

Der dispositive Faktor

- Der dispositive Faktor nimmt die Unternehmensführung wahr.
- Der dispositive Faktor ist menschliche Arbeitskraft in Funktion der Leitung, Planung, Organisation und Kontrolle.
- Die Aufgabe besteht darin, die Elementarfaktoren so zu kombinieren, dass die Unternehmensziele bestmöglich erreicht werden.

3. Der Leistungsbereich

3.3 Materialwirtschaft

Beschaffung

- Schnittstelle des Betriebes zu den Beschaffungsmärkten,
- Ausgangspunkt der betrieblichen Wertschöpfungskette.

Aufgabe der Beschaffung: Versorgung der zur Leistungserstellung benötigten Produktionsfaktoren.

3. Der Leistungsbereich

Beschaffung im weiteren Sinne

Teilgebiet	Objekte der Beschaffung
Investitionswirtschaft	Betriebsmittel
Personalwirtschaft	Menschliche Arbeitskraft
Finanzwirtschaft	Kapital
Materialwirtschaft	Werkstoffe



Beschaffung im engeren Sinne

3. Der Leistungsbereich

Der Begriff **Materialwirtschaft** ist weiter gefasst als der Begriff der Beschaffung im Sinne von Einkauf und umfasst folgende Fragestellungen (vgl. Weber/Kabst (2012), S. 164 f.):

- Beschaffung / Einkauf,
- Lagerhaltung,
- Logistik,
- Entsorgung / Wiederverwendung.

3. Der Leistungsbereich

Aufgabe der Materialwirtschaft ist die Bereitstellung

- der benötigten Materialarten und -qualitäten,
- in den benötigten Mengen,
- zur rechten Zeit und am rechten Ort,
- auf Basis des Produktionsprogramms.

=> *Technische Sichtweise*

=> *Ökonomische Sichtweise:*



Ziel der **Materialwirtschaft** ist die Minimierung aller Kosten, die mit der Beschaffung und Bereitstellung von Materialien verbunden sind.

Wöhe/Döring (2013), S. 321.

3. Der Leistungsbereich

Materialbedarfsplanung

- Programmgesteuerte Verfahren:
 - **Primärbedarf** an Endprodukten (ermittelt auf Basis des Produktionsplans),
 - **Sekundärbedarf** an Materialien (ermittelt aus dem Primärbedarf und unter Einsatz von Stücklisten).
 - Verbrauchsorientierte Verfahren:
 - „einfache“ Durchschnittsverfahren (mit oder ohne Gewich- tungen) auf Basis der Verbräuche vergangener Perioden,
 - Statistische Verfahren.
 - Grobe Schätzungen.
- ⇒ **Wirtschaftliches Handeln erfordert differenzierte Planung einzelner Materialien!**

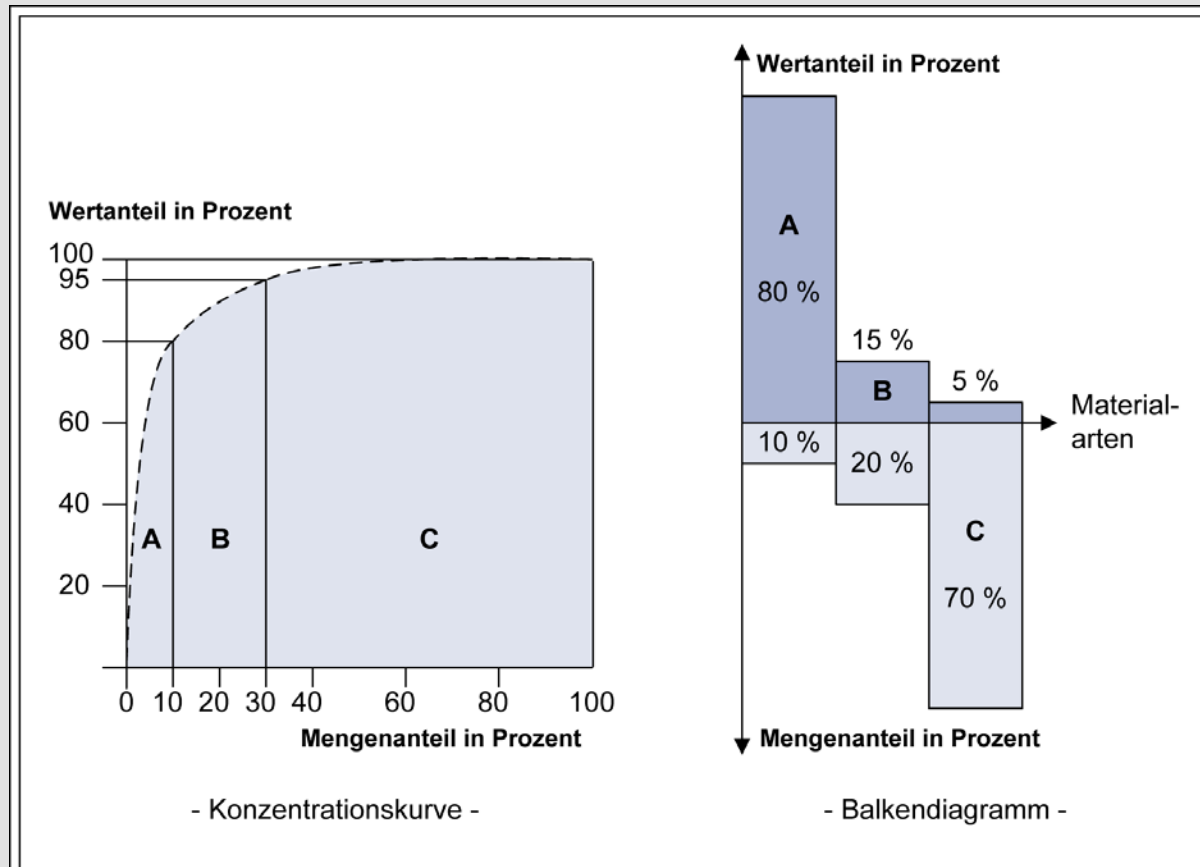
3. Der Leistungsbereich

Materialklassifizierung anhand der ABC-Analyse

Mit Hilfe der ABC-Analyse werden Materialien hinsichtlich ihrer Bedeutung in drei Klassen kategorisiert:

Kategorie	Wertanteil	Mengenanteil	Disposition
A-Güter	hoch	niedrig	programmgesteuert
B-Güter	mittel	mittel	Verbrauchsverfahren
C-Güter	niedrig	hoch	grobe Schätzung

3. Der Leistungsbereich



Wöhe/Döring (2013), S. 328.

3. Der Leistungsbereich

Materialbestandsplanung,

vgl. Olfert/Rahn (2013), S. 222 ff.

- Bestandsarten:
 - Lagerbestand (disponiert, verfügbar)
 - Buchbestand
 - Inventurbestand
 - Sicherheitsbestand (Mindestbestand)
 - Meldebestand
 - Höchstbestand
- Bestandsstrategien.

3. Der Leistungsbereich

Beschaffungsprinzipien

- Einzelbeschaffung
- Vorratsbeschaffung (Lagerhaltung)
- Fertigungssynchrone Beschaffung.

3. Der Leistungsbereich

Lagerhaltung

Lagerarten hinsichtlich Lagerstufen:

- Eingangslager
- Zwischenlager
- Handlager
- Ausgangslager.

3. Der Leistungsbereich

Funktionen von Lägern

(vgl. Kistner/Steven (2002), S. 242 f.):

- Pufferfunktion
- Ausgleichsfunktion
- Sicherungsfunktion
- Veredelungsfunktion
- Sortimentsfunktion
- Spekulationsfunktion.

3. Der Leistungsbereich

Die langfristige Lagerplanung umfasst im Wesentlichen folgende Bereiche:

- Lagerkapazität,
- Lagerstandort,
- Lagerausstattung, -ordnung.

Diese Größen sind im „Tagesgeschäft“ vorgegeben. Hier geht es um kurzfristige Sichtweisen, z.B. die Bestellmengenplanung als Teilbereich der Materialbeschaffungsplanung.

3. Der Leistungsbereich

Ziel der Bestellmengenplanung: Kostenminimierung.

Wesentliche Kostenkomponenten:

- **Unmittelbare Beschaffungskosten**
- **bestellfixe Kosten**
- **Lagerkosten**
 - Variable Lagerhaltungskosten
 - Fehlmengenkosten
 - (Fixkosten des Lagers: hängen nicht vom Lagerbestand ab).

3. Der Leistungsbereich

Kurzfristige Bestellmengenplanung mit Hilfe des Modells von Harris / Andler (vgl. Wöhe/Döring (2013), S. 332 ff.):

Ziel ist die Minimierung der Summe der Kosten, bestehend aus bestellfixen Kosten und variablen Lagerhaltungskosten.

$$m_{opt} = \sqrt{\frac{2 \times B \times K_f}{p \times q}}$$

m_{opt} = optimale Bestellmenge

B = Jahresbedarfsmenge

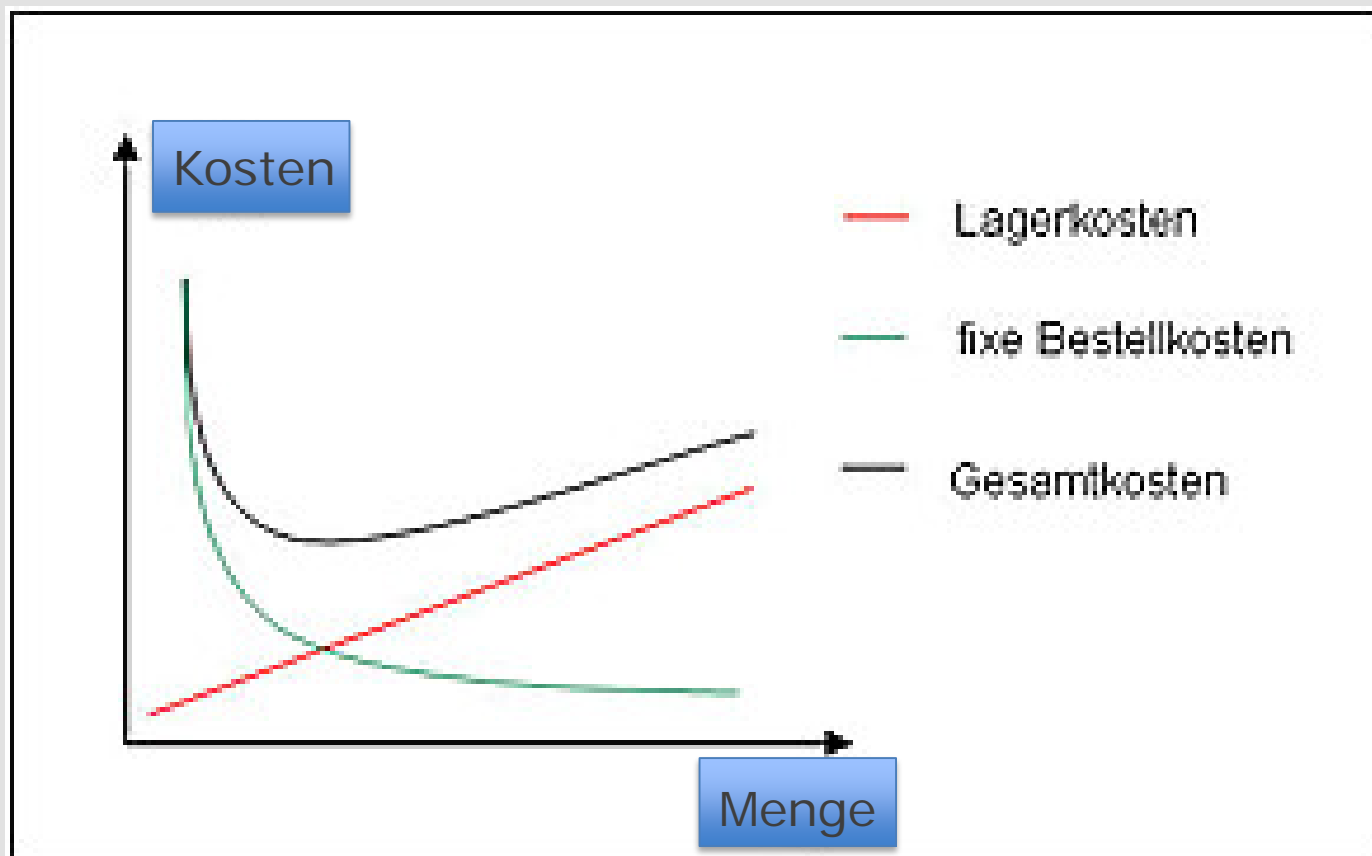
K_f = bestellfixe Kosten pro Bestellung

p = Preis pro Mengeneinheit

q = Lagerhaltungskostensatz

3. Der Leistungsbereich

Graphische Darstellung des Modells:



3. Der Leistungsbereich

Kritik am Modell der optimalen Bestellmenge

vereinfachte Annahmen:

- (1) Planungsperiode = 1J.; Jahresbedarf bekannt
- (2) kontinuierlicher Verbrauch
- (3) unendliche Beschaffungsgeschwindigkeit
- (4) kein Materialausschuss, Schwund, Verderb
- (5) gleichbleibender Preis pro Stück
- (6) keine finanzielle Restriktionen
- (7) keine Lagerkapazitätsengpässe
- (8) keine fixen Lagerkosten
- (9) bestellfixe Kosten unabhängig von der Höhe der Bestellmenge
- (10) keine Mindestabnahmemengen

Vgl. Wöhe/Döring (2013), S. 334 f.

3. Der Leistungsbereich

Wesentliche Kennzahlen zur Lagerkontrolle:

Lagerdauer	Zeit zwischen Ein- und Ausgang der Ware
Durchschnittlicher Lagerbestand	Vorräte im Durchschnitt
Lagerzinssatz	Kosten des im durchschnittlichen Lagerbestand gebundenen Kapitals
Umschlagshäufigkeit	Entnahme und Ersetzen des durchschnittlichen Lagerbestands während eines Geschäftsjahres

3. Der Leistungsbereich

Lieferantenpolitik(-auswahl), vgl. Jung (2009), S. 351 ff.

Ziel: Bereitstellung einer genügend großen Anzahl leistungsfähiger Lieferanten.

Wesentliche Kriterien der Lieferantenauswahl:

Lieferung und Leistung des Lieferanten	Preis, Qualität, Konditionen, Zuverlässigkeit, ...
Unternehmen des Lieferanten	Rechtsform, Management, Ruf, Qualitätswesen, F&E, Marktanteil, ...
Umfeld des Lieferanten	Staat, Konkurrenz, Beschaffung, Personal, ...

3. Der Leistungsbereich

Entwicklungstendenzen im Beschaffungsmanagement,
vgl. Weber/Kabst (2012), S. 187 ff.

Wesentliche Konzepte:

- Just-in-Time (Produktion auf Abruf),
- Make-or-Buy (Frage der Fertigungstiefenreduzierung),
- Outsourcing (Auslagerung von Teilprozessen an externe Unternehmen),
- Offshoring (Auslandsverlagerung von Teilprozessen),
- Supply Chain Management (Lieferkettenmanagement).