

1. BWL GRUNDBEGRIFFE

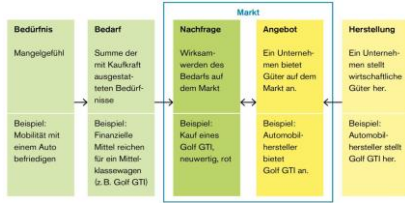
Handlungsebenen des Managements

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

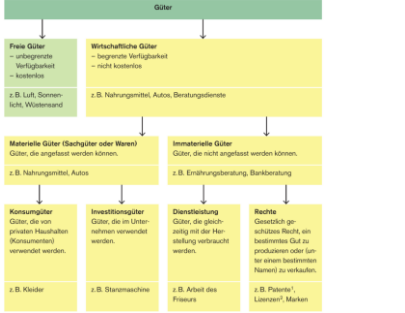
Ökonomisches Prinzip

- Minimumprinzip:** Vorgegebenes Ergebnis mit geringstmöglichem Mittelleinsatz.
- Maximumprinzip:** Mit vorgegebenem Mittelleinsatz grösstmögliches Ergebnis erzielen.
- Optimum-Prinzip:** Möglichst wenig Aufwand mit möglichst hohem Ertrag.

Bedürfnis - Bedarf - Nachfrage



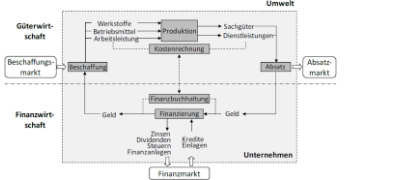
Gütererteilung



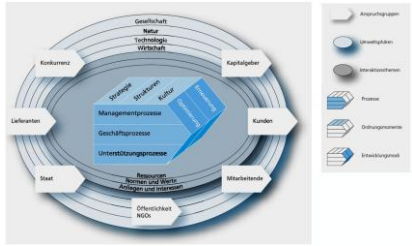
Definition Unternehmen

Ein **Unternehmen** ist eine eigenständige, rechtliche und wirtschaftliche Einheit die Sachgüter und Dienstleistungen anbietet. Der **Betrieb** ist die örtliche Produktionsstätte. Ein Unternehmen kann aus einen oder mehreren Betrieben bestehen. Die **Firma** ist im rechtlichen Sinn der Name des Unternehmens, unter dem die Geschäfte getätigt werden.

Unternehmenskreislauf/verantwortung



St.Galler Managementmodell



Umweltsphären

Umweltsphäre	Beobachtungsbereiche
Ökonomische (wirtschaftliche) Umwelt	Sie betrifft die (volks-)wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für ein Unternehmen (Entwicklung der Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Teuerung, Wirtschaftsbeziehungen zum Ausland etc.)
Technologische Umwelt	Sie umfasst alles, was in den Bereich Technik und Naturwissenschaften fällt (Produktionsverfahren, Materialien, Transport- und Kommunikationsmittel etc.)
Soziale Umwelt	Sie betrifft den Menschen mit seinen Wünschen und Vorstellungen (politische und gesellschaftliche Trends, Wohlbefinden der einzelnen Menschen etc.)
Ökologische Umwelt	Sie betrifft den Gesamthaus der Natur (Rohstoffe, Energie, Klima, Abfälle etc.)

Anspruchsgruppen / Stakeholder

- Sind von der Tätigkeit der Unternehmen betroffen
- Einfluss auf Unternehmensziele durch Erwartungen und Ansprüche
- Primär: Vertragliche, Gesetzliche, Normative Grundlagen = Machtausübung der Anspruchsgruppen.
- Sekundär: Gesellschaftliche, Wirtschaftsethische Konventionen



Ordnungsmomente

- Strategie, Struktur, Kultur
 - Gesamtheitliche Ausrichtung und Sinngebung
 - Ergebnis sich aus Alltagsgeschehen
 - Wechselwirkung zwischen Prozessen und Ordnungsmomenten
- Entwicklungsmodi**
- Arten der Weiterentwicklung des Unternehmens
 - Optimierung: Kontinuierliche Verbesserung
 - Erneuerung: Sprunghaft stattfindende Schaffung von neuem

Prozesse

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

Interaktionsthemem

- Gegenstände der Austauschbeziehungen. Unterscheidung zwischen:
- Personen und Kulturgebundenen Elementen: Anliegen, Interessen, Normen
- Objektgebundenen Elementen: Ressourcen
- Interaktionsthemenanalyse: Aufzeigung von Interessen und Anliegen einer
- Anspruchsgruppe, Prüfung vorliegender Werte und Normen

- Was beschreibt das Interaktionsthemem, also den streitbaren Sachverhalt?
 - Welche Ressource (Produktionsfaktor) des Unternehmens ist betroffen?
 - In welcher Umweltsphäre (Kontext) spielt sich der Sachverhalt ab?
- Welche Anspruchsgruppe ist betroffen?
 - Welche Anliegen (verallgemeinerungsfähige Ziele) bringt die Anspruchsgruppe vor?
 - Welche Interessen (unmittelbare Eigennutzen) verfolgt die Anspruchsgruppe dabei?
 - Welche Normen (Gesetze und Regeln) stützen das Anliegen der Anspruchsgruppe?
 - Welche Werte (grundlegende Ansätze) stützen die Anliegen der Anspruchsgruppe?
- Was sind aus Unternehmenssicht die...
 - Gefahren, die sich aus der Situation für die betreffende Unternehmung ergeben?
 - Reaktionsmöglichkeiten, die vom betreffenden Unternehmen ergriffen werden können?

2. STRATEGIE

Der Strategiefindungsprozess beinhaltet vier Schritte.

- Strategische Analyse
- Strategische Planung
- Strategische Umsetzung
- Strategische Messung

Damit eine Kompetenz zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil führt:

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

Analyse

- Inwelt (Geschäftsspezifisch): Stärken und Schwächen
- Umwelt (Aussere einfluss): Chancen und Gefahren

SWOT-Analyse



PESTEL-Analyse



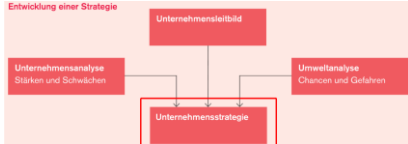
5-Forces Modell (Michael E. Porter)



Unternehmensleitbild

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

Unternehmensstrategie

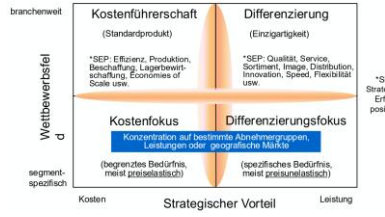


Elemente der Unternehmensstrategie:

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

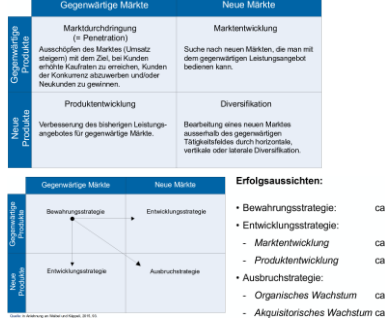
Strategie muss zur Kultur, der Organisation, den Werten und zum Leitbild passen, sonst ist eine erfolgreiche Umsetzung ausgeschlossen. Darum ist die interne Analyse notwendig.

4 Branchenwettbewerbsstrategien nach Porter (Differenzierung)



4-Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff

Wir erobern ich neue Märkte?



3. MARKETING

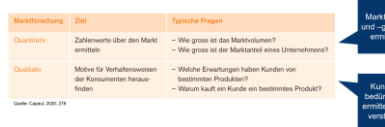
Im Marketing geht es um das Verstehen (Analyse) und Befriedigen (Aktivitäten, 4P-Mix) von Märkten und von Kundenbedürfnissen um die unternehmerischen Ziele zu erreichen.



Verschiedene Absatzmärkte

- B to B:** Business to Business
- B to C:** Business to Customer
- C to C:** Customer to Customer

Marktforschung



Erhebungsmethoden

Erhebungsmethode	Erklärung	Beispiel
Primärmarkt: Forschung (Feldforschung oder Feld research)	Erhebung neuer, bisher noch nicht vorliegender Daten	→ Befragungen (mündlich oder schriftlich mittels Fragebogen) → Beobachtungen können verändert oder oft durchgeführte werden → Experimente, z.B. Wirkungswesen von Produkten → Kundenkarten
Sekundärmarkt: Forschung (Büchereisearch oder desk research)	Die Auswertungen basieren auf bereits vorhandenen Daten, die ursprünglich für andere Zwecke erhoben wurden.	→ innerbetriebliche Quellen wie Absatzstatistiken, Reparatur- oder Kundenreklamations- → externe Quellen, z.B. Fachzeitschriften, veröffentlichte Statistiken, Geschäftsberichte anderer Unternehmen
Beurteilung	→ Eine der wichtigsten Methoden der Datenanalyse → Ziel ist die systematische Bewertung der Informationen aus den Erhebungs-Momenten, Werten und Beobachtungen von Menschen → Eine Beurteilung kann ebenfalls oder zusätzlich durchgeführt werden	→ Bewertung beschreibt die systematische Erfassung, Analyse und Interpretation von Daten → Ziel ist es, die Daten in eine verständliche Form zu bringen → Ziel ist es, die Daten in eine verständliche Form zu bringen
Beurteilung	→ Eine Beurteilung beschreibt die systematische Erfassung, Analyse und Interpretation von Daten → Ziel ist es, die Daten in eine verständliche Form zu bringen → Ziel ist es, die Daten in eine verständliche Form zu bringen	→ Bewertung beschreibt die systematische Erfassung, Analyse und Interpretation von Daten → Ziel ist es, die Daten in eine verständliche Form zu bringen → Ziel ist es, die Daten in eine verständliche Form zu bringen
Beurteilung	→ Eine Beurteilung beschreibt die systematische Erfassung, Analyse und Interpretation von Daten → Ziel ist es, die Daten in eine verständliche Form zu bringen → Ziel ist es, die Daten in eine verständliche Form zu bringen	→ Bewertung beschreibt die systematische Erfassung, Analyse und Interpretation von Daten → Ziel ist es, die Daten in eine verständliche Form zu bringen → Ziel ist es, die Daten in eine verständliche Form zu bringen

Marktgrösse



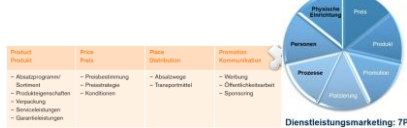
Marktsegmentierung

Aufteilung des Gesamtmarktes in **homogene Käufergruppen** nach bestimmten **Kriterien**. Marktklücken auffinden machen.



Marketing 4-P-Mix

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



Produktpolitik

- Gestaltung Produktkern: Grösse, Gewicht, Mat., Bedienung
- Gestaltung Produktausseres: Design, Form, Farbe
- Zusatzleistungen: Beratung, Schulung, Zustellung, Installation

Produktnutzen = Grundnutzen + Zusatznutzen + Erbauungs-/Geltungsnutzen)

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

Preispolitik

Aspekt	Erklärung	Beispiel Coop
Produkte	→ Anhalt der Preis, den ein Käufer zu bezahlen bereit ist, um ein bestimmtes Produkt zu erhalten. → Kosten des Produkts für das Unternehmen	Verkauf Coop eines Kakes: Preis: CHF 3.50 bei gleichzeitiger Rabattierung (20% Rabatt) auf CHF 6.000000, also der Umsatz von CHF 100000. CHF 3.500000 - 20000000 = CHF 100000
Abrechnung	→ Der Preis beeinflusst die Absatzmenge des Produkts. → Ziel ist es, den Preis so zu setzen, dass der Gewinn maximiert wird.	Stahl der Kake-Rabatt: Auch die Preisbildung auf CHF 3.50 z.B. auf 1000000, so wird der Umsatz von CHF 300000. 1000000 Stk. CHF 3.500000 = 300000000 - CHF 3.500000 = CHF 300000

Ansätze der Preisfestsetzung:

Nachfragerorientierung	Kostenorientierung	Wettbewerbsorientierung
Ausgangspunkt: Zahlungsbereitschaft der Kunden	Ausgangspunkt: Zahlungsbereitschaft der Kunden für das Unternehmen	Ausgangspunkt: Preise der Konkurrenz

Wichtige Kennzahlen

Liquidität:

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

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

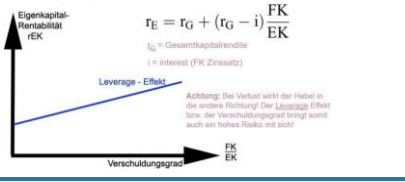
Sicherheit:

Kennzahl	Allgemeine Formel	Richtwert
Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$	100 > 30%
Fremdkapitalquote	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$	100 < 70%
Verschuldungsgrad	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}}$	100 < 230%
Anlagedeckungsgrad I	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$	100 90-120%
Anlagedeckungsgrad II	$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$	100 120-160%

Rentabilität:

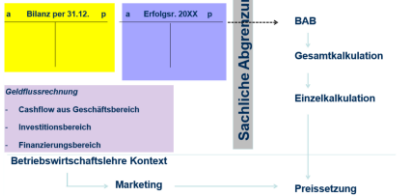
Rentabilität	Allgemeine Formel	Richtwert
Eigenkapitalrendite	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}}$	100 8% und mehr, in Abhängigkeit und unter Berücksichtigung des Risikos
Gesamtkapitalrendite	$\frac{(\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen})}{\text{Fremdkapital} + \text{Eigenkapital}}$	100 i.d.R. tiefer als EK Rendite. 6% und mehr
Umsatzrentabilität	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}}$	100 Handelsbetrieb: 2,5 % und mehr; Industriebetrieb: 1,5 % und mehr
EBIT-Marge	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Umsatz}}$	100 stark branchenabhängig

Return on Equity: Leverage Effekt



5. BETRIEBSBUCHHALTUNG

Finanzbuchhaltung Betriebsbuchhaltung



Betriebswirtschaftslehre Kontext

Marketing Preissetzung

Vollkostenrechnung

Ziel: Überwachung der Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Leistungserstellung und Leistungsveräusserung.

Hauptaufgaben:

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

Die Vollkostenrechnung verteilt die gesamten Kosten auf die verschiedenen Kostenträger :

Kostenartenrechnung: Welche Kosten fallen an?

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

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

Kostenstellenrechnung: Wo fallen Kosten an?

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

Kostenträgerrechnugn: Wofür fallen Kosten an?

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

Zuschlagssätze:

Zuschlagssatz = $\frac{\text{Endkosten (EK) der Hauptkostenstelle}}{\text{Bemessungsgröße der Hauptkostenstelle}} \cdot 100$ = Grundformel
Materialgemeinkostenzuschlagssatz = $\frac{\text{Materialgemeinkosten}}{\text{Materialkosten}} \cdot 100$
Fertigungsgemeinkostenzuschlagssatz = $\frac{\text{Fertigungsgemeinkosten}}{\text{Fertigungskosten}} \cdot 100$
Verwaltungskostenzuschlagssatz = $\frac{\text{Verwaltungskosten}}{\text{Herstellkosten}} \cdot 100$
Vertriebskostenzuschlagssatz = $\frac{\text{Vertriebskosten}}{\text{Herstellkosten}} \cdot 100$

Können auch zusammengefasst werden

Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

	Kostenart		Kostenstelle		Kostenträger	
	Aufwand	Abgrenzung	Kosten	Vorkostenstelle EDV-Support	Material	Fertigung
Einzelmaterial	20		20			
Einzelkosten	200		200			
sonstiges Material	6		6			
sonstiger Lohn	74	10	84			
Raumverlei	42		42			
Zins	5		5			
Abschreibung	25	10	15			
Übriges	59		59			
	433	2	435	18	29	88
Umlage Vorkostenstelle EDV-S.				-18	1	12
Umlage Material				30	100	85
Umlage Fertigung				-30		30
Herstellkosten Produktion					100	250
Bestandänderung					20	-30
Herstellkosten Verkauf					-120	220
Umlage Verwaltung/Vertrieb					-85	38
Selbstkosten					150	275
Erlös					-10	25
Nettoerlös					140	300

Teilkostenrechnung

Die Teilkostenrechnung umfasst alle Kostenrechnungssysteme, welche sich auf die Betrachtung der direkt einem Kostenobjekt zurechenbaren Kosten (=Einzelkosten) beschränken.

Aus der Teilkostenrechnung resultiert kein Gewinn oder Verlust, sondern ein Deckungsbeitrag.

Begriffe:

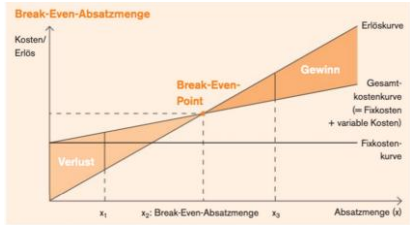
Begriff	Erklärung
Fixkosten	Diese Kosten fallen in konstanter Höhe an, unabhängig von der produzierten Menge eines Produkts, z.B. Mietkosten.
Variable Kosten	Diese Kosten hängen von der produzierten Menge eines Produkts ab, z.B. Materialeinzelkosten.
Deckungsbeitrag	Dieser entsteht, wenn der Verkaufspreis grösser als die variablen Kosten pro Stück ist. Er steht zur Deckung der fixen Kosten zur Verfügung.
Break-Even-Absatzmenge	Bei dieser Verkaufsmenge wird die Gewinnschwelle erreicht.

Gesamtkosten = Fixkosten + variable Kosten

Deckungsbeitrag = Nettoerlös - variable Kosten

Erfolg = Deckungsbeitrag - fixe Kosten

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



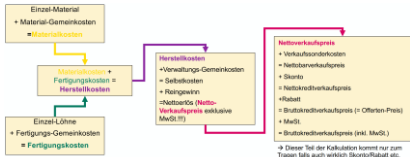
Kalkulation

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

Hauptaufgaben:

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

Schema Industriebetrieb:



Bsp:

Einzel-Material = 1.00	Einzel-Löhne = 2.00
+ Material-GK (20%) = 0.20	+ Fertigungs-GK (25%) = 0.50
= Materialkosten = 1.20	= Fertigungskosten = 2.50
Materialkosten + Fertigungskosten + Herstellkosten = 3.70	

Herstellkosten = 3.70	
+ Verwaltungs-GK (28.4%) = 1.05	
+ Selbstkosten = 4.75	
+ Reingewinn (10%) = 0.48	
= Nettokreditverkaufspreis (= 5.23)	
(inklusive 2.0% VerpSt)	

Schema Handelsbetrieb:



Einstandswert + Gemeinkosten = Selbstkosten
+ Reingewinn = Nettokreditverkaufspreis (Nettoerlös)

Nettoverkaufspreis + Verkaufssonderkosten = Nettoabverkaufspreis
+ Skonto = Nettokreditverkaufspreis
+ Rabatt = Bruttokreditverkaufspreis

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

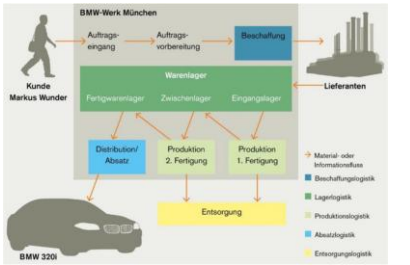
98% 2% 100%

6. MATERIALWIRTSCHAFT

Einordnung: Geschäftsprozesse (SGMM)

Materialwirtschaft				
Beschaffungs-logistik	Produktions-logistik	Lagerlogistik	Absatzlogistik	Entsorgungs-logistik
Materialwirtschaft		Aufgaben		
Beschaffungs-logistik*	- Bedarfsermittlung: Wie viel Material wird benötigt? - Beschaffungsmarktforschung: Welche Preise gelten auf dem Markt? Welche Lieferanten drängen sich auf?			
Lagerlogistik	- Lagerung: Wo sollen die Materialien gelagert werden? - Innerbetrieblicher Transport: Wie gelangen die Materialien zu den Verarbeitungsstellen? - Bestandsermittlung: Wie wird der aktuelle Lagerbestand ermittelt?			
Produktions-logistik	- Verbrauchsermittlung: Wie viel Material verbraucht die Fertigung? - Produktionsplanung: Wie kann der Produktionsprozess optimiert werden?			
Absatzlogistik (extern)*	- Distribution: Wie wird der Vertrieb der Endprodukte organisiert?			
Entsorgungs-logistik*	- Entsorgung: Welche Materialien können wieder verwendet werden?			

Beispiel Auto:



Beschaffungsprozesse

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

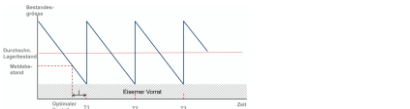
Beschaffungsobjekte:

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

Beschaffungskonzepte:

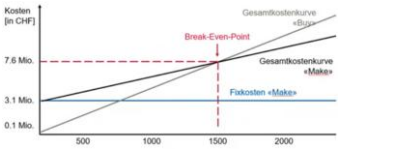
- Vorratsbeschaffung (Order to Stock): Materialien werden auf Lager beschafft, bevor ein konkreter Bedarf entsteht.
- Fallweise Beschaffung (Order to Make): Materialien werden erst nach Eingang eines konkreten Auftrags beschafft.
- Just in Time (JIT): Materialien werden genau zum Zeitpunkt des Bedarfs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

Verlauf Lagerbestand



In-/ Outsourcing:

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



Kostenanfall:

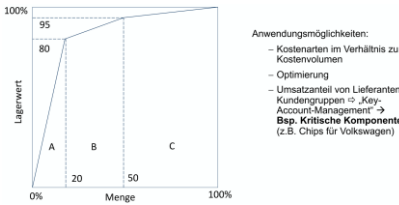
- Lagerunterhaltskosten: Lagerplatz, Bewachung, Wertverlust, Versicherung, Diebstahl
- Kapitalbindung: Ware bindet geld welches nicht für andere gewinnbringende Geldanlagen genutzt werden kann (Opportunitätskosten)

Magisches Dreieck der Materialwirtschaft:



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

ABC-Analyse



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

Kategorie	Wertanteil am Gesamtwert	Mengenanteil an der Gesamtmenge
A-Güter	70%–80%	< 30%
B-Güter	15%–20%	30%–50%
C-Güter	8%–10%	40%–50%

XYZ-Analyse

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

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

- X-Güter: kontinuierlicher Materialfluss möglich
- Y- und Z-Güter: Bedarfsschwankungen, welche durch Lagerbestände aufgefangen werden können

Lagerorganisation

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

Siehe Bsp. Auto

Lagerfunktionen

Funktion	Erklärung
Zulieferbrückung	Das Lager soll den Bedarf der Produktion an Materialien so schnell wie möglich bereitstellen und damit die Zeit bis zur Auslieferung überbrücken. Damit wird eine reibungslose Produktion sichergestellt.
Sicherung	Unternehmen unterliegen unvorhergesehenen Liefer- oder Bedarfschwankungen. Arbeitet ein Lieferant nicht vertragsgerecht, muss ein Unternehmen auf seine Sicherheitsbestände zurückgreifen können, um Produktionsausfälle zu vermeiden.
Spekulation	Auch Materialpreise unterliegen Preisschwankungen. Erwartet ein Unternehmen einen Preisanstieg (z.B. durch Verteuerung von Rohstoffen, Wechselkurschwankungen), kann ein Einkauf auf Vorrat trotz zusätzlicher Lagerkosten sinnvoll sein.
Veredelung bzw. Umrüstung	Durch die Lagerung entsteht eine gewisse Qualitätsverbesserung der Bestände. Gewisse halbfertige Produkte müssen beispielsweise zuerst auskühlen, bevor sie weiterverarbeitet werden können; andere durchlaufen vor der Auslieferung zuerst einen Reife-prozess, wie z.B. Käse. In diesem Fall ist die Lagerung Teil des Produktionsprozesses. Sie steigert den Wert des Produktes.
Assortierung	Bei Handelsketten dient die Lagerhaltung der Sor-tierung von Sammellieferungen oder teilweise auch der Warenpräsentation.

Kennzahlen Lagerhaltung

Lagerkenn-zahlen	Formel	Erklärung
Durch-schnittlicher Lager-bestand	$\frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}{2}$	Zählt zu den zentralen Kennzahlen der Lagerhaltung. Sie geben Aus-kunft darüber, wie hoch der Lagerbestand im Durchschnitt ist.
Lager-umschlag-häufigkeit	$\frac{\text{Jahresverbrauch}}{\text{durchschnittlicher Lagerbestand}}$	Diese Zahl gibt an, wie oft der durchschnittliche Lagerbestand in einem Jahr umgerüstet wird. Je niedriger diese Zahl, desto tiefer ist die Um-schlaghäufigkeit. Je hö-her der Lagerumschlag, desto niedriger ist das im Lager gebundene Kapital.
Durch-schnittliche Lagerdauer	$\frac{360 \text{ Tage}}{\text{Umschlaghäufigkeit}}$	Diese Kennzahl gibt an, wie lange das Gut im Durchschnitt im Lager ver-bleibt. Je kürzer die Lagerung, desto geringer ist die Kapitalbindungsdauer. Die durchschnittliche Lagerdauer sinkt mit steigender Umschlag-häufigkeit.

